

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.7.35](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.35)

УДК 005.334

*Г. І. Ковбас,
викладач Центру дистанційного навчання
«Чернівецький інститут» МАУП, Чернівці
ORCID: 0000-0002-6034-7247*

МЕТОДИКА ОЦІНКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

*H. Kovbas
lecturer of Center for Distance Learning
«Chernivtsi Institute» IAPM, Chernivtsi*

METHODOLOGY FOR EVALUATING PERSONNEL MOTIVATION IN CRISIS CONDITIONS

У статті досліджено питання оцінки мотивації персоналу як важливого чинника інформаційного забезпечення та аналізу ефективності мотиваційного менеджменту. Здійснено аналіз основних напрямків та методів оцінки мотивації персоналу в умовах кризи і наведено критерії доцільності їх реалізації.. Рекомендовано оцінку ефективності системи мотивації в умовах кризи здійснювати з урахуванням загальних принципів її побудови, адаптованих у відповідності до теоретичних положень антикризового менеджменту. Удосконалено принципи формування системи мотивації на підприємстві відповідно вимог антикризового управління. Розглянуто питання вибору мотиваційної стратегії та встановлено її вплив на об'єктивність оцінки мотивації.

Запропоновано новий підхід до оцінки мотивації персоналу, що засновується на реалізації трьох напрямків, які враховують трансформаційні процеси на підприємстві в умовах кризи – оцінка відхилень мотиваційної стратегії в умовах кризи від сталої стратегії; оцінка потреб персоналу, що виникають у контексті кризових процесів; оцінка та корекція мотиваційної стратегії, принципів та заходів з мотивації персоналу на основі аналізу зміни ключових показників діяльності у контексті кризових процесів та явищ.

Перспективним напрямком подальших досліджень є розробка шляхів подолання загроз необ'єктивної оцінки персоналу, її штучного заниження з метою скорочення мотиваційних виплат в умовах кризи.

The motivation of staff is one of the key factors of the success of any enterprise, and building a system of motivation is a complex task.

In the event of a crisis (general or internal), the ineffective motivational system deteriorates. To prevent this, it is necessary to develop and implement an effective system for evaluating staff motivation in a crisis situation.

Complex researches for assessing motivation under the conditions of the crisis have practically not been carried out.

The purpose of the article is to justify the methodological principles of assessing the motivation of personnel in crisis conditions.

The author analyzed the main directions and methods of assessing the motivation of personnel in a crisis situation and outlined the criteria for the feasibility of their implementation. An assessment of the effectiveness of the system of motivation in a crisis is appropriate to take into account the general principles, adapted in accordance with the theoretical provisions of anti-crisis management. The author perfected the principles of forming a system of motivation at the enterprise in accordance with the requirements of crisis management, considered the question of choosing a motivational strategy and determined its influence on the objectivity of the assessment of motivation.

The article presents a new approach to the assessment of personnel motivation, which is based on realization of three directions, which take into account the transformational processes at the enterprise during the crisis: assessment of the deviations of the motivational strategy in a crisis; assessment of the needs of personnel due to the presence of crisis processes; assessment and correction of motivational strategy, principles and measures for motivation of personnel on the basis of analysis of changes in key indicators in the context of crisis processes and phenomena.

A promising direction for further research is the development of ways to overcome the threats of biased assessment of personnel and its artificial subordination in order to reduce incentive payments under crisis conditions.

Ключові слова: мотивація персоналу; мотиваційний менеджмент; антикризовий менеджмент; оцінка персоналу; оцінка мотивації.

Keywords: motivation of personnel; motivational management; crisis management; staff assessment; motivation assessment.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Мотивація персоналу є одним з ключових чинників успішності будь-якого підприємства, а побудова системи мотивації – надскладним завданням. Для створення його інформаційного забезпечення, а також перевірки виконання проводиться оцінка мотивації персоналу.

Актуальність питання мотивації персоналу у контексті антикризового управління підтверджується такими міркуваннями Вербицької Г. Л.: «Недостатня мотивація в сучасних умовах часто стає обмежувальним фактором, що не дає змоги підприємствам промисловості реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, утриманства, зрівнялівки, інертності більшості працівників» [1, С. 10]. Слід відзначити, що прояв таких негативних наслідків має місце у разі відсутності або неефективності стратегії та системи мотивації на підприємстві. Логічним буде припустити, що у разі настання кризи (загальноекономічної чи внутрішньогосподарської) вказані прояви неефективної мотивації не зникнуть, а лише погіршаться. Запобігти цьому має ефективна система оцінки мотивації персоналу в умовах кризи, розробка якої вимагає належного теоретико-методологічного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.

