

УДК 005.32

JEL D24, L32

DOI 10.32782/2786-765X/2025-9-30

Онопрієнко Д.О.

аспірант,

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9473-4464>

МОДЕЛЬ МОТИВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Стаття присвячена дослідженню актуальної проблеми підтримання потенціалу підприємств аграрного сектору економіки, що здійснюють свою діяльність за принципами кругової економіки, на належному рівні. Розроблена комплексна модель мотиваційного забезпечення розвитку потенціалу досліджуваних підприємств. Визначено, що центральною функцією управління стає мотивація, яка реалізується шляхом комплексного використання внутрішніх і зовнішніх мотиваційних важелів. Запропоновано підхід, за якого мотиваційне управління має забезпечувати три рівні ефективності і, відповідно – три рівні реалізації, оптимізації і розвитку потенціалу підприємства: індивідуальний, командний і загальний. Також розроблена комплексна прогнозна модель основних показників розвитку потенціалу, що являє собою сукупність математичних рівнянь, методів, алгоритмів, штучного інтелекту і програмування, що використовуються у визначеній послідовності.

Ключові слова: модель, мотиваційне забезпечення, розвиток потенціалу, підприємство, циркулярна економіка.

Постановка проблеми. Необхідність постійної адаптації господарюючих суб'єктів до умов зовнішнього конкурентного середовища, що змінюється під впливом суперечливих тенденцій розвитку світової економіки (особливо в останні роки), зростання ризиків і рівня невизначеності ведення бізнесу в національній економіці в умовах російської агресії потребує формування сучасної системи підтримання потенціалу підприємств на належному рівні. Крім того, в умовах гармонізації законодавчої і, в цілому, нормативно-правової бази України з європейським законодавством у сфері захисту довкілля [1, 2, с.4–56], зростає потреба в застосуванні вітчизняними підприємствами ефективних інноваційних технологій замкнутого циклу. Усе це обумовлює необхідність розробки концептуально нового підходу до управління розвитком потенціалу підприємств аграрного сектору в умовах циркулярної економіки на засадах комплексного мотиваційного забезпечення процесу управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сутність мотивації та її ефективне застосування у практиці господарської діяльності привертає значну увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, дослідники Гончаров В.Н., Додонов О.В. Радомський С.Н., Радомська М.С., визначають мотивацію головним системотворчим чинником діяльності людини, який сприяє розкриттю її індивідуальних якостей і виступає визначальним внутрішнім прагненням, сукупністю спонукальних причин діяльності, фактором спрямування дій людини в ході реалізації конкретної мети

[3, с. 30]. Кожна з запропонованих мотиваційних моделей, викладених в роботах А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, Д. МакКлелланда, В. Врума, Д. Адамса, М. Портера, Е. Лоулера, П. Друкера та інших класиків теорій мотивації, і сьогодні може бути ефективно використана у практичній діяльності організації [4, с. 106]. Дослідник О. І. Андрусь зазначає, що в конкурентних умовах ринку, доцільно впроваджувати та вдосконалювати механізм активного стимулювання мотивації працівників, який сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства в цілому [5, с. 119]. При цьому, на думку І.З. Должанського, головне завдання полягає в тому, щоб за правильної організації управління дійти згоди інтересів різних його учасників [6, с. 76].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Хоча, наведений вище перелік підходів до використання мотиваційних моделей на практиці є далеко неповним, застосування мотиваційних інструментів управління діяльністю підприємств в умовах циркулярної економіки, яке має певну специфіку, залишається поза увагою вчених-дослідників. Це свідчить, що проблема мотиваційного забезпечення розвитку потенціалу підприємства, яке здійснює свою діяльність за принципами замкнутого, потребує окремого дослідження.

Метою статті є розробка моделі мотиваційного забезпечення розвитку потенціалу підприємств аграрного сектору економіки в умовах циркулярної економіки.

Викладення основного матеріалу дослідження. У загальному сенсі мотиваційне забезпечення ефективної реалізації потенціалу підприємства являє собою створення сприятливих умов, які гарантують його формування, оптимізацію і розвиток. Основними складовими мотиваційного забезпечення будь-якої організації, якщо його розглядати як систему, є цілі, задачі, принципи, методи, суб'єкти і об'єкти мотиваційного впливу, а також сукупність внутрішніх і зовнішніх мотиваційних важелів і механізмів. Метою мотиваційного забезпечення розвитку потенціалу підприємства аграрного сектору економіки в умовах циркулярної економіки є забезпечення його високопродуктивної та ефективної діяльності у короткостроковій і довгостроковій перспективі відповідно до загальної корпоративної стратегії. Отже, мотиваційне забезпечення, з одного боку, можна розглядати, як складову загальної системи управління організації, з іншого боку, процес мотиваційного управління є елементом мотиваційного забезпечення діяльності організації в цілому. При цьому мотиваційне забезпечення і мотиваційне управління часто виступають (використовуються) як близькі за змістом поняття.

На практиці мотиваційне забезпечення реалізується шляхом впровадження певної його моделі. Формування моделі мотиваційного забезпечення розвитку потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки ґрунтується на реальних потребах підприємств аграрного сектору економіки у вдосконаленні їхньої системи управління. Концептуально-логічна структура моделі мотиваційного забезпечення розвитку потенціалу підприємств представлена на рис. 1.

Основними характеристиками цієї моделі, на нашу думку, є: системність впливу на об'єкт управління; задіяння необхідних важелів (ефективного) впливу на усі сфери діяльності підприємства на усіх рівнях управління; продуктивне використання персоналу; гнучкість; мобільність; спрямованість на зміцнення конкурентних переваг підприємства у поточному і майбутніх періодах.

