

the conditions of the paradigm of sustainable development gives an idea of a system object, which allows you to identify the regularities of the object's functioning and trace the cause-and-effect relationships between the behavior of the system and the nature of the influence that is carried out.

Key words: marketing management of a tourist enterprise, structural-functional model, market of tourist services.

Надійшла до редакції 10.12.2022

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-52-2-85-94

JEL : M12

УДК 331.108: 338.124.4

Іванова Н. С.,
д-р екон. наук,
доцент

Донецький національний університет економіки і
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,
м. Кривий Ріг, Україна,
e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua

Рикун С. С.,
магістрант

e-mail: rykun@donnuet.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗ

UDC 331.108: 338.124.4

Ivanova N. S.,
Grand PhD in Economic Sciences,
Associate Professor

Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National
University of Economics and Trade,
Kriviy Rih, Ukraine,
e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua

Rykun S. S.,
Master

e-mail: rykun@donnuet.edu.ua

FEATURES OF INDUSTRIAL ENTERPRISE STAFF MOTIVATION IN CRISIS CONDITIONS

Мета. Метою даної статті є дослідження особливостей мотивації персоналу промислового підприємства в умовах криз.

Методи. Для досягнення визначеної мети застосовувалися метод синтезу, теоретико-аналітичний метод, метод аналізу, горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, метод статистичних порівнянь, метод узагальнення, методи індукції та дедукції, метод графічного аналізу.

Результати. Проведено теоретичне дослідження системи мотивації персоналу організації в умовах кризи; доведено важливість мотиваційного аспекту антикризового управління персоналом; проаналізовано існуючу систему матеріального заохочення вищого керівництва ArcelorMittal за період 2019–2021 рр. В результаті проведеного дослідження відзначено наявність достатньо ґрунтовної системи мотивування на ArcelorMittal, із сформованими принципами, філософією, організаційним та нормативним забезпеченням. При цьому система матеріального заохочення реалізується через управління за цілями із градацією за посадами та за елементами матеріального заохочення (базова заробітна плата, короткострокове та довгострокове заохочення). Особливістю адаптованої під умови кризи системи мотивації є зменшення ставок елементів винагород вищого керівництва і, окрім того кризові явища можуть негативно вплинути на рівень досяжності визначених цілей і тим самим зменшити суми винагород. Система нематеріального заохочення також характеризується різноманітністю та системністю, до якої залучені всі співробітники і, яка спрямована на: комунікації (підтримка у складні часи), виявлення потреб працівників та на їх професійне зростання. Принципи та філософія системи мотивування ArcelorMittal знайшли своє відображення і в системі управління персоналом «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Ключові слова: управління персоналом, мотивація, криза, антикризове управління, пандемія, війна.

Постановка проблеми. В основі будь-якої системи мотивації покладено потреби об'єкта мотивування. Кризи останніх років внесли значні зміни не лише в організацію, а й у спосіб мислення та сприйняття працівників: для кого раніше мотивація означала визнання та професійний розвиток, то під впливом кризових явищ — повертаються до основних рівнів теорій мотивації, особливо до тих, які стосуються безпеки роботи.

Актуальність дослідження особливостей системи мотивації персоналу в умовах криз обґрунтовується і частотою криз, які впливають на організації, кількість яких, здається, зростає з роками. Тому в представленій роботі зроблена спроба дослідити елементи системи мотивації та їх зміни під впливом кризи COVID-19. Об'єктом дослідження виступають елементи системи мотивації однієї з провідних світових інтегрованих металургійних і гірничодобувних компаній ArcelorMittal. Успішний досвід впровадження відповідних систем мотивації у провідних підприємствах дозволить іншим організаціям адаптувати їх під власні потреби та цілі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичним, методологічним і практичним аспектам антикризового управління мотивацією в нестабільних умовах присвячені праці українських та зарубіжних авторів, наприклад, роботи Герберга, МакГрегора, Макклелланда, Р. Кривяну (R. Criveanu) [1], Б. Гайдзік (B. Gajdzik) [2], І. Гігаурі (I. Gigaury) [3], А. Бандура (A. Bandura) [4], Е. Локк (E. Locke) [5], Г. Летама (G. Latham) [5], О. Власенко, Ю. Чарикової, А. Литвиненко, В. Філіппова, І. Єпіфанової, В. Колесник, В. Пуртова, Л. Філіпішиної.

Не можна не погодитися із твердженням О. Власенко, що криза загрожує підприємству не тільки фінансовими проблемами, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких стає неможливим подолання кризи [6]. Заслугує на увагу і сформована на основі виявлених потреб та впливу мотивувальних факторів антикризова мотиваційна модель, представлена у вигляді трансформованої піраміди А. Маслоу.