Окремі аспекти мотивації персоналу в умовах кризи досліджували Арабаджи Ю.І., Бала В.В., Вербицька Г. Л., Вечера С. В., Власенко О.С., Ганжурова Л. Ю., Дашко І.М., Діденко Н. В., Дідур К. М., Зеленько Г. І., Касімова А. А., Кошовий Б.-П. О., Курманська В. Д., Кушнерик О. В., Лановська Г.І., Лях Ю.В., Мацак А.Г., Плотнікова Н. В., Урманов Ф. Ш., Хоменко І. М., Чарикова Ю.В., Циганова Н. та ін. У їх працях розглянуто питання місця мотивації персоналу у системі антикризового управління, а також вплив кризи на ефективність мотиваційних засобів, окреслено основні труднощі адаптації системи управління персоналом до кризових умов функціонування. Водночас, комплексні дослідження методики оцінювання мотивації персоналу в умовах кризи на сьогодні практично не проводились.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтувати методичні засади оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Об'єкт* дослідження – процес мотиваційного менеджменту. *Предмет* – Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Як наголошує Хоменко І. М., логічним етапом розвитку знань про процеси мотивації праці в системі управління підприємствами є оцінка її рівня та визначення ефективності управлінських впливів, спрямованих на підвищення рівня мотивації праці персоналу [2, С. 2]. Оцінка мотивації персоналу та результату впливу на неї є одним з центральних питань прикладного менеджменту. У зв'язку зі складністю вирішення цього питання його досить часто включають у якості відокремленого або інтегрованого елемента у системі оцінки персоналу. Проте, на наше переконання, оцінка персоналу та оцінка мотивації мають суттєві відмінності у методологічному плані.

Одним з найпопулярніших нині підходів до оцінювання персоналу є оцінка за ключовими показниками продуктивності (KPI), що включається у систему менеджменту продуктивності та дає змогу адаптувати систему винагород до конкретних досягнень працівників у рамках організаційних цілей [3]. Очевидно, що ця система базується на стимул-реактивному підході, тобто оцінці піддається поведінка працівників [4]. Водночас, така оцінка не дає інформації про мотиви працівників, а отже і шляхи підвищення продуктивності праці завдяки їх використанню, а у рамках антикризового управління при зміщенні пріоритетів ця система може бути повністю зруйнована.

Одним з основних теоретичних напрямків, за яким у наукових джерелах пропонується побудова системи мотивації є оцінка потреб та мотивів працівників [5]. З цього приводу С. В. Вечера зазначає: «Мотивація має відштовхуватись від потреб конкретного працівника та враховувати цілі конкретного підприємства. Мотиваційний механізм повинен будуватися на єдності інтересів підприємства та працівника, взаємовигідній їх співпраці. Ми вважаємо важливим напрямком розвитку системи мотивації праці не шаблонний, не стандартизований підхід, а індивідуальний підхід до мотивації кожного працівника, що дозволяє йому розкрити себе як особистості з орієнтацією на досвід, кваліфікацію, ділові якості, користь для організації. В цьому важливе значення відіграють управлінські навички керівника, який в ході безпосереднього контакту з працівником може виявити індивідуальні схильності та мотиваційну спрямованість і застосувати відповідні важелі мотивації» [6, С. 8]. Вважаємо, що саме акцент на індивідуалізації мотиваційного менеджменту є пріоритетним в умовах антикризового управління.

Теоретичні засади мотивації персоналу утворюють передумови розробки системи її оцінки. Основні напрями оцінки мотивації персоналу в умовах кризи відповідають змісту процесу мотивації на підприємстві, який Вербицька Г. Л. розкриває наступним чином: «Мотивування полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей підприємства, тобто у визначенні потреб персоналу, розробленні систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності» [1, С. 11].

Слід відзначити, що оцінка мотивації персоналу не може здійснюватись виключно кількісними методами. Це підтверджується і існуванням значного масиву якісних методів оцінювання персоналу [3]. В узагальненому вигляді поєднання кількісних і якісних методів оцінки мотивації можливо здійснити з включенням поняття конкуренції. Так, О. В. Кушнерик зазначає, що «людна є мінливою, але некерованою змінною підприємства. Завдання менеджменту в цьому випадку в тому, щоб пізнати закономірності розвитку особистості і розробити відповідні програми, що забезпечують краще, ніж конкуренти, задоволення зростаючих потреб кожного працівника» [7, С. 96].