Сутність моделі мотиваційного забезпечення розвитку потенціалу підприємства полягає в тому, що ключовим елементом підприємства є люди, які мають знання, навички, таланти та забезпечують досягнення спільних цілей. Характерною особливістю моделі є впровадження високомотивованими суб'єктами управління: власниками, вищим керівництвом та керівниками структурних підрозділів підприємства усіх рівнів принципу «рівний-рівному», коли кожен працівник має можливості проявляти

свої найкращі якості, змінювати ролі, не обмежуватись функціональними обов'язками, та брати участь у розробці і прийнятті управлінських рішень. При цьому, центральною функцією процесу управління стає мотивація, яка забезпечує високоякісне виконання інших основних функцій управління і реалізується шляхом комплексного формування системи мотиваторів.

Ключовими мотиваторами персоналу підприємств аграрного сектору економіки в умовах циркулярної економіки є цінності і принципи їхньої діяльності. Основними цінностями досліджуваних підприємств є постійний розвиток, фінансова стабільність, стійка ділова репутація, професійні команди лідерів, цілеспрямованість, партнерство, відповідальність, чесність і відкритість, особиста ефективність та прагнення співробітників до «неможливого, щоб досягти максимального». А отже, основним принципом їх діяльності має стати залучення персоналу безпосередньо до досягнення цілей підприємства, який полягає у тому що співробітники сприймають бізнес підприємства як свій власний, розуміють їхній вплив на ефективність діяльності підприємства і вважають своїм обов'язком робити свій внесок у його процвітання. Такі співробітники, як свідчить досвід компанії «Кернел», «працюють з повною віддачею, легко приймають зміни та нововведення і готові домагатися кращих результатів» [7].

На нашу думку, мотиваційне забезпечення має формувати три рівні продуктивності і, відповідно – три рівні реалізації, оптимізації і розвитку потенціалу підприємства: індивідуальний, командний і загальний (рис. 2). Індивідуальний рівень реалізації і розвитку потенціалу досягається комплексним застосуванням важелів мотивації та забезпеченням максимальної відповідності між завданнями та здібностями кожного працівника підприємства. При цьому система мотивації має бути побудованою таким чином, щоб підвищення індивідуальної результативності і ефективності працівників трансформувалось у зростання командного і загального потенціалу підприємства. Відповідно, результати діяльності працівників мають бути спрямовані не лише на виконання завдань, які безпосередньо стосуються їхнього напрямку, а й на загальні результати команди, підрозділу і підприємства в цілому. Отже, висока командна ефективність реалізації потенціалу та його нарощування залежить від характеру індивідуальної ефективності.

В умовах циркуляризації виробництва одним із найпродуктивніших способів її досягнення є формування із працівників з різним досвідом і фахом крос-функціональних команд, які

