

Для здобуття конкурентних переваг виробники як Радомишльського, так і Бердичівського пивзаводів значну увагу приділяють диференціації упакування. Зокрема, обома підприємствами широко використовується ПЕТ-тара та скляні пляшки. Останнім часом на ринку зростає попит на непастеризоване пиво в КЕГах. У такій тарі пиво добре зберігається, є зручним для продажу на розлив, а ціна його – помірна для споживачів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, малі та середні підприємства, застосовуючи маркетингово-орієнтований підхід у своїй діяльності, мають усі можливості для того, щоб успішно конкурувати на ринку з великими виробниками пивоварної продукції та завойовувати нові сегменти ринку. Ключовими факторами їх успіху є постійне поліпшення якості продукції, розширення її асортименту, удосконалення збутової мережі, а також здійснення ефективної рекламної політики.

Слід зазначити, що перспективним напрямом діяльності малих та середніх пивоварних підприємств має стати виробництво продукції преміум-класу, що зумовлено відсутністю преміум-сегмента у великих компаній. Потребує наповнення на вітчизняному ринку також сегмент так званого живого не пастеризованого і нефільтрованого пива.

Крім цього, на пивоварних підприємствах слід забезпечувати ефективне управління реалізацією ключових факторів успіху. Це можна здійснити за допомогою ефективного управлінського персоналу, маркетингових елементів (маркетингові дослідження, пошук нових каналів збуту), що в свою чергу приведе до підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємств на ринку пива в цілому.

### Література

1. Большой коммерческий словарь / под ред. Т. Ф. Рябовой. – М.: Война и мир, 1996. – 400 с.
2. Мороз Л. Стратегії та джерела формування конкурентних переваг на українському ринку пива / Людмила Мороз, Юлія Савченко // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 6. – С. 18 – 23.
3. Носаль Ю. Обзор рынка пива / Юлия Носаль // Продукты & ингредиенты. – 2008. – № 8. – С. 106 – 107.
4. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
5. Семенченко Н. Ринок пива: політика збуту вітчизняних виробників / Н. Семенченко // Економіка, фінанси, право. – 2000. – № 7. – С. 6 – 10.
6. Семенченко Н. Тенденція розвитку пивного ринку України. Провідні пивні компанії / Н. Семенченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 10 (77). – С. 98 – 102.
7. Пиво «Радомишль» // <http://www.ridnamarka.com.ua/ukr/products/type-2/group-17/>
8. Управління конкурентоспроможністю // <http://www.proces.biz/MS/Book/LightBook/t3.doc/>

Надійшла 02.10.2009

УДК 331.101.3

Л. С. ПУСТЮЛЬГА

Волинський національний університет ім. Л. Українки

## ЗМІСТОВНИЙ ПІДХІД ДО ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

*Розглянуто основні змістовні теорії мотивації персоналу. Проведено їх порівняння, виявлено їх спільні і відмінні риси. Розглянуто критичні відгуки на змістовні теорії мотивації. Зроблено висновки про необхідність дослідження людських потреб для побудови мотиваційних механізмів. Також зазначено, що змістовний підхід не вивчає напрями людської активності, а також засоби її підтримання і не дає пояснення причин, за якими людина обирає той чи інший спосіб дій для задоволення потреб.*

*The basic rich in content theories of motivation of personnel are considered. Their comparison is conducted, found out them general and excellent lines. Critical reviews are considered on the rich in content theories of motivation. Conclusions are done about the necessity of research of human necessities for the construction of motivational mechanisms. It is also marked that rich in content approach does not study directions of human activity, and also facilities of its maintenance, and does not give explanation of reasons, for which a man elects the that or other method of actions for satisfaction of necessities.*

*Ключові слова:* персонал, мотивація персоналу, потреби, інтереси, поведінка.