З метою одержання достовірних даних для формування інформаційної основи розвитку системи мотивації в умовах антикризового менеджменту можуть бути використані такі методи оцінки персоналу, як описовий, анкетування, тестування, інтерв'ю, метод «360 градусів» [3]. За допомогою цих методів з використанням інформаційно-комунікаційних технологій можливо створити профілі кожного працівника, а також колективів, а відтак, обрати найкращу модель мотивації, що відповідатиме можливостям підприємства у звичайній та кризовій ситуації, а також на пост-кризовому етапі відновлення.

Для оцінки мотивації персоналу безпосередньо в умовах кризи слід з обережністю використовувати загальноприйняті методи, адже вони вимагають досить великих ресурсів, що може поставити під сумнів ефективність мотиваційного менеджменту в умовах кризи. До таких методів можливо віднести порівняння, алфавітно-числову шкалу, структуроване поведінкове інтерв'ю, асесмент-центр, метод шкали спостереження за поведінкою [3]. З власного досвіду та спостереження за роботою підприємств вважаємо єдиним методом, що довів свою ефективність для оцінки мотивації в умовах кризи оцінку за ключовими показниками продуктивності.

Оцінку ефективності системи мотивації в умовах кризи слід здійснювати з урахуванням загальних принципів її побудови, наведених Вербицькою Г. Л. [1, С. 12]. Узагальнивши особливості антикризового управління [8; 9; 10], можемо адаптувати ці принципи з метою їх використання при мотивації персоналу у контексті кризових процесів:

1. Індивідуальний підхід до побудови системи мотивації, що вимагає налагодження комунікаційної інфраструктури та зворотного відклику, створення та зберігання мотиваційних профілів працівників та відстеження змін у них, пов'язаних з кризовими процесами.

2. Забезпечення максимально можливого у кризових умовах рівня безпеки праці для усіх працівників незалежно від займаної посади, що дозволить мінімізувати вплив на мотивацію чинника другого рівня піраміди А. Маслоу.

3. Досягнення максимальної об'єктивності та, поряд з цим, економічної доцільності при виборі методів оцінки персоналу.

4. Створення збалансованої системи винагород, що враховує складний стан підприємства під час кризи та передбачає майбутню винагороду працівникам, котрі зберегли лояльність та сприяли виходу з кризового стану.

5. Розширення практики партисипативного управління з метою пошуку найкращих шляхів виходу з кризи.

6. Досягнення психологічно-емоційної стабільності в колективі.

Додатково доцільно впроваджувати принципи формування системи мотивації на підприємстві, запропоновані Ф.Ш. Урмановим та А.А. Касімовою [11, С. 100], удосконалені з урахуванням вимог антикризового управління:

1. Розмір мотиваційної складової винагороди за працю доцільно визначати з урахуванням фінансового стану підприємства, про який повідомлено працівників, а також на основі справедливої, прозорої та об'єктивної методики оцінки результатів їх роботи.

2. Зв'язок розміру винагороди та особистих результатів, а також внеску працівника у подолання кризових процесів на підприємстві.

3. Зв'язок винагороди з результатами діяльності колективу.

4. Управління часовими лагами винагород – у разі наявності фінансових можливостей винагорода має бути вручена одразу за досягненням очікуваного результату, якщо таких можливостей немає – слід передбачити нагородження працівників по завершенню кризи та надати певні гарантії.

5. Значущість винагороди – винагорода має задовольнити певну частку потреб працівника та визнаватись як цінна у колективі, чому сприятиме розбудована система корпоративних цінностей.

Окреслені принципи, будучи умовою формування мотиваційної системи в умовах кризи, реалізуються у рамках стратегічного управління мотивацією, що передбачає формування відповідних мотиваційних стратегій. Обрання тієї чи іншої мотиваційної стратегії передбачає визначення пріоритетних принципів, адже в умовах кризи нерідко доводиться жертвувати одним з принципів на користь досягнення інших. Так, опираючись на положення ХУ теорії Д. Мак-Грегора [12, С. 3], можемо припустити, що посилення ролі партисипативного управління в умовах кризи може конфліктувати з завданням покращення морального клімату, адже відомо, що наявність сильного авторитетного управлінця в кризовій ситуації підвищує моральний дух колективу.