А. Литвиненко, О. Тимошенко та Є. Шевченко запропоновано комплекс адаптивних антикризових заходів та алгоритм дій для під-

приємства у період кризи, які слід впроваджувати для безперебійної та максимальної роботи підприємства в умовах пандемії [7].

Локка (Locke E. A.) та Летама (Latham G. P.) розглядають мотивацію персоналу як когнітивний елемент, який можна зрозуміти через когнітивні процеси, такі як цілі в рамках теорії цілепокладання [5]. Цілі служать стандартами задоволення потреб, причому складніші цілі вимагають більших зусиль для їх досягнення, ніж легкі цілі [8]. Цілі часто використовуються в рамках концепції управління за цілями, що передбачає перетворення загальних організаційних цілей у конкретні, вимірювані, визначені в часі та досяжні (SMART) цілі для організаційних підрозділів та окремих членів. Оскільки цілі роблять роботу змістовною та складною, їх можна розглядати як внутрішні мотиватори в теорії двох факторів Герцберга.

Науковий світ не залишив осторонь і проблему здійснення господарської діяльності в умовах військової агресії росії проти України. Одними з них є В. Філіппов, А. Дирда та І. Хінев, які розглядають саме питання адаптації системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. Погоджуємося із їх твердженням, що «адаптована система мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку в умовах військового стану в країні має враховувати такі аспекти, як потреба в базових фізіологічних потребах, стабільності робочого місця та виплат заробітної плати, психологічний стан працівників, почуття патріотизму та важливості власного внеску в загальну національну боротьбу [9].

Отже, проблема пошуку ефективних систем мотивації не є новою, але сучасні виклики, кризові явища та кризові стани на рівні країн, регіонів і підприємств актуалізували її значення в рамках антикризового управління організацією.

Метою статті є дослідження особливостей мотивації персоналу промислового підприємства в умовах криз.

Виклад основного матеріалу дослідження. У важкі часи хвилювання персоналу про своє фінансове та професійне майбутнє робить їх невпевненими, що шкодить компанії, оскільки

може призвести до зниження продуктивності. Майбутнє компанії залежить від відданості та лояльності співробітників. Зазвичай інтереси компаній мають включати більше, ніж реорганізацію програми та реструктуризацію компанії та персоналу, вони повинні зосередити свою увагу на працівниках, що залишилися в компанії. Головним мотивувальним фактором у цей час стає стабільність [1].

В умовах кризових явищ керівники металургійних підприємств мають навчитися гнучко керувати компанією, швидко реагувати на зміни динамічних умов функціонування (різні комбінації стратегій, ресурсів, методів та інструментів). Металургійні заводи впроваджують нові методи та техніки менеджменту, наприклад TPM, SMED, TQM, 5S, Six Sigma, FMEA. На етапі організаційно-управлінських змін металургійний завод поєднує планування діяльності з її реалізацією та оцінкою результатів (управління за цілями). У сфері управління персоналом багатого змінилося. Інтелектуальним капіталом стають працівники, які беруть участь у діяль-

ності компанії. Своїми знаннями та досвідом вони беруть участь у процесі вдосконалення підприємства.

ArcelorMittal є провідною світовою інтегрованою сталеливарною та гірничодобувною компанією. Він став результатом злиття в 2007 році компаній Mittal Steel Company N. V. і Arcelor. З моменту свого створення ArcelorMittal пережив періоди зовнішнього зростання, а також консолідації та зменшення боргових зобов'язань (зокрема через відчуження інвестицій), протягом декілька років після світової фінансової та економічної кризи 2008–2010 років [10].

ArcelorMittal має сталеплавильні підприємства в 16 країнах на чотирьох континентах, включаючи 37 інтегрованих і міні-заводів з виробництва сталі. Станом на 31 грудня 2021 року в ArcelorMittal безпосередньо працює близько 158 000 осіб, а також велика кількість підрядників і працівників, які працюють неповний робочий день, рис. 1.