**Постановка проблеми.** В економічній теорії досить давно розглядалися проблеми, пов'язані з потребами, інтересами та мотивами працівників. Одвічність походження даних проблем свідчить про їх важливе теоретичне і практичне значення. Існує ряд концепцій того, як за допомогою задоволення потреб впливати на ділову активність людей. Знання змістовних теорій мотивації необхідні менеджеру для кращого розуміння того, що спонукає підлеглих до продуктивної праці.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Загалом дослідженням змістовних теорій мотивації займалися як зарубіжні (А. Г. Вельш, В. Р. Веснін, А. І. Кочеткова, І. Д. Ладанов, О. О. Литвинюк, В. С. Магун, М. Х. Мескон тощо), так і вітчизняні (Є. К. Бабець, Р. М. Баран, Д. П. Богиня, В. Е. Бріжніченко, О. Л. Єськов, Т. А. Занфірова, О. Є. Кузьмін, А. М. Колот, В. П. Сладкевич, Ф. І. Хміль та інші). Проте,

незважаючи на активні наукові пошуки і неабиякі здобутки, так і не знайдено компромісу у питаннях, щодо недоліків і переваг кожної зі змістовних теорій.

**Цілі і завдання:** розглянути основний зміст, переваги і недоліки змістовних теорій мотивації. Розглянути можливості використання даних підходів на практиці.

**Виклад основного матеріалу.** Вивчаючи проблеми відмінності поведінки людей у різних ситуаціях або пошуку мотивів людської діяльності, науковці обов'язково нашоухуються на змістовний підхід до дослідження мотивації. Перші мотиваційні теорії змістовного типу з'явилися лише в середині XIX ст., коли психологія, відділившись від філософії, стала самостійною наукою.

У зв'язку з появою в другій половині XIX ст. еволюційної теорії Ч. Дарвіна з'явилися причини для того, щоб переглянути деякі погляди на механізм поведінки людини. Дарвін був одним з перших, хто звернув увагу на те, що у людини і тварини є немало спільних потреб і форм поведінки. Під впливом цієї теорії у психології з'явилися мотиваційні вчення, які пояснювали поведінку людину з чисто біологічної точки зору. До таких теорій можна віднести теорії інстинктів З. Фрейда і В. МакДугалла.

У першій половині XX ст. відомою стала поведінкова (біхевіористична) теорія мотивації, основоположником котрої вважають Джона Бродуса Уотсона, що розробив методологічні принципи біхевіоризму. Уотсон вважав, що причини поведінки людини, будь-які її дії або вчинки, пояснюють наявність деякої зовнішньої дії на неї.

До змістовних теорій слід віднести теорію потреб М. Туган-Барановського, ієрархію потреб А. Маслоу, теорію потреб Д. МакКлеланда, двофакторну теорію Герцберга, теорію E-R-G К. Альдерфера, теорії «X» та «Y» Д. МакГрегора, теорію «Z» У. Оучі [5, с. 158].

М. Туган-Барановський у журналі «Мир Божий» у 1904 р. опублікував статтю «Психологічні фактори суспільного розвитку», в якій виокремив п'ять груп потреб людей: фізіологічні – для безпосередньої підтримки життя і почуття спадковості; статеві; симптоматичні інстинкти і потреби; альтруїстичні; потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах [6, с. 276].

Найбільш відомою в середині XX ст. стала концепція мотивації поведінки людини, розроблена Абрахамом Маслоу, і отримала назву теорії ієрархії потреб. У якості основи для вивчення мотивації Маслоу досліджував п'ять груп людських потреб, які, на його думку, мали ієрархічну структуру: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби в приналежності, потреби в повазі, потреби в самовираженні. Дані потреби Маслоу називає конативними (що спонукають) і прямо пов'язує їх з мотивацією. Крім потреб вказаних груп, Маслоу відносить до базових також когнітивні (пізнавальні) і естетичні потреби, не вбудовуючи їх в загальну ієрархічну систему.