Вибір мотиваційної стратегії, таким чином, сприятиме виконанню принципу об'єктивності оцінки мотивації, оскільки дозволить чітко визначити напрямки мотиваційного менеджменту і, відповідно, оцінити його результати. Зеленько Г. І. та Ганжурова Л. Ю. пропонують три підходи до вибору мотиваційної стратегії підприємства, зокрема, стимул і покарання, мотивація через працю (творче наповнення праці) та систематичний зв'язок із менеджером (аналіз ситуації і вибір стилів взаємодії) [13, С. 68]. У кожному конкретному випадку стратегія мотивації персоналу базується на поєднанні цих елементів. Використання стимулів та покарань є найпоширенішою стратегією. На противагу цьому, збагачення змісту та якості праці вимагає значних компетенцій у менеджера та може застосовуватись не у всіх видах економічної діяльності. Ситуаційне управління на основі певних стилів теж має свої труднощі у реалізації, про що писали, зокрема, Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. [14]. У будь-якому випадку, у рамках антикризового управління стратегія мотиваційного менеджменту зазнає змін. При різкому обмеженні фінансово-матеріальних ресурсів, виникненні проблем з поставками та збутом, форс-мажорних ситуаціях складно дотримуватись ustalеної стратегії мотивації. І у випадку, якщо методика оцінки мотивації персоналу у кризових умовах не пристосовується до зміненої стратегії – ефективність мотиваційних заходів може суттєво знизитись.

Оцінку ефективності системи мотивації у кризових умовах можливо здійснювати за запропонованими Цигановою Н. критеріями: відповідність стратегії; безпосередній зв'язок з результатами праці, повноваженнями та значенням роботи; відповідність очікуванням персоналу; врахування індивідуальних рис працівника; відносно невисока ціна створення та функціонування; гнучкість і можливості удосконалення з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; комплексність та вираженість [15].

Отже, як доводить проведено дослідження, алгоритм оцінки мотивації персоналу слід ділити на три блоки, що відповідають трансформаційним процесам на підприємстві в умовах кризи. По-перше, це оцінка відхилень мотиваційної стратегії в умовах кризи від сталої стратегії, що обумовлені цілеспрямованими чи інтуїтивними змінами в управлінні персоналом, а також виявлення відповідних змін у системі оцінки персоналу та його мотивації і призначення винагород. По-друге, це оцінка потреб персоналу, що виникають у контексті кризових процесів з огляду на провідну роль підприємства у забезпеченні окремих з цих потреб не лише матеріального, але і нематеріального характеру. По-третє, це оцінка та корекція мотиваційної стратегії, принципів та заходів з мотивації персоналу на основі аналізу ключових показників діяльності, їх зміни у контексті кризових процесів та явищ, а також залежності їх досягнення в умовах кризи від зусиль мотиваційного менеджменту.

Слід відзначити, що у кризових умовах природнім чином відбувається зміщення акценту у постановці завдань стратегічного та оперативного управління на економію витрат на персонал. Як доводить спостереження за роботою підприємств сфери торгівлі, де витрати на персонал є доволі високими, контексті цього підходу можуть виникати загрози необ'єктивної оцінки персоналу, її штучного заниження з метою скорочення

мотиваційних виплат. Це, у свою чергу, породжує проблеми у кризовий період, а також сповільнює майбутнє відновлення нормального функціонування підприємства на посткризовому етапі, що пов'язано з втратою кадрів, зниженню лояльності та довіри до підприємства, погіршенням ділової репутації. З цього приводу погодимось з Курманською В. Д., котра наголошує: «Слід пам'ятати, що будь-які зміни в діяльності підприємства, незалежно від ступеня ефективності прийняття рішень «на папері», не будуть впровадженні у життя без відповідної мотивації персоналу підприємства. Тому при розробці системи управління персоналом особливу увагу слід приділити системі мотивації» [16, С. 27].

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

За результатами дослідження методичних підходів до побудови системи мотивації на підприємстві встановлено, що оцінка мотивації персоналу відіграє роль у створенні інформаційного забезпечення та аналізі ефективності цієї системи.

Проаналізовано основні напрямки та методи оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Наголошено, що для оцінки мотивації персоналу безпосередньо в умовах кризи слід з обережністю використовувати загальноприйняті методи, адже вони вимагають досить великих ресурсів, що знижує ефективність мотиваційного менеджменту. Рекомендовано оцінку ефективності системи мотивації в умовах кризи здійснювати з урахуванням загальних принципів її побудови, адаптованих у відповідності до теоретичних положень антикризового менеджменту. Удосконалено також принципи формування системи мотивації на підприємстві відповідно вимог антикризового управління. Розглянуто питання вибору мотиваційної стратегії та встановлено її вплив на об'єктивність оцінки мотивації.

Запропоновано новий підхід до оцінки мотивації персоналу, що засновується на реалізації трьох напрямків, які враховують трансформаційні процесам на підприємстві в умовах кризи – оцінка відхилень мотиваційної стратегії в умовах кризи від сталої стратегії; оцінка потреб персоналу, що виникають у контексті кризових процесів; оцінка та корекція мотиваційної стратегії, принципів та заходів з мотивації персоналу на основі аналізу зміни ключових показників діяльності у контексті кризових процесів та явищ.