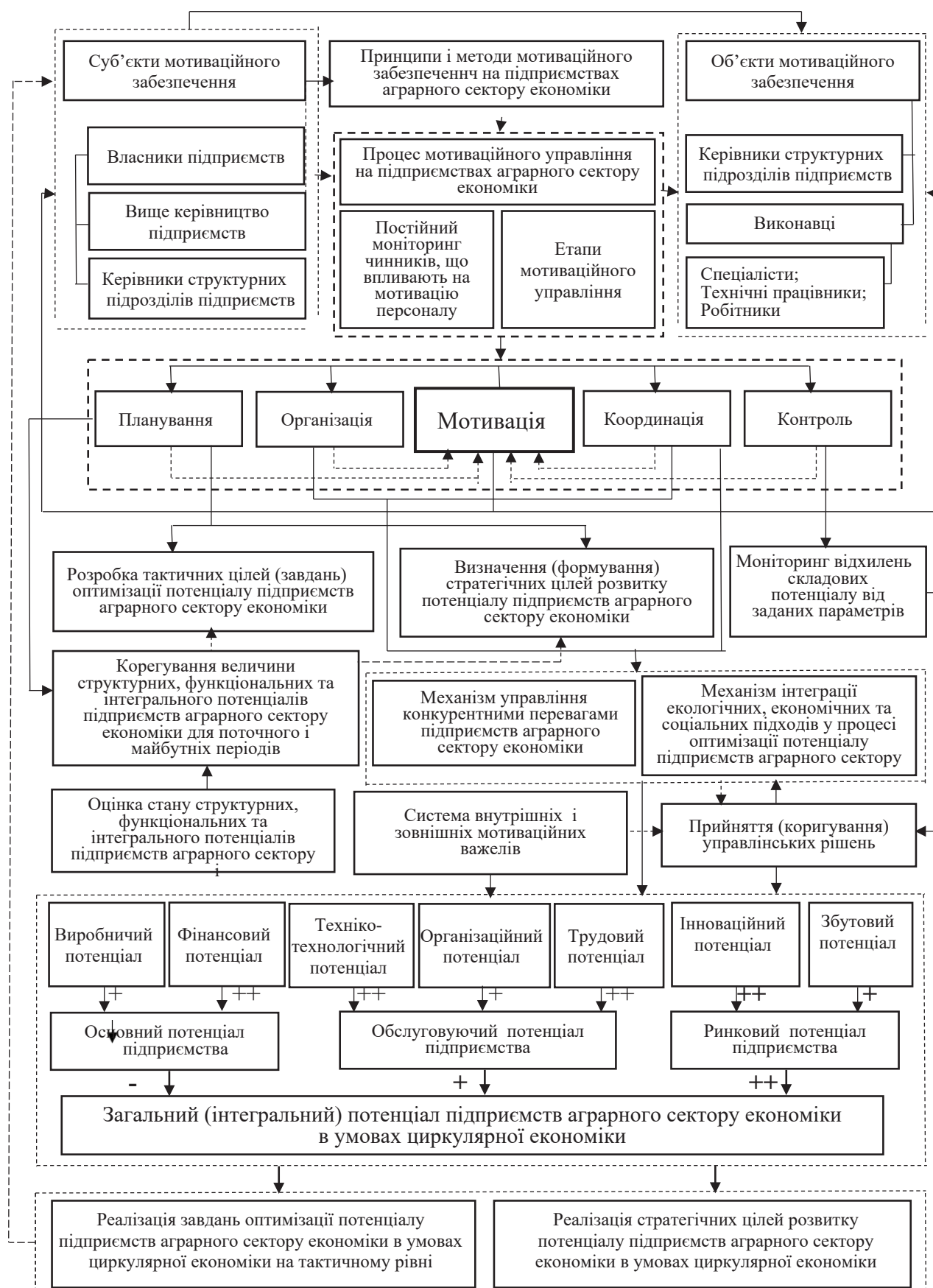


Рис. 1. Модель мотиваційного забезпечення розвитку потенціалу підприємств аграрного сектору в умовах циркулярної економіки

Джерело: розроблено автором

забезпечують швидку та ефективну взаємодію між різними функціональними зонами підприємства. Ефективно використовуючи унікальні сильні сторони співробітників з різним досвідом і знаннями, взаємодоповнюючими професійними і розвиненими комунікаційними навичками, крос-функціональні команди можуть відігравати вирішальну роль у стимулюванні і впровадженні інноваційних технологій замкнутого циклу на підприємствах аграрного сектору економіки. Високий рівень інклюзивності в крос-функціональних командах суттєво підвищує мотивованість їх членів. Це забезпечує не

лише максимальну реалізацію потенціалу кожного з них, а й впровадження, як зокрема свідчить досвід ПРАТ МХП, унікальних продуктів і рішень, які не мають аналогів на ринку, що суттєво підвищує загальну додану вартість продукції і сприяє досягненню цілей підприємства [8].

Ефективність реалізації та розвиток потенціалу на рівні підприємства досягається єдністю і узгодженістю управлінських дій на всіх рівнях, чіткою взаємодією всіх підрозділів та високомотивованих професійних, орієнтованих на результат співробітників, які є основним активом підприємства. Досягнення стратегічних



Рис. 2. Модель трансформації індивідуальної результативності працівників у розвиток потенціалу підприємств аграрного сектору в умовах циркулярної економіки

Джерело: розроблено автором

результатів мотиваційного забезпечення підприємств аграрної економіки в умовах циркулярної економіки має забезпечуватись комплексним застосуванням внутрішніх і зовнішніх мотиваційних важелів.

Внутрішні мотиваційні важелі являють собою сукупність методів матеріального і нематеріального стимулювання, серед яких варто виділити методи і принципи матеріальної мотивації; соціально-психологічні методи мотивації; інноваційні або нестандартні методи мотивації; індивідуальні методи мотивації; формування іміджу підприємства. За умов належного (високого рівня) задоволення матеріальних потреб працівників підприємства особливо ефективними, як свідчить досвід компаній із високорозвинених країн, а в останні роки – й практика вітчизняного агробізнесу, можуть стати стимулятори, що надають працівникам відчуття власної цінності, свободи та гідності. Серед них: 1) забезпечення комфортних умов праці, включаючи зручний графік, вільний режим чи дистанційна робота, де це виправдано; 2) формування спільних цінностей і корпоративної культури, як культури довіри, відкритості, прозорості та лідерства з метою емоційного об'єднання персоналу навколо спільних цілей, за яких працівники мають можливість ділитися ідеями, вносити покращення до робочих процесів та реалізовувати проекти, які ведуть до підвищення ефективності як співробітників, так і підприємства в цілому; 3) визнання особистих досягнень, вдячність за якісне виконання роботи; 4) надання психологічної підтримки та допомоги працівникам в складних ситуаціях; 5) розроблення та впровадження програм соціальної адаптації та стабілізації життя (реінтеграції) військовослужбовців після повернення з фронту.

Успішну реалізацію принципів мотиваційного забезпечення підприємств аграрного сектору економіки в умовах циркулярної економіки, як свідчить досвід досліджуваних нами підприємств та високоефективних інноваційних зарубіжних компаній, має забезпечувати потужний HR-підрозділ у взаємодії з іншими структурними підрозділами, основними завданнями якого, на нашу думку, є: 1) розроблення системи мотиваційних важелів персоналу відповідно до загальної корпоративної стратегії розвитку, корпоративних цінностей і моделі компетенцій, що затверджується вищим керівництвом підприємства; 2) формування та розвиток у взаємодії з керівниками інших структурних підрозділів мотиваційного клімату, просування досягнень, зближення особистих та ділових цілей працівників підприємства; 3) виявлення та

ефективне використання людського потенціалу для досягнення цілей підприємства; 4) використання комплексних підходів до розвитку персоналу та застосування визнаних у світі методик оцінювання персоналу Hogan, DISC та SH, які допомагають з великим рівнем валідності (до 0,88) прогнозувати ефективність діяльності та лідерський потенціал (за допомогою особистих характеристик) співробітників; 5) сприяння у взаємодії з іншими структурними підрозділами максимально ефективної роботи співробітників; 6) турбота про добробут співробітників, у тому числі шляхом розробки та впровадження програм медичної підтримки та підтримки ментального здоров'я, залучення до корпоративних змагань з футболу, волейболу, рибальства, шашок, шахів й інших видів спорту та використання інших методів рекреації.