Основна критика теорії Маслоу зводиться до того, що їй не вдалось врахувати індивідуальні відмінності людей і ті відмінності, які обумовлені ситуаційними складовими. Так наприклад В.Р.Веснін зауважує: « В концепції Маслоу є ряд слабких місць. Вона не враховує індивідуальні особливості людей; вплив, який створюють на потреби ситуаційні фактори...»[2, с. 301]. Дійсно, те що виявляється ефективним для мотивації одних людей, виявляється зовсім не важливим для інших.

Існують і ситуаційні відмінності в плані знаходження шляхів і способів задоволення базових потреб. Тим не менше, на наш погляд, дана критика являється не зовсім виправданою, так як будь-яка мотиваційна теорія носить узагальнюючий характер тільки тому, що мотиваційна структура людини, є індивідуальною.

Деякі вчені погоджуються з класифікацією людських потреб, яку запропонував Маслоу, але заперечують сам принцип її ієрархічності. Наприклад, А. І. Кочеткова зауважує: «Нижчі і вищі потреби, розвиваючись паралельно і самостійно по двох напрямках, сукупно управляють поведінкою людини і його діяльністю» [4, с. 231]. Слід зазначити, що сам Маслоу не наполягав на жорсткій ієрархічності потреб. Так, наприклад, він відмічав, що для того, щоб наступний більш високий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведінку людини, не обов'язково задовольняти потреби більш низького рівня повністю.

Таким чином, ми вважаємо, що принцип ієрархічності потреб, введений А.Маслоу, є достатньо справедливим. При цьому ми згодні з тим, що у відношенні деяких особистостей цей принцип не виконується. Однак скоріше це відноситься до виключень, а, як відомо, виключення тільки підтверджують правила.

Розвиток змістовних концепцій мотивації у другій половині XX ст. характеризувались визнанням потреб як головної спонукальної причини людської активності і зростанням ролі свідомості людини у формуванні її поведінки. До найбільш відомих концепцій цього періоду, що дуже вплинули на вирішення проблем соціального управління, слід віднести теорію «існування-причетності-росту» (E-R-G) Клейтона Альдерфера, теорію соціальних потреб Девіда МакКлеланда і теорію мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

К. Альдерфер для пояснення мотивації виділяє три групи потреб: потреби в існуванні, причетності і рості [2, с. 83]. Досліджувані Альдерфером потреби за своїм змістом досить близькі до базових потреб Маслоу, відмінність складають підходи і їх групування. Альдерфер також виходить від думки, що потреби можливо впорядкувати у вигляді ієрархії, але його трактування принципу ієрархії відрізняється від тієї, яку обґрунтував Маслоу. Альдерфер погоджується з Маслоу, що якщо потреби більш низького рівня задоволені,

людина починає прагнути задовольнити потреби більш високого рівня. Але, якщо прагнення до задоволення більш високих потреб наштовхуються на труднощі, то, на його думку, зростає дія потреб більш низького рівня, на що переключается увага людини. Тобто Альдерфер допускає, що процес мотивації може розвиватись як в напрямку до вищих, так і нижчих потреб.

На нашу думку, теорія Альдерфера не надто відрізняється від теорії Маслоу по своїй суті. Його ж припущення про можливість зворотного напрямку руху від вищих до нижчих потреб, можна розглядати як частковий випадок у ситуаціях, коли людина не бачить реальної можливості задовольняти потреби більш високого рівня. Це повністю узгоджується з положенням ситуаційної теорії, яка на сьогоднішній день визнається усіма вченими у якості методологічної основи соціального управління.

Досить відомою мотиваційною концепцією є теорія соціальних (набутих) потреб Д. МакКлеланда. Автор досліджує трудову мотивацію як одну з форм соціальної активності, вважає, що існують три групи потреб, що визначають трудову мотивацію людини: потреби в досягненні, причетності та владі [3, с. 84]. Д. МакКлеланд трактує ці потреби як набуті під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання.