Отже, під час активної фази кризи COVID-19 в 2020 році кількість працівників

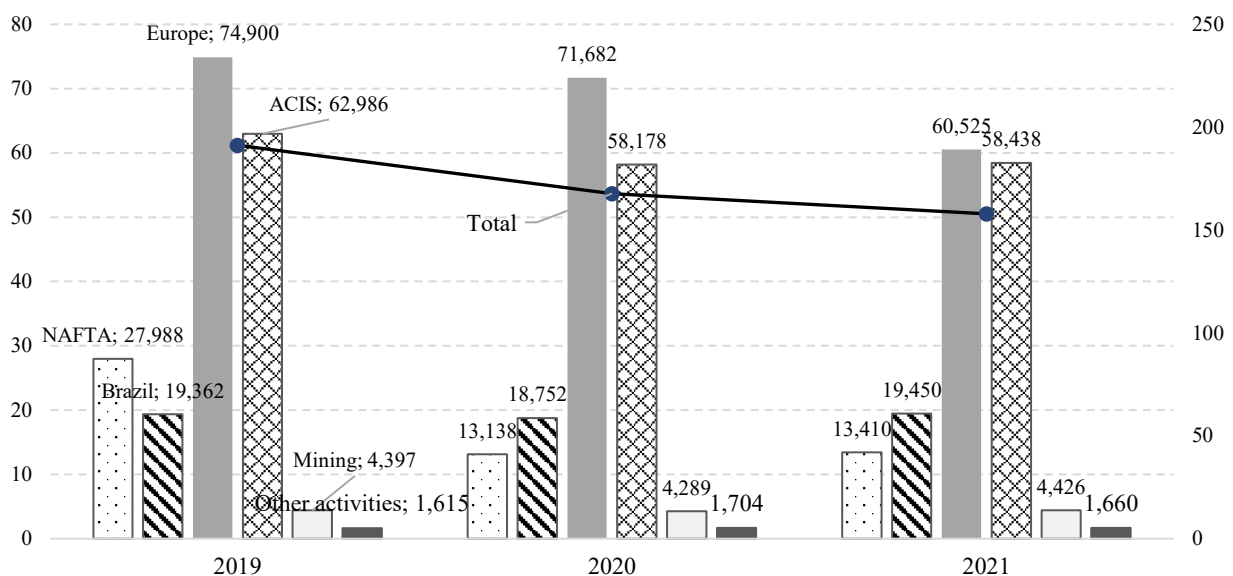


Рис. 1. Динаміка кількості працівників ArcelorMittal за сегментами, 2019–2021 рр. (складено за даними [10])

ArcelorMittal зменшилася на 23 505 осіб (на 12 %) відносно 2019 року. Таке зменшення спричинено здебільшого продажем ArcelorMittal USA: за сегментом NAFTA кількість персоналу зменшилася на 53 % (на 14 850 осіб).

Європейський сегмент зменшив кількість працівників у 2020 році на 4 % (на 3 218 осіб), в 2021 році тенденція продовжилась і станом

на кінець 2021 року їх кількість склала 60 525 осіб, що на 15,6 % менше попереднього періоду. Натомість станом на кінець 2021 року збільшилася кількість персоналу по сегменту Brazil на 698 осіб або на 3,7 % відносно 2020 року і склала 19 450 осіб. За сегментом Mining зафіксовано збільшення персоналу на 137 осіб або на 3,2 %.

Протягом всього періоду дослідження (2019–2021 рр.) найбільша частка персоналу зосереджена у європейському сегменті, відповідно: 39,2 %; 42,7 %; 38,3 %, рис. 2.

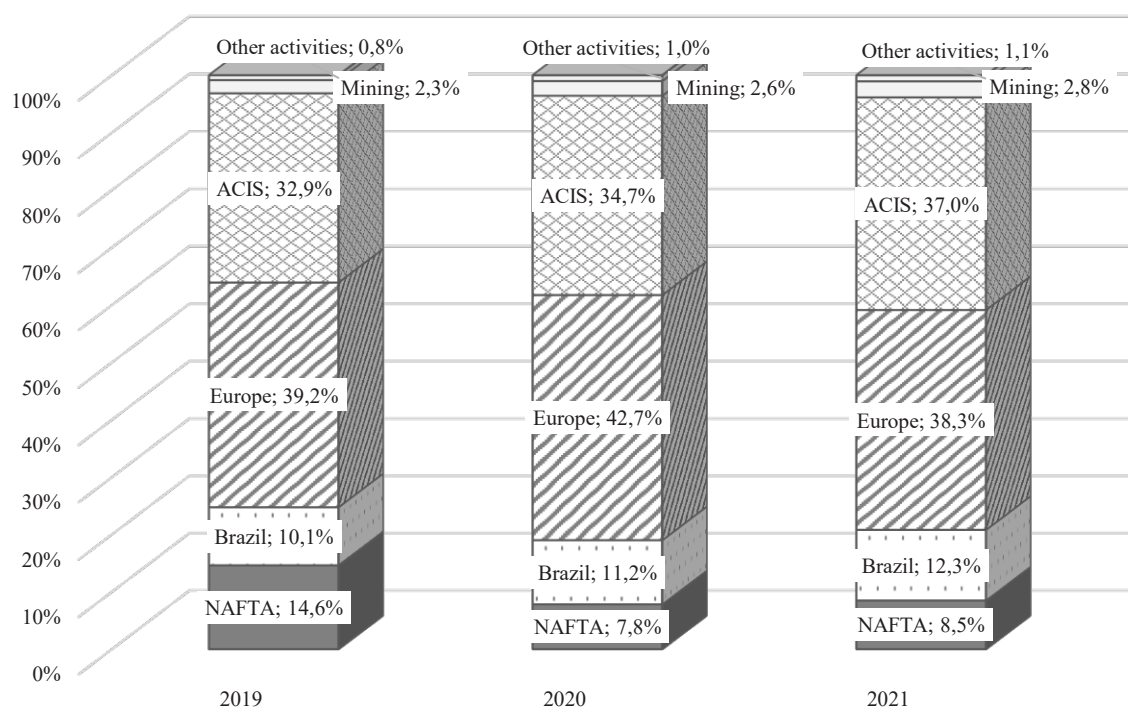


Рис. 2. Розподіл персоналу ArcelorMittal за сегментами, 2019–2021 рр.
(розраховано за даними [10])