При цьому, менеджери інших структурних підрозділів зі свого боку мають: 1) забезпечувати справедливу винагороду співробітникам; 2) заохочувати досягнення і виправляти недоліки в їхній роботі; 3) формувати та розвивати середовище для навчання та обміну досвідом, бути наставниками для своїх підлеглих, допомагати співробітникам розвивати свої навички та потенціал; 4) заохочувати співробітників приймати незалежні рішення та вносити пропозиції щодо поліпшення роботи своїх підрозділів та компанії в цілому; 5) створювати та розвивати дух інновацій, заохочувати творчість і експерименти, надавати право на помилку; 6) забезпечувати постійну взаємодію та співпрацю з підлеглими і колегами із суміжних підрозділів; 7) запобігати поширенню неточної інформації, яка може викликати демотивацію та занепокоєння серед співробітників.

Реалізація розглянутих нами мотиваційних важелів і механізмів здійснюється у процесі управління. На підприємствах аграрного сектору економіки в умовах циркулярної економіки процес мотиваційного управління, на нашу думку, повинен включати такі етапи:

1. *Постійний моніторинг чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на мотивацію персоналу.* Серед них варто виділити такі: формування екологічної свідомості споживачів продукції сільського господарства; формування екологічного мислення персоналу підприємства; поступове зближення інтересів працівників з цілями підприємства; формування потреби у працівників в інноваційному підході до розв'язання проблем; формування внутрішньої корпоративної культури і корпоративних цінностей у кожного працівника. Моніторинг

має здійснюватися на всіх рівнях управління і формувати у менеджерів розуміння ступеня відповідності чинних методів мотивації цілям підприємства і можливим викликам.

2. *Оцінка задоволеності працівників чинною системою стимулювання*, що дає можливість виявити резерви трудового, організаційного та інших структурних і функціональних потенціалів підприємства.

3. *Визначення реального впливу діючих стимулів на окремі категорії працівників*, яке дає можливість з'ясувати сильні і слабкі місця системи стимулювання на підприємстві, рівень її ефективності в цілому.

4. *Визначення необхідності вдосконалення мотивації та об'єктів впровадження змін*. Забезпечує вчасне розроблення мотиваційних заходів для цільових категорій персоналу підприємства.

5. *Формування груп стимулів для окремих категорій працівників*, яке покликано створювати надійні умови для найефективнішої реалізації потенціалу усіх категорій працівників підприємства.

6. *Застосування розроблених заходів*. На практиці воно має забезпечувати ефективне виконання поставлених задач усіма без виключення працівниками, крос-функціональними командами і підрозділами для досягнення визначених показників ефективності реалізації і розвитку структурних, функціональних і загального потенціалу підприємства як на тактичному, так і на стратегічному рівнях.

7. *Контроль ефективності впровадження постійно обновлюваних важелів стимулювання* має забезпечувати оцінювання обґрунтованості управлінських рішень та, за необхідності, оперативне їх корегування.

Отже, сукупність тісно пов'язаних між собою і взаємодіючих у певній послідовності суб'єктів і об'єктів діяльності підприємства, принципів, методів важелів, програм, механізмів, систем і процесів формують модель мотиваційного забезпечення розвитку потенціалу підприємств аграрного сектору економіки в умовах циркулярної економіки. Інструменти запропонованої моделі надають можливість ефективно управляти потенціалом підприємств аграрного сектору в умовах циркулярної економіки. У цьому контексті автором реалізовано прогнозну модель рентабельності капіталу (Y) для п'яти компаній (ТОВ «Кернел, ПрАТ МХП, ТОВ СП Нібулон», ТОВ СП Нібулон», ТОВ Волинь-зерно-продукт) на основі 11 факторів (X1–X11), що являють собою основні показники ефективності, ліквідності і фінансової стійкості підприємства (див. табл. 1), за допомогою двох підходів:

1. **Прогнозу факторів X1–X11 за допомогою алгоритму ARIMA (p, d, q)**, що являє собою авторегресивну модель інтегрованого ковзного середнього порядку (p, d, q), призначену для отримання прогнозу значень X1–X11 для кожної компанії на 2025 і 2026 роки. ARIMA враховує тренд та автокореляцію в часових рядах по кожному фактору для кожної компанії.

Таблиця 1

Параметри ARIMA для визначення прогнозних показників ефективності діяльності і фінансової стійкості досліджуваних підприємств у 2025–2026 роках

Підприємства	ТОВ «Кернел» (C1)	ПрАТ МХП» (C2)	ТОВ СП Нібулон» (C3)	ТОВ «АСТАРТА» (C4)	ТОВ Волинь-зерно-продукт (C5)
Параметри ARIMA (p, d, q)					
Фондовіддача, грн. (X1)	(1, 1, 0)	(2, 0, 1)	(0, 0, 2)	(2, 1, 0)	(2, 0, 2)
Рентабельність виробництва, % (X2)	(1, 1, 0)	(1, 1, 0)	(2, 1, 0)	(1, 1, 0)	(1, 1, 0)
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) (X3)	(2, 0, 0)	(0, 0, 2)	(1, 1, 0)	(1, 1, 0)	(1, 1, 0)
Коефіцієнт фінансової незалежності (X4)	(1, 1, 0)	(0, 0, 2)	(1, 1, 0)	(1, 0, 1)	(2, 0, 1)
Коефіцієнт придатності основних засобів (X5)	(2, 0, 0)	(0, 0, 2)	(2, 0, 1)	(0, 0, 2)	(2, 0, 0)
Продуктивність праці, тис грн, (X6)	(2, 1, 0)	(1, 1, 0)	(1, 1, 0)	(1, 1, 0)	(1, 1, 0)
Чистий прибуток, тис. грн. (X7)	(1, 1, 0)	(2, 1, 0)	(1, 1, 0)	(1, 1, 0)	(1, 1, 0)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. (X8)	(1, 1, 0)	(2, 1, 0)	(1, 1, 0)	(1, 1, 2)	(1, 1, 0)
Рентабельність продажів, % (X9)	(1, 1, 0)	(1, 1, 0)	(2, 1, 0)	(1, 1, 0)	(1, 1, 0)
Частка інвестицій в інноваційні технології у загальному обсязі інвестицій, % (X10)	(1, 1, 0)	(1, 1, 0)	(1, 1, 0)	(1, 1, 0)	(2, 0, 2)
Середньомісячна з/п, грн (X11)	(1, 1, 0)	(1, 1, 0)	(2, 1, 0)	(1, 1, 0)	(1, 1, 0)