Перспективним напрямком подальших досліджень є розробка шляхів подолання загроз необ'єктивної оцінки персоналу, її штучного заниження з метою скорочення мотиваційних виплат в умовах кризи.

Література.

1. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
2. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.
3. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення 12.03.2019).
4. Koshovyi V. On Stimulus-Response basement in overcoming of demotivative effects at work according to the present-day notions of economic security management. *American Journal of Scientific and Educational Research*. 2014. № 1 (4). Vol. II. P. 52 – 58.
5. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 1. С. 29–32.
6. Вечера С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>. (дата звернення 13.05.2019).
7. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 93–97.
8. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 44–51.
9. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491–495.
10. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
11. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
12. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 136-144. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2014_3_22.pdf (дата звернення 12.05.2019).
13. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65–71.
14. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 9. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/60.pdf> (дата звернення 13.05.2019).

15. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінки та удосконалення. *Банківська справа*. 1999. URL: https://www.researchgate.net/publication/322342097_SISTEMA_MOTIVACII_BANKIVSKOGO_PERSONALU_PROBLEMI_OCINKI_TA_UDOSKONALENNA (дата звернення 16.05.2019).

16. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 26-29.

References.

1. Verbitska, G. L. (2012), "Motivation of personnel at domestic industrial enterprises", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*, no. 727, pp. 10–15.
2. Khomenko, I.M. (2013), "Estimation of the level of motivation of labor of personnel of machine-building enterprises". *Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut"*. no. 10. pp. 293–298.
3. Didur, K.M. (2011), "Modern methods of personnel assessment", *Efektivna ekonomika*, [Online], no. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (Accessed 12 Mar 2019).
4. Koshovyi, B. (2014), "On the stimulus-Response basement in the overcoming of demotivative effects at work according to the present-day notions of economic security management", *American Journal of Scientific and Educational Research*, no. 1 (4), vol. II, pp. 52–58.
5. Koshovyi, B.-pp.O. (2014), "Motivational concepts of the need for demotivation management of small enterprises", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 1, pp. 29–32.
6. Veheria, S.V. (2015), "Improvement of the methodology of estimating the motivational mechanism of the agricultural enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], no. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431> (Accessed 12 Mar 2019).
7. Kushnerik, O.V. (2013), "Evaluation of the motivation of labor of the personnel of the enterprise for the processing of agricultural products: an innovative approach". *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 22, pp. 93–97.
8. Didenko, N.V., Plotnikova, N.V. (2014), "System of crisis management of personnel in modern conditions". *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, no. 2, pp. 44–51.
9. Lanovska, G.I., Lyakh, Yu.V. (2017), "Anti-crisis management in the development of small and medium-sized businesses", *Ekonomika i suspil'stvo*, issue 9, pp. 491–495.
10. Vlasenko, O.S., Charikova, Yu.V. (2017), "Motivation of personnel in a crisis". *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, issue 17, pp. 224–229.
11. Urmanov, F. S., Kasimova, A.A. (2017), "Motivation – the main factor of the effectiveness of managerial labor". *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seria: Ekonomichni nauki*, no. 4, pp. 98–102.
12. Bala, V.V., Matsak, A.G. (2014), "Theoretical principles of forming a system of personnel motivation on the basis of analysis of motivational theories", *Ekonomichnyj forum*, no. 3, pp. 136–144, available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2014_3_22.pdf (Accessed 15 May 2019).
13. Zelenko, G. I., Ganzhurova, L.Yu. (2012), "Motivation as a factor in improving the efficiency of the personnel of the enterprise", *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauki*, vol. 133, pp. 65–71.
14. Dashko, I.M., Arabadzhy, Yu.I. (2016), "Psychological peculiarities of the formation of effective managerial management style". *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. [Online], issue 9, available at: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/60.pdf> (Accessed 13 May 2019).
15. Tsiganova, N. (1999), "The system of motivation of banking personnel: problems of assessment and improvement", *Bankivs'ka sprava*, [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/322342097_SISTEMA_MOTIVACII_BANKIVSKOGO_PERSONALU_PROBLEMI_OCINKI_TA_UDOSKONALENNA (Accessed 16 May 2019).
16. Kurmanska, V.D. (2014), "Motivation of personnel in the system of human resources management in modern economic conditions", *Rynok pratsi ta zajniatist' naseleennia*, no. 3, pp. 26–29.

Стаття надійшла до редакції 02.07.2019 р.