Теорія МакКлеланда дає новий погляд на змістовні теорії мотивації. Багато положень його теорії мають більш практичне значення як для вирішення питань безпосереднього управління трудовою поведінкою, так і для кадрового менеджменту у частині відбору працівників. Разом з тим, на нашу думку, запропонована МакКлеландом класифікація соціальних потреб є занадто вузькою, щоб претендувати на повний опис такого складного явища, яким є теорія мотивації. Із трьох виділених ним груп потреб, лише одна, потреби в причетності, має комплексний характер. Дві інші групи потреб мають занадто вузький, специфічний характер. За їх допомогою не можливо описати всю багатоаспектність трудової поведінки.

У другій половині 50-х р. ХХ ст. відомий американський психолог Фредерік Герцберг із співробітниками розробив ще одну модель мотивації, що оснований на потребах, яка отримала назву «теорії мотиваційної гігієни». Основна ідея даної концепції зводиться до того, що не всі потреби здійснюють мотиваційний вплив на людину, а лише ті з них, які призводять до розвитку стану задоволення і пов'язані зі змістом роботи. Він розділив всі фактори, що використовується для пояснення мотивації на дві групи:

1) фактори, що викликають незадоволеність. Він назвав їх гігієнічними факторами або факторами підтримки;

2) фактори, що викликають задоволення, він позначив їх терміном «мотиватори».

До числа гігієнічних факторів вчений відніс: політику компанії, міжособистісні відносини, оплата праці, винагорода і пільги, статус (положення по відношенню до інших працівників), надійність роботи, умови праці. На думку Герцберга, ці фактори самі по собі не здатні підвищити мотивацію людини, але здатні значно її знизити, якщо людина не задоволена їх станом.

Список основних мотиваційних факторів за Герцбергом: потреба в успіху, потреби визнання, потреби розвитку (особистісного, кар'єрного і професійного), відповідальність, сама робота. Вказані фактори, вважає Ф. Герцберг, впливають на формування відчуття задоволення і відповідають за ріст мотивації.

Напевно, жодна із змістовних теорій мотивації, за виключенням теорії ієрархії потреб Маслоу, не мала, з однієї сторони, такої популярності, а з іншої, так не критикувалась, як теорія Герцберга. Автора теорії звинувачують в спрощеному підході до пояснення мотивації. Але найбільших сумнівів у критиків теорії Герцберга викликають його думка про те, що фактори, що відносяться їм до гігієнічних, не здатні підвищити мотивацію, а забезпечують лише її підтримку, якщо вони оцінюються людиною позитивно.

Покладена в основу теорії Герцберга гіпотеза про різнонаправленість дії мотивуючих і гігієнічних факторів має вагому основу, хоча і потребує проведення додаткових досліджень для свого підтвердження. Висновок, який є важливим у контексті даного дослідження, полягає в тому, що вивчення проблем мотивації персоналу слід здійснювати у взаємозв'язку з питаннями задоволення працею.

Д. МакГрегор висунув дві теорії, які характеризують уявлення керуючих про ставлення робітників до праці – теорію «Х» і теорію «У». Теорія «Х» передбачає, що працівники схильні уникати роботи та відповідальності, тому для їх стимулювання необхідно використовувати контроль і прогнози [5, с. 163]. Вчений вважав, що дане припущення слід переглядати та скоригувувати у світі сучасних наукових уявлень та поведінки людини [1, с. 130].

Теорія «У» апелює до потреб більш високого порядку: потреби у причетності, мати високі цілі, автономії та самовиру [5, с. 163]. МакГрегор розумів, що передумови теорії «У» легко прийняти, але важко привести до норм життя. Він також хотів, щоб керуючі зрозуміли, що теорія «У» – лише комплекс гіпотез, а не істина і можливі інші, не менш справедливі теорії управління. Іншими словами теорія «У» неповна, тобто включає в себе лише частину можливих передбачень про природу індивіду, але не про стратегії управління [1, с. 130 – 131].

У. Оучі розробив теорію «Z», відповідно до якої, основою успіху працівників є віра в загальні цілі, сумлінність довірливі взаємини, взаємна підтримка, узгодженість дій тощо.