2. Прогнозу цільової змінної Y за допомогою моделі Random Forest Regressor, яка на основі прогнозованих значень X_1 – X_{11} дозволяє передбачити рентабельність капіталу (Y) на 2025 і 2026 роки. При цьому Random Forest дозволяє врахувати нелінійні залежності та взаємозв'язки між факторами та цільовою змінною.

Розглянемо детальніше ці підходи.

1. Модель ARIMA (AutoRegressive Integrated Moving Average) для прогнозування факторів X_1 – X_{11} – це статистична модель, яка використовується для аналізу та прогнозування часових рядів. Вона поєднує три компоненти:

- **AR (AutoRegressive):** модель авторегресії, яка використовує залежність між поточним значенням ряду та його попередніми значеннями;

- **I (Integrated):** компонент, що відповідає за перетворення нестационарного ряду в стаціонарний шляхом диференціювання;

- **MA (Moving Average):** модель ковзного середнього, яка враховує залежність поточного значення від попередніх випадкових помилок.

Модель ARIMA позначається як

$$ARIMA(p, d, q),$$

де p – порядок авторегресії (кількість лагів);

d – ступінь диференціювання (кількість необхідних диференціювань для досягнення стаціонарності);

q – порядок ковзного середнього (кількість лагів для випадкових помилок).

У коді для кожного фактора X_1 – X_{11} та для кожної компанії будується модель ARIMA

з власними оптимальними по критерію AIC (Akaike Information Criterion) параметрами (p , d , q). Наприклад:

$p = 1$ – використовується одне попереднє значення ряду для прогнозування (авторегресія першого порядку);

$d = 1$ – ряд диференціюється один раз для досягнення стаціонарності;

$q = 1$ – враховується одне попереднє значення випадкової помилки (ковзне середнє першого порядку).

За допомогою алгоритму ARIMA(p, d, q) отримано прогноз значень X_1 – X_{11} для кожної компанії на 2025 і 2026 роки. Прогнози значень факторів, що здійснюють найбільший вплив на досягнення прогнозних показників рентабельності капіталу (див. табл. 2), представлені на рис. 3–5.

2. Модель Random Forest Regressor для прогнозування Y .

Random Forest – це ансамблевий метод машинного навчання, який використовується для задач класифікації та регресії. Він складається з множини дерев рішень, побудованих на різних підмножинах даних, і об'єднує їх результати для покращення точності прогнозування та зменшення перенавчання.

Основні параметри моделі Random Forest Regressor:

n_estimators: кількість дерев у лісі. У коді встановлено 100 дерев.

random_state: параметр для забезпечення відтворюваності результатів.

Після навчання моделі на історичних даних факторів X_1 – X_{11} та цільової змінної Y : виконується побудова прогнозу Y на 2025 та 2026 роки на основі прогнозованих значень факторів, що

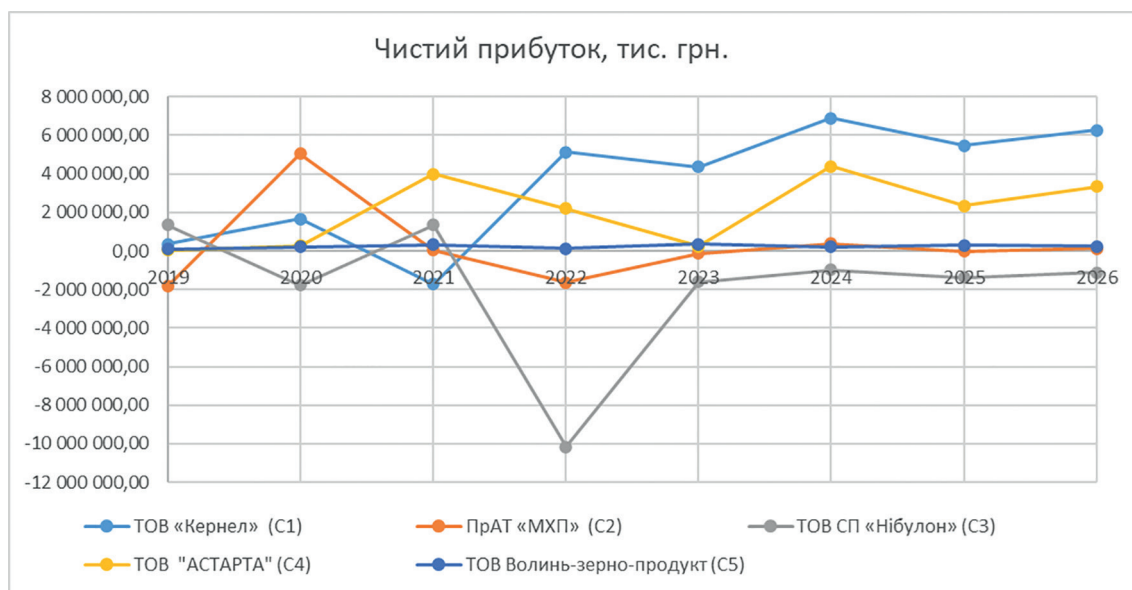


Рис. 3. Прогнозні показники чистого прибутку (X_7) досліджуваних підприємств аграрного сектору економіки в умовах циркулярної економіки у 2025–2026 роках