Отже спостерігається зменшення частки європейського сегменту на 4,4 відсоткових пункти.

ArcelorMittal управляється Радою директорів і вищим керівництвом. Вище керівництво ArcelorMittal складається з виконавчого офісу, до складу якого входять виконавчий голова (Лакшмі Н. Міттал), і генеральний директор (Адітя Міттал). Виконавчий офіс формує команда з семи інших виконавчих директорів, які разом охоплюють ключові регіони та корпоративні функції.

Одним з п'яти ключових стратегічних факторів ArcelorMittal визначено як найкращі таланти співробітників. Успіх ArcelorMittal залежатиме від їхніх якостей і здатності підприємства залучати, мотивувати та винагороджувати їх. Досліджуване підприємство прагне інвестувати у своїх співробітників і забезпечувати міцне керівництво. В стратегії ArcelorMittal зафіксовано вдосконалення процесів залучення, розвитку та утримання найкращих талантів.

В даному дослідженні висвітлено питання системи матеріального заохочення вищого керівництва ArcelorMittal. Отже визначено, що політику щодо базової заробітної плати, короткострокових і довгостроко-

вих стимулів вищого керівництва визначає Комітет з питань призначення, винагороди та корпоративного управління, основною функцією якого є надання допомоги Раді директорів та ряд питань щодо мотивування персоналу (перегляд та затвердження корпоративних цілей та завдань, що стосуються винагород виконавчих службовців і вищого керівництва, а також оцінку результатів діяльності з урахуванням цих цілей; огляд аналізу консалтингових фірм в контексті винагород за корпоративне управління; перегляд планування наступності та програми розвитку керівників для перетворення їх на членів виконавчого складу тощо).

Система матеріальної мотивації вищого керівництва ArcelorMittal представлено у табл. 1.

Обґрунтування рішення щодо винагороди вищого керівництва ArcelorMittal є досягнення цільових значень показників: EBITDA (аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат з виплати відсотків, податків і нарахованої амортизації), FCF (вільний грошовий потік), Gap to competition (Розрив у конкуренції), здоров'я та безпека, ESG (навколишнє середовище, соціальна сфера та управління), EPS (прибуток

Таблиця 1

Політика матеріальної мотивації вищого керівництва ArcelorMittal (складено за даними [11])

Оплата праці	Період	Стратегія	Характеристика
Зарплата (Salary)	2021	Набір і утримання (Recruitment and retention)	Переглядається щорічно комітетом ARCG з урахуванням ринкових даних Збільшується залежно від ефективності Компанії та індивідуальної ефективності
Короткострокові стимули (Short-term incentives — STI)	2021	Реалізація стратегічних пріоритетів і фінансовий успіх (Delivery of strategic priorities and financial success)	Максимальна винагорода STI у розмірі 270% від базової заробітної плати для виконавчого голови та генерального директора та 157,5% від базової заробітної плати для інших виконавчих службовців 100% STI оплачується грошима (cash) Головний пріоритет ArcelorMittal Здоров'я та безпека є частиною STI
Довгострокові стимули (плани) (Long-term incentives (plans) — LTIP)	2022–2024	Заохочує довгострокове повернення акціонерів (Encourages long term shareholder return)	Надані номінальною вартістю 100% базової заробітної плати для виконавчого голови та генерального директора Обмежені пакети акцій загальною номінальною вартістю 75% є орієнтиром для інших виконавчих директорів Акції набувають права після трирічного періоду ефективності Передача прав, пов'язана з результатами діяльності
Ключові показники ефективності з 2021 року			
Показники (Metrics)	Схема (Scheme)	Обґрунтування (Rationale)	
EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)	STI	Демонструє зростання та операційну ефективність базових підприємств	
FCF (Free Cash Flow — вільний грошовий потік)	STI		
Gap to competition (Розрив у конкуренції)	STI / LTIP	Перевершують конкурентів	
Health & Safety (здоров'я та безпека)	STI	Здоров'я та безпека працівників є основною цінністю для Компанії	
ESG (Environment, social and governance — Навколишнє середовище, соціальна сфера та управління)	LTIP	Поліпшити здоров'я та безпеку, досягти цілей декарбонізації та різноманітності і залучення	
EPS (Earnings per share — Прибуток на акцію)	LTIP	Пов'язує винагороду з формуванням основного прибутку акціонерам	

на акцію). За даними деяких показників побудовано профілі ArcelorMittal за 2019–2020 рр., рис. 3.