**Висновки:** Представлений короткий огляд змістовних теорій мотивації показує, що починаючи з ХХ ст. поняття мотивація стало тісно пов'язуватись з поняттям «потреби». Прийняття в якості мотиву потреб дає можливість отримати відповідь на запитання про те, чому людина проявляє активність? Потреби

пояснюють звідки береться енергія, що обумовлює людську активність. Але підхід до розгляду мотивації через потреби не дає відповідей на запитань, чим визначається напрям даної активності, на основі чого людина обирає той чи інший спосіб дій для задоволення потреб, як і завдяки чому ця активність підтримується? При аналізі мотивації з позиції цих питань з'являється необхідність до використання додаткових ситуаційних і особистісних характеристик.

### Література

1. Бабець Є. К., Максимчук А. Г., Стасюк В. П., Чернов А. П. Основи менеджменту : навчальний посібник. – К. : ВД «Професіонал», 2007. – 496 с.
2. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Р. Весни. – М. : «ГНОМ-пресс», 1999. – 440 с.
3. Занфірова Т. А. Еволюція наукових поглядів на регулювання трудової діяльності й мотивацію / Т. А. Занфірова // Проблеми зайнятості та ринку праці. – 2007. – № 6. – С. 82 – 84.
4. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом / А. И. Кочеткова. – М. : Изд-во "ЗЕРЦАЛО", 1999. – 384 с.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
6. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.

Надійшла 16.10.2009

УДК 65.12.265

А. Л. САБАДИРЬОВА  
Одеський державний економічний університет

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто організаційні засади потенціалу підприємства. Визначено теоретичний фундамент організації потенціалу підприємства та методології його оцінки. Запропоновано інтегровану модель пріоритетних видів потенціалу за стратегічним набором цілей підприємства.*

*Are considered organizational principles of potential of enterprise. Certainly theoretical foundation of organization of potential of enterprise and methodology of his estimation. The computer-integrated model of priority types of potential is offered after the strategic set of aims of enterprise.*

*Ключові слова: потенціал, потенціал підприємства, організація потенціалу підприємства.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В теорії потенціалу підприємства використовуються економічні прийоми, алгоритми та методичний інструментарій щодо його формування та оцінки. У практиці промислових підприємств України постають питання удосконалення механізму оцінки їх потенціалу, вирішувати які зацікавлені інвестори, кредитори, акціонери, постачальники, управлінці та держава. Сучасний кризовий стан промислових підприємств і взагалі національної економіки України супроводжується негативними явищами та закономірно впливає на зростання дисбалансу між теоретичними розробками та їх практичним використанням на підприємствах, що надає особливу актуальність питанням організації потенціалу підприємства для запуску механізму виходу з кризи та забезпеченню економічного підйому та інноваційного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень, публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Вагомий внесок у вирішення окремих аспектів організаційних основ потенціалу підприємства зробили українські та російські вчені: О. Ф. Балацький, Ю. В. Киндзерський, Є. В. Лапін, О. І. Олексюк, Є. В. Попов, І. М. Репіна, О. С. Федонін, Р. А. Фатхутдинов, З. Є. Шершньова. Організаційним основам потенціалу підприємства присвячено багато робіт, але закономірності організації потенціалу підприємства потребують подальшого дослідження та удосконалення. Актуальним є питання цільової оцінки відповідності видів потенціалу підприємства вимогам його стратегічного розвитку та його оптимізація. Усе це зумовило вибір проблеми теоретичного обґрунтування організаційних основ потенціалу підприємства та розробки основ його правопорядку.

**Мета статті.** Метою статті є визначення закономірностей організації потенціалу підприємства, а також побудова інтегральної моделі пріоритетних видів потенціалу за стратегічним набором цілей підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Організація потенціалу підприємства визначається дією законів: композиції, пропорційності, найменших, онтогенезу, синергії, інформованості-упорядкування, самозбереження, єдності аналізу та синтезу, які створюють теоретичний фундамент організації потенціалу підприємства.

Закон композиції спрямований на узгодження цілей організаційної системи та підтримку мети