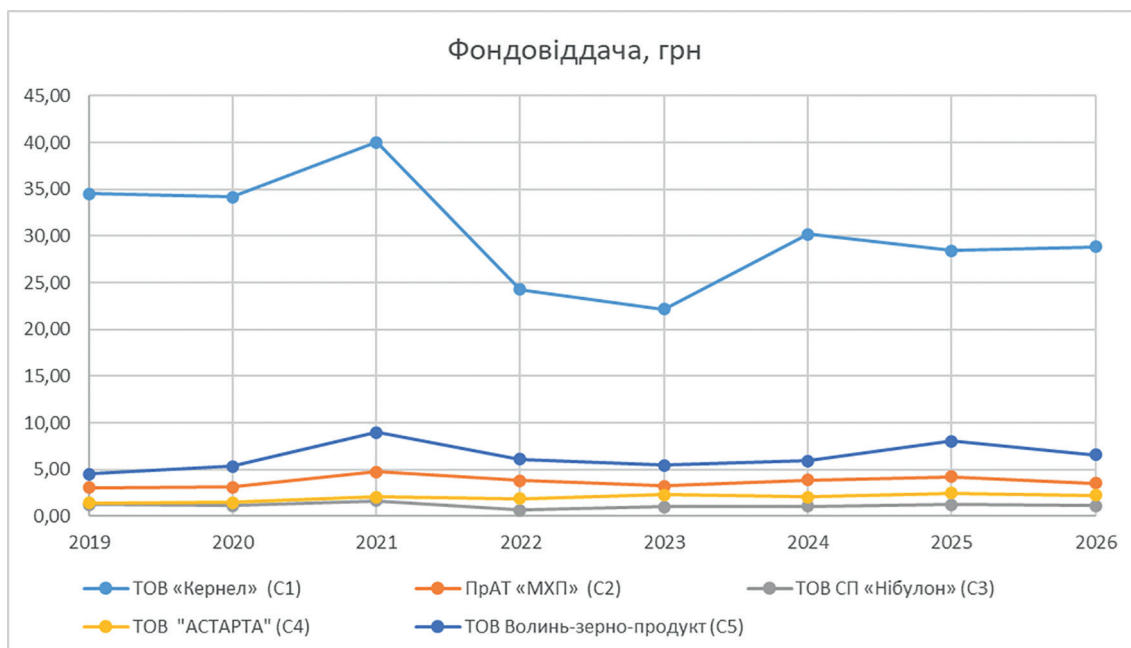


Рис. 4. Прогнозні показники фондовіддачі (X1) досліджуваних підприємств аграрного сектору економіки в умовах циркулярної економіки у 2025–2026 роках

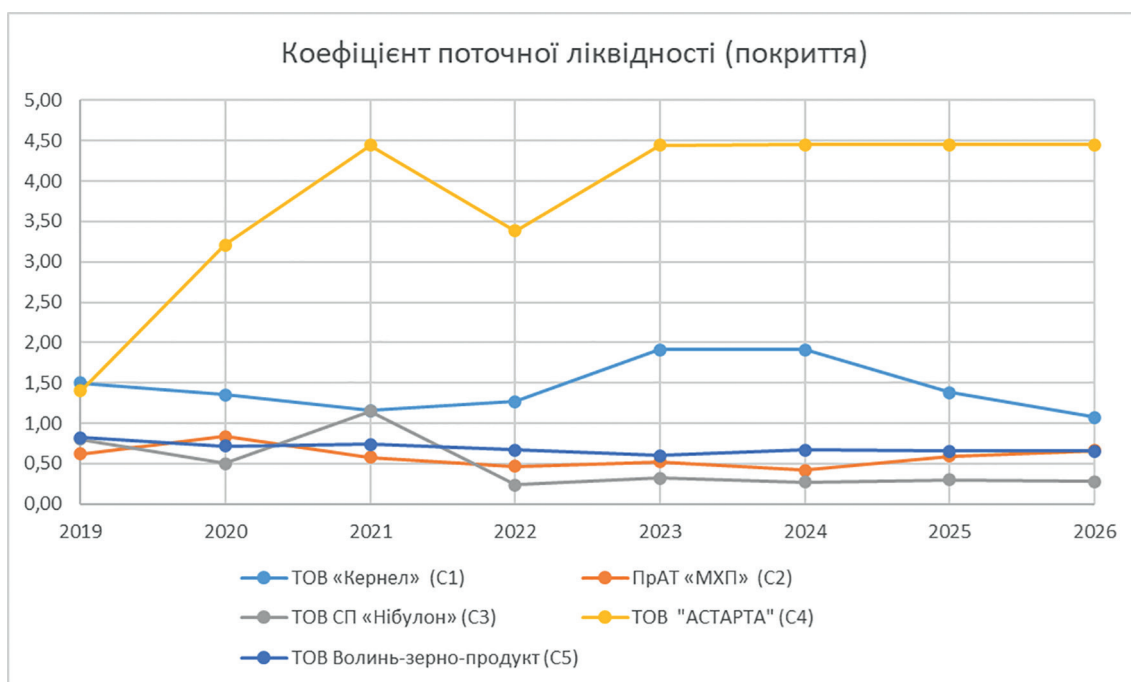


Рис. 5. Прогнозні показники коефіцієнта поточної ліквідності (X3) досліджуваних підприємств аграрного сектору економіки в умовах циркулярної економіки у 2025–2026 роках

дозволяє отримати прогноз рентабельності капіталу для кожної з п'яти компаній на зазначені роки (Рис. 6).