Дані рис. 3 свідчать, що найгірші результати діяльності ArcelorMittal за період дослідження зафіксовано в 2020 році, як наслідки кризового явища COVID-19: EBITDA

складає 4,30 млн дол. США, що на –0,90 млн дол. США (–17,3 %) менше 2019 року; FCF — млн дол. США, що на –0,80 млн дол. США (–34,8 %) менше попереднього періоду; EPS складає –0,64 дол. США, що на 1,78 дол. США (–73,6 %) менше. Значно кращі результати діяльності ArcelorMittal в 2021 році:

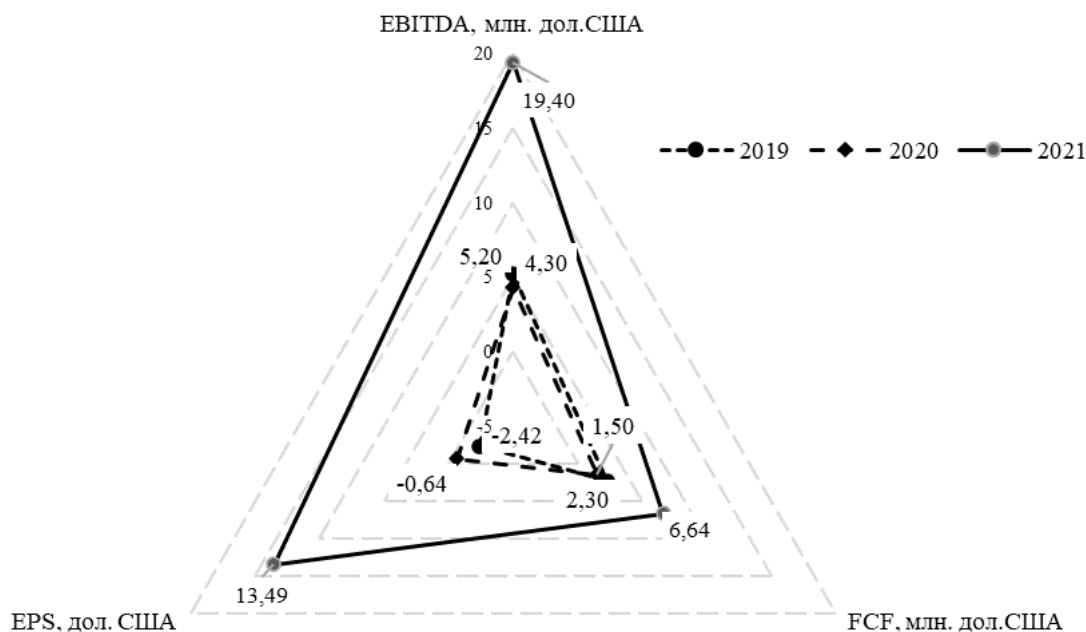


Рис. 3. Профілі ArcelorMittal за результативними показниками діяльності, 2019–2021 рр. (побудовано за даним [11])

- EBITDA 19,40 млн дол. США;
- FCF 6,64 млн дол. США;
- EPS 13,49 дол. США.

Результати аналізу річної винагороди членів Ради директорів ArcelorMittal за 2017–2021 рр. дозволили зробити висновок, що під час кризи 2020 року спостерігається зменшення лише річної суми «Короткостроковий бонус за результатами роботи» на 2263 тис. доларів США або на 70,8 %, рис. 4.

Проте за результатами роботи протягом 2021 року його значення сягнуло своєї мак-

симальної позначки за весь період дослідження — 5133 тис. дол. США, що більше майже в 5 разів його значення за 2020 рік.

Річна базова заробітна плата членів Ради директорів ArcelorMittal протягом 2020–2021 років зростає — на 67,9 % (на 1066 тис. доларів США) в 2020 році та на 32,2 % (848 тис. доларів США) в 2021 році до рівня 3489 тис. доларів США.