Слід зазначити, що комбінація моделей ARIMA та Random Forest забезпечує комплексний підхід до прогнозування: спочатку прогнозуються фактори, що впливають на цільову змінну, а потім на їх основі прогнозується сама цільова змінна.

Аналітично представити модель не має можливості, але можна визначити значимість впливу кожного фактору на залежну змінну (у нашому випадку на головний показник оптимальності інтегрального потенціалу підприємства – рентабельність капіталу) у вигляді вагового коефіцієнта. Вплив вагових коефіцієнтів представлений у табл. 2.

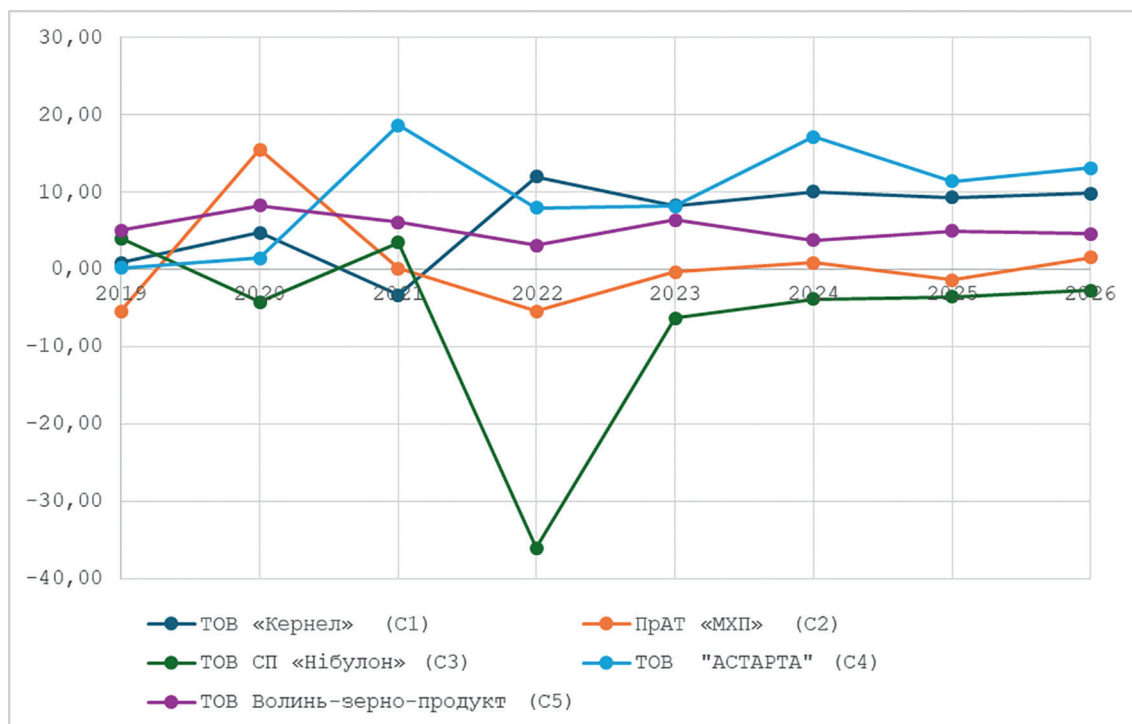


Рис. 6. Прогнозні показники рентабельності капіталу досліджуваних підприємств аграрного сектору економіки в умовах циркулярної економіки у 2025–2026 роках

Таблиця 2

Показники вагових коефіцієнтів факторів впливу на головний показник оптимальності потенціалу підприємства – рентабельність капіталу

Фактори впливу	X7	X3	X1	X9	X4	X2	X10	X5	X8	X11	X6
Ваги для Y	0.270	0.188	0.151	0.098	0.078	0.052	0.052	0.035	0.027	0.025	0.024

Як свідчать дані табл. 2, найбільший вплив на досягнення планових (прогнозних) показників рентабельності капіталу мають чистий прибуток (X7), фондовіддача (X1) і коефіцієнт поточної ліквідності (X3). У цілому знаходження вагових коефіцієнтів, поряд з іншими запропонованими розглянутими раніше інструментами [9, с. 48–51], дає можливість точно визначати ієрархію цільових напрямів концентрації зусиль із забезпечення максимальної реалізації, оптимізації і розвитку інтегрального потенціалу підприємств аграрного сектору економіки в умовах циркулярної економіки і завершає формування механізму мотиваційного забезпечення потенціалу підприємства.

Висновки. 1. Сутність моделі мотиваційного забезпечення розвитку потенціалу підприємств аграрного сектору економіки в умовах циркулярної економіки полягає в тому, що

ключовим елементом підприємства є люди, які мають знання, навички, таланти та забезпечують досягнення спільних цілей, а кожен працівник має можливості проявляти свої найкращі якості, не обмежуючись функціональними обов'язками, та брати участь у роботі і прийнятті управлінських рішень.

2. При цьому центральною функцією процесу управління стає мотивація, яка реалізується шляхом комплексного використання внутрішніх і зовнішніх мотиваційних важелів.

3. Інструменти запропонованого в статті підходу надають можливість підприємствам аграрного сектору економіки для ефективної реалізації, оптимізації та розвитку їх потенціалів в умовах циркуляризації виробництва у відповідності з їхніми корпоративними стратегіями навіть під час повномасштабної війни.

Бібліографічний список

1. Нова політика ЄС з «циркулярної» економіки: можливості для України. – ГО «Діксі» – 16.03.2021. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/nova-polityka-yes-z-tsyrukuliarnoi-ekonomiky-mozhlyvosti-dlia-ukrainy>
2. Система законодавства ЄС у сфері охорони довкілля, її основні відмінності від екологічного законодавства. Дослідження 1. України. Екологічне право ЄС та його порівняння з українським

- екологічним законодавством. URL: https://internews.ua/storage/app/media/rang/Materials/2024/EU/EUEcology1.pdf&ved=2ahUKEwjF7IXD05GNAXU2VPEDHaWbFxxQQFnoECCEQAQ&usg=AOvVaw26CsCYy_Ybg35qG5VKj-LU
3. Гончаров В. Н., Радомський С. Н., Радомська М. С., Додонов О. В. Механізми реалізації основних принципів гуманізації праці и трудової мотивації: Монографія. Донецьк: СНД Купріянов Б.С., 2006. 200 с.
 4. Ареф'єва О. В., Онопрієнко Д. О. Теоретичні підходи до мотиваційного управління розвитком потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Випуск 90. С. 105–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.90-16>.
 5. Андрусь О. І. Мотивація як фактор управління діяльністю персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 2 (153). С. 119–123.
 6. Должанський І. З. Мотиваційні моделі управління потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2013. № 1 (38). С. 76–81.
 7. HR політика Кернел. URL: <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2021/05/HR-Politika.pdf&ved=2ahUKEwif7rCS1tmLAXVaPhAIHedRKcoQFnoECBQQAQ&usg=AOvVaw3-yazUZP9E4nxiYostDNZo>
 8. Інформація про МХП. URL: <https://forbes.ua/profile/mkhp-224> Онопрієнко Д. О. Практичний підхід оцінювання потреби в розвитку потенціалу підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 46–52.

References

1. The new EU policy on the “circular” economy: opportunities for Ukraine. – NGO “Dixie” – 16.03.2021. Available at: <https://ua-energy.org/uk/posts/nova-polityka-yes-z-tsyrkuliarnoi-ekonomiky-mozhlyvosti-dlia-ukrainy>.
2. The system of EU environmental legislation, its main differences from environmental legislation. Study 1. Ukraine. EU environmental law and its comparison with Ukrainian environmental legislation. Available at: https://internews.ua/storage/app/media/rang/Materials/2024/EU/EUEcology1.pdf&ved=2ahUKEwjF7IXD05GNAXU2VPEDHaWbFxxQQFnoECCEQAQ&usg=AOvVaw26CsCYy_Ybg35qG5VKj-LU
3. Goncharov V. H., Radomskyi S. N., Radomska M. S., Dodonov O. V. (2006). Mechanisms for the implementation of the basic principles of humanization of labor and labor motivation: Monograph. Donetsk: CIS Kupriyanov B.S., 200 p.
4. Arefieva O. V., Onoprienko D. O. (2024). Theoretical approaches to motivational management of enterprise potential development in a circular economy. *Black Sea Economic Studies*. Issue 90. P. 105–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.90-16>.
5. Andrus O. I. (2014). Motivation as a factor in managing personnel activities. *Formation of market relations in Ukraine*. № 2 (153). P. 119–123.
6. Dolzhansky I. Z. (2013). Motivational models of enterprise potential management. *Academic review*. № 1 (38). P. 76–81.
7. HR policy Kernel. Available at: <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2021/05/HR-Politika.pdf&ved=2ahUKEwif7rCS1tmLAXVaPhAIHedRKcoQFnoECBQQAQ&usg=AOvVaw3-yazUZP9E4nxiYostDNZo>
8. Information about MHP. Available at: <https://forbes.ua/profile/mkhp-224>
9. Onoprienko D. O. (2024). Practical approach to assessing the need for enterprise capacity development. *Change Management and Innovation*. №12, p.46–52.

Стаття надійшла до редакції 23.03.2025

Dmytro Onopriienko

Graduate Student,
State University “Kyiv Aviation Institute”
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9473-4464>

MODEL OF MOTIVATIONAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE POTENTIAL IN THE CONDITIONS OF A CIRCULAR ECONOMY

The article presents the results of research on the topical issue of maintaining the potential of enterprises in the agrarian sector of the economy operating on the principles of a circular economy at the appropriate level. It is proved that the contradictory trends in the development of the world economy, the growth of risks and the level of uncertainty of doing business in the national economy require a conceptually new approach to managing the development of enterprise potential on the basis of motivational support for the management process. At the same time, in the context of harmonization of Ukraine's regulatory framework with European environmental legislation, there

is a growing need for domestic enterprises to apply effective closed-loop innovative technologies. In this regard, a comprehensive model of motivational support for the optimization and development of the potential of the studied enterprises has been developed on the basis of achieving optimal values of the main parameters of the structural and functional potentials of the enterprise. The main characteristics of this model are: systematic impact on the object of management; use of the necessary levers of effective influence on all areas of the enterprise at all levels of management; productive use of personnel; flexibility; mobility; focus on maximizing the existing potential of the enterprise and its further development. The model ensures: systematic influence on the object of management; use of the necessary levers of effective influence on all areas of the enterprise at all levels of management; productive use of personnel; flexibility; mobility; focus on maximizing the existing potential of the enterprise and its further development.. In this case, the central function of the management process is motivation, which is realized through the integrated use of internal and external motivational levers. An approach is proposed, according to which motivational management should provide three levels of efficiency and, accordingly, three levels of realization, optimization and development of the enterprise potential: individual, team and general. A comprehensive forecasting model of key indicators of potential development has also been developed, which is a set of mathematical equations, methods, algorithms, artificial intelligence and programming used in a certain sequence. The model helps enterprises operate without losing efficiency even in a full-scale war. The published materials reflect the author's own opinion and scientific position.

Keywords: model, motivation, provision, capacity development, enterprise, circular economy.