Річна сума гонорару директора станом на кінець 2021 року складає 1784 тис. доларів США, що більше значення 2020 року на 4,6 % або на 78 тис. доларів США. Протягом 2019–

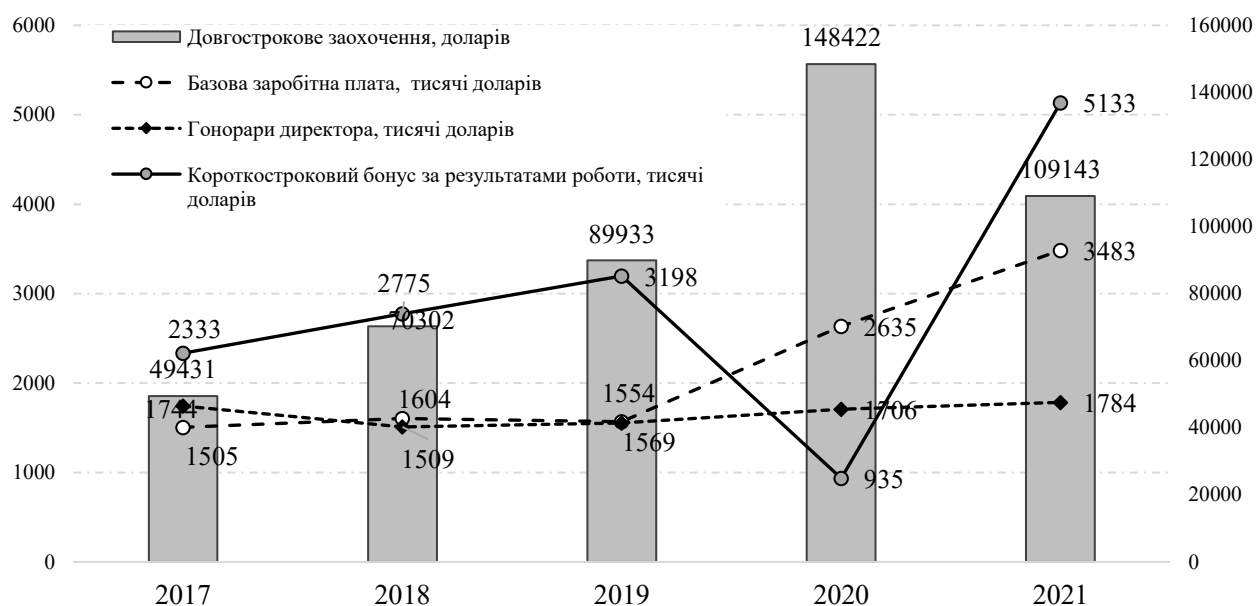


Рис. 4. Річна винагорода членів Ради директорів ArcelorMittal, 2017–2021 рр.

2020 років також зафіксовано зростання; в 2018 — зменшення на 13,5 %.

Суми винагород (відсоток від базової зарплати) вищого керівництва залежать від ступеню досягнення цілей («Цілі не досягнуті», «Цілі досягнуті», «Цілі перевищені»). Проте базова зарплата гарантується за будь-яких умов в обсязі 100 %; «Інші доплати» також не залежать від ступеню досягнення цілей, але є певні відмінності ставок між 2020 р. (криза) і 2021 р. (посткриза), табл. 2.

В 2021 році відсоток доплат виконавчого голови майже не змінився відносно 2020 року — лише збільшено відсоток інших доплат до 4 % від базової зарплати. Рівень доплат генерального директора збільшено за умови перевиконання цілей до 270 % та 100 % на короткострокові та довгострокові заохочення

відповідно. Для виконавчих директорів в 2021 році збільшено ставки за всіма елементами винагород.

На додаток до винагороди, описаної вище, інші доплати можуть надаватися вищому керівництву та, у деяких випадках, іншим працівникам. Ці інші пільги можуть включати страхування, житло (у разі міжнародних переїздів), пільги на автомобіль та податкову допомогу.

На підприємстві розвинута і система нематеріального заохочення, яка складається із різних форм, які доповнилися новими формами, адаптованими до умов кризи, спричиненою пандемією. До елементів нематеріального заохочення можна віднести наступне: Університет АрселорМіттал (у т. ч. навчальна онлайн-платформа Му

Таблиця 2

Комбінація винагород вищого керівництва ArcelorMittal, 2020-2021 рр. (складено за даними [10, 12])

Складові винагороди	Цілі не досягнуті			Цілі досягнуті			Цілі перевищені		
	виконавчий голова	генеральний директор	фінансовий директор та виконавчі директори	виконавчий голова	генеральний директор (та фінансовий директор, в 2020)	фінансовий директор та виконавчі директори	виконавчий голова	генеральний директор (та фінансовий директор, в 2020)	фінансовий директор та виконавчі директори
2020									
Базова зарплата	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Інші доплати	3%	12%	23%	3%	12%	23%	3%	12%	23%
Короткострокові заохочення	-	-	-	120%	120%	60%	270%	225%	135%
Довгострокове заохочення	-	-	-	50%	50%	60%	100%	100%	60%
2021									
Базова зарплата	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Інші доплати	4%	12%	30%	4%	12%	30%	4%	12%	30%
Короткострокові заохочення	-	-	-	120%	120%	70%	270%	270%	157,5%
Довгострокове заохочення	-	-	-	50%	50%	100%	100%	100%	150%

Virtual Campus), система «Розвиток персоналу», налагоджена система комунікацій для підтримки персоналу у складні часи для виявлення їх нагальних проблем; система управління талантами, виявлення та робота із співробітниками високого потенціалу; реалізація програми наставництва; глобальне

опитування співробітників (Speak Up); реалізація програми «Різноманітність та інклюзія»; колективні трудові договори; управління наступництвом.

У 2021 році АрселорМіттал активізували свої зусилля для виявлення та прискорення розвитку та готовності своїх праців-

ників з високим потенціалом (High Potential Employees — HiPos). Talent Acceleration Pool (TAP) — це програма прискореного розвитку для HiP, які за посадою займають в організації місце нижче за менеджера і які мають потенціал досягти принаймні рівня менеджера в організації.

На виклик кризи через пандемію COVID-19 ArcelorMittal розробив структуру управління COVID-19, щоб забезпечити регулярний потік інформації між керівництвом і критично важливими функціональними мережами та робочими групами, які або були створені для поточної кризи, або існували раніше та об'єднувалися [11, 13]. Ця структура має життєво важливе значення для встановлення принципів безпеки під час пандемії (що, як було відзначено в теоретичному дослідженні, потребують працівники найбільше в умовах кризи), враховуючи вплив на персонал ArcelorMittal, підтримуючи регулярні комунікації, визнаючи та цінуючи неймовірні зусилля та стійкість робочої сили підприємства (адже здебільшого виробничі об'єкти ArcelorMittal характеризуються безперервністю виробничого процесу), забезпечення ефективності організації, моніторинг і підтримка найбільш постраждалих регіонів.

Висновки. В результаті проведеного дослідження можна відзначити, що ArcelorMittal має достатньо ґрунтовну систему мотивування, із сформованими принципами, філософією, організаційним та нормативним забезпеченням. При цьому система матеріального заохочення реалізується через управління за цілями із градацією за посадами та за елементами матеріального заохочення. Особливістю адаптованої під умови кризи системи мотивації є зменшення ставок елементів винагород вищого керівництва і, окрім того, кризові явища можуть негативно вплинути на рівень досяжності визначених цілей і тим самим зменшити суми винагород. Система нематеріального заохочення також характеризується різноманітністю та системністю, до якої залучені всі співробітники і, яка спрямована на: комунікації (підтримка у складні часи), виявлення потреб працівників та на їх професійне зростання.

Принципи та філософія системи мотивування ArcelorMittal знайшли своє відображення і в системі управління персоналом

«АрселорМіттал Кривий Ріг». Від початку повномасштабної війни в Україні досліджуване підприємство робить все, щоб підтримати свою багатотисячну команду в Україні. У лютому працівники заздалегідь отримали річну премію та зарплату. У березні-червні компанія виплачувала 100 % зарплати всім працівникам, задіяних у виробничій діяльності або працювали віддалено. Під час військової агресії росії проти України збереження трудового колективу залишається пріоритетом №1 для керівництва «АрселорМіттал Кривий Ріг». Щоб зберегти усі робочі місця, у серпні 2021 року компанія залишає чинним особливий графік роботи: більшість персоналу, включно з менеджментом та працівниками-іноземцями, працювали на 2/3 навантаження.

Дії керівництва ArcelorMittal спрямовані на задоволення потреби персоналу «АрселорМіттал Кривий Ріг» у безпеці та стабільності на скільки це може зробити підприємство. За перший квартал 2022 року евакуйовано близько 1000 членів сімей працівників «АрселорМіттал Кривий Ріг»; надано гуманітарну допомогу (пожертвувано 7,6 млн дол. США); зібрані кошти були спрямовані на охоплення вразливих дітей та сімей, які постраждали від війни (включаючи охорону здоров'я, освіту, захист тощо); надано логістичну допомогу співробітникам у країнах ЄС27, щоб запропонувати житло для українських працівників.

Але наявна система мотивації персоналу на рівні «АрселорМіттал Кривий Ріг» може бути удосконалена в напрямку адаптації до умов кризи — військової агресії росії на території України. Слушними є твердження дослідників В. Філіппова, А. Дирда, І. Хінева щодо адаптації системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні і, які можна для «АрселорМіттал Кривий Ріг» сформувати таким чином. Адаптована система мотивації праці персоналу «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах воєнного стану в країні має враховувати такі аспекти, як задоволення базових фізіологічних потреб, стабільності робочого місця та виплат заробітної плати, психологічний стан працівників, почуття патріотизму та важливості власного внеску в загальну національну боротьбу.

Список літератури

1. Iordache L. and Criveanu R. New motivation approaches during the crisis. *Economic Sciences Series*, 2010, vol. 3, issue 38, pp. 520–526
2. Gajdzik B., Diagnosis of employee engagement in metallurgical enterprise, *Metallurgija*, 2013, № 52 (1), pp. 139–142.
3. Gigauri I. Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 2020, № 4(31), pp. 1–10.
4. Bandura, A. Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 2001, № 52(1), pp. 1–26.
5. Locke, E. A., Latham, G. P. New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 2006, № 15(5), pp. 265–268.
6. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
7. Литвиненко А. О., Тимошенко О. Ю., Шевченко Є. С. Трансформація мотиваційної моделі Маслоу в умовах економічної кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 112–118.
8. Locke, E. Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 1995, № 5, С. 117 – 124.
9. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*. 2022. № 16. С. 72–79.
10. Annual Reports 2021. ArcelorMittal. URL : <https://www.annreports.com/arcelor-mittal/arcelor-mittal-ar-2021.pdf> (дата звернення: 17.11.2022).
11. ArcelorMittal Financial Statements 2009–2022. Macrotrends. URL : <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/MT/arcelormittal/financial-statements> (дата звернення: 17.11.2022).
12. Annual Reports 2020. ArcelorMittal. URL : <https://corporate-media.arcelormittal.com/media/qecblavu/arcelor-mittal-annual-report-2020.pdf> (дата звернення: 17.11.2022).

References

1. Iordache, L., Criveanu, R., (2010). New motivation approaches during the crisis. *Annals of*

University of Craiova — Economic Sciences Series, 3, issue 38, pp. 520–526.

2. Gajdzik, B. (2013). Diagnosis of employee engagement in metallurgical enterprise. *Metallurgija*, no. 52 (1), pp. 139–142.

3. Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, no. 4(31), pp. 1–10.

4. Bandura, A., (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, no. 52(1), pp. 1–26.

5. Locke, E.A., & Latham, G.P., (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, no. 15(5), pp. 265–268.

6. Vlasenko, O., Charykova, Yu. (2017). *Motyvatytsia personalu v umovakh kryzy* [Motivation of staff in crisis]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of Economy], no. 17, pp. 224–229.

7. Lytvynenko, A., Tymoshenko, O., Shevchenko, Y. (2021). *Transformatsiia motyvatsiinoi modeli Maslou v umovakh ekonomichnoi kryzy* [Transformation of maslow's motivational model in the conditions of economic crisis]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and the state], vol. 9, pp. 112–118.

8. Locke, E. (1995). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, no. 5, pp. 117–124.

9. Filippov, V., Dyrda, A., Khiniev, I. (2022). *Adaptatsiia systemy motyvatsii pratsi personalu na innovatsiinykh pidpriemstvakh staloho rozvytku pid chas voiennoho stanu v Ukraini* [Adaptation of the staff motivation system at innovative enterprises of sustainable development during the martial law in Ukraine]. *Grail of Science*, no. 16, pp. 72–79.

10. Annual Reports 2021. ArcelorMittal. URL : <https://www.annreports.com/arcelor-mittal/arcelor-mittal-ar-2021.pdf>. (Accessed 17 November 2022).

11. ArcelorMittal Financial Statements 2009–2022. Macrotrends. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/MT/arcelormittal/financial-statements>. (Accessed 17 November 2022).

12. Annual Reports 2020. ArcelorMittal. URL : <https://corporate-media.arcelormittal.com/media/qecblavu/arcelor-mittal-annual-report-2020.pdf>. (Accessed 17 November 2022).

Objective. *The objective of this article is to study the peculiarities of the motivation of the personnel of an industrial enterprise in crisis conditions.*

Methods. To achieve the objective, the synthesis method, the theopetic-analytical method, the analysis method, horizontal analysis, vertical analysis, the method of statistical analysis, the generalization method, the methods of induction and deduction, and the method of graphic analysis were used.

Results. A theoretical study of the system of motivation of the organization's personnel in crisis conditions was conducted; the importance of the motivational aspect of anti-crisis personnel management is proven; analyzed the existing system of material support of the top management of ArcelorMittal for the period 2019–2021; As a result of the conducted research, it was recognized that there is a well-founded motivation system at ArcelorMittal, with established principles, philosophy, organizational and regulatory support. With this system, material incentives are implemented by management by goals with gradation by positions and by elements of material incentives. A feature of the motivation system's adaptability to crisis conditions is the reduction of the rates of elements of remuneration of top management and, in addition, crisis phenomena can negatively affect the level of achievement of defined goals and thereby reduce the amount of remuneration. The system of intangible support is also characterized by diversity and systematicity, in which all employees are involved and which is aimed at: communication (support in difficult hours), identifying the needs of employees and their professional growth. The principles and philosophy of the ArcelorMittal motivation system were also reflected in the ArcelorMittal Kryvyi Rih personnel management system.

Key words: personnel management, motivation, crisis, anti-crisis management, pandemic, war.

Надійшла до редакції 10.12.2022