

є необхідність перенесення акценту з розуміння підприємства як портфеля бізнесів на її концепцію як портфеля компетенцій. Саме з ключовими компетенціями, як з провідним активом, на наш погляд, пов'язані конкурентні переваги підприємств промислового комплексу.

З позицій ресурсного підходу основним фактором успіху диверсифікації є активне використання ключових компетенцій при освоєнні нових ринків і розробці нових продуктів. Ті продукти, при виробництві і реалізації яких задіяні ключові компетенції, мають міцні конкурентні позиції, а також перспективи для подальшого розвитку.

Спільна реалізація проектів промисловими підприємствами призводить до того, що між ними виникає не тільки загальна структура, але і загальна стратегія. Загальна стратегія спрямована на досягнення стабільності, на завоювання стійких позицій на ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

2. Аакер Д. Стратегическое развитие управления / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. Ю.К. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.

3. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2007. – 864 с.

4. Дандон Э. Инновации. Как определять тенденции и извлекать выгоду / Э. Дандон. – М.: Вершина, 2006. 5. Дафт Р.Л. Менеджмент / р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2007. – 864 с.

6. Друкер П.Ф. Менеджмент / П.Ф. Друкер, Дж.А. Макьярелло. – М.: Изд. дом. «Вильямс», 2010. – 704 с.

7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – [12-е изд.] – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

8. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер. – К.: Издательский дом Гребенникова, 2005. – 416с.

9. Selznick Ph. Leadership in administration / Ph. Selznick // University of California Press, 1984, vol. 162.

10. Prahalad C.K. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review, 1990, vol. 68, N3. – P. 79–91.

## УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ВИЩОЇ ШКОЛИ

### IMPROVEMENT MOTIVATION AND STIMULATION PROFESSIONAL DEVELOPMENT TEACHING STAFF IN HIGHER EDUCATION

*У статті розглянуто складові системи мотивації та стимулювання, їх роль у підвищенні ефективності роботи вищого навчального закладу загалом. Проведено аналіз існуючих підходів та визначені мотиваційні чинники, які впливають на якість праці вищого навчального закладу. Запропоновано певні пропозиції щодо створення системи мотивації для молодого викладача.*  
**Ключові слова:** мотивація, вищий навчальний заклад, заохочення, підготовка кадрів, стимулювання, фактори мотивації та демотивації.

*В статье рассмотрены составляющие системы мотивации и стимулирования, их роль в повышении эффективности работы высшего учебного заведения в целом. Проведен анализ существующих подходов и предложены некоторые предложения по созданию системы мотивации для молодых преподавателей.*  
**Ключевые слова:** мотивация, высшее учебное заведение, поощрения, подготовка кадров, стимулирование, факторы мотивации и демотивации.

*рые влияют на качество труда высшего учебного заведения. Предложено определенные предложения по созданию системы мотивации для молодого преподавателя.*

**Ключевые слова:** мотивация, высшее учебное заведение, поощрения, подготовка кадров, стимулирование, факторы мотивации и демотивации.

*The article examines the components of the system of motivation and stimulation, their role in enhancing the efficiency of higher education in general. The analysis of existing approaches and identified motivational factors that affect the quality of work of higher education. The proposed some suggestions for creating a system of incentives for young teachers.*

**Key words:** motivation, higher educational establishment, promotion, training, incentives, motivation and demotivation factors.

УДК378: 331.5

Бабовал Н.Р.

здобувач

Тернопільський національний економічний університет

**Постановка проблеми.** Якісний склад науково-педагогічних працівників забезпечує ефективну роботу вищого навчального закладу. Від нього залежить не лише якість освітнього процесу,

але й розвиток наукових досліджень, рівень інноваційної активності вищого навчального закладу тощо. Відомо, що саме якість науково-педагогічного потенціалу використовується як один з осно-

вних індикаторів при ліцензуванні, акредитації і визначенні рейтингу вищого закладу освіти. Тому для нас набуло актуальності проведення аналізу існуючих підходів та визначення мотиваційних чинників, які впливають на якість праці викладацького складу вищого навчального закладу.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Особливе значення для осмислення дослідженої нами проблеми мають наукові праці О. Герасименка., Н. Кудрявцевої, І Замули, І. Кулика та інших. Проте, вивчення питання удосконалення мотивації науково-педагогічного персоналу залишається актуальним і потребує подальшого розгляду.

**Формулювання цілей статті:** здійснення аналізу сучасної системи мотивації викладацького персоналу та розроблення методичних підходів стимулювання кадрів щодо пріоритетних напрямків розвитку вищого навчального закладу.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі вищі навчальні заклади мають створювати відповідну систему забезпечення як економічних так і соціальних гарантій професійної самореалізації науково-педагогічних працівників. Якісний склад науково-педагогічних працівників вишів має відповідати акредитаційним вимогам, які дозволяють реалізовувати відповідні завдання:

- впровадження на конкурсній основі відбору висококваліфікованих компетентних науково-педагогічних кадрів нового покоління, які будуть впроваджувати новітні технології навчання й діагностику рівня знань;

- підготовка перспективного викладацького персоналу з числа молодого складу для створення потужного потенціалу університету;

- запровадження моделей стажування перспективних науково-педагогічних кадрів, та молодих викладачів у провідних ВНЗ зарубіжжя;

- забезпечення якісної підготовки молодшої наукової еліти через ефективну роботу аспірантури та докторантури, створення ефективної системи допомоги в їх підготовці;

- підвищення вимог до навчальної та наукової роботи викладачів, оскільки викладач у сучасному світі перестав бути єдиним джерелом інформації;

- підвищення кваліфікації науково-педагогічного персоналу в контексті неперервної освіти, проходження ефективного стажування на підприємствах та наукових установах;

- проведення заходів щодо підготовки та перепідготовки викладачів і допоміжного персоналу в галузі сучасних інформаційних технологій, оскільки викладач має йти в ногу з часом розвитку нових, постійно змінних інформаційних технологій;

- підвищення вимог до атестації науково-педагогічних кадрів; запровадження різноманітних форм заохочення співробітників університету залежно від результатів їх роботи, з урахуванням

ефективності їх навчально-методичної роботи, результативності наукових досліджень, використання сучасних технологій у навчальному процесі;

- впровадження рейтингової системи для оцінювання навчально-методичної, наукової та виховної роботи викладачів за навчальний рік тощо.

Ефективна діяльність ВНЗ залежить від грамотно побудованої кадрової політики. Одним із найважливіших завдань діяльності вищої школи полягає у забезпеченні професійного розвитку науково-педагогічних працівників. Таким чином, управління розвитком науково-педагогічних працівників неможливе без розуміння їх мотивів і потреб, а також правильного використання стимулів до професійного розвитку. Перед ВНЗ постає питання пошуку дійових інструментів мотивації науково-педагогічного персоналу для активізації наукової та удосконалення педагогічної діяльності.

В економічній науці є велика кількість визначень категорії «мотивація» і всі вони зводяться до того, що мотивація – це ставлення особистості до певного виду діяльності, сформоване під впливом зовнішніх і внутрішніх стимулів [1].

Мотиваційна політика освітнього закладу повинна брати за основу уже існуючі теорії мотивації, які обґрунтовують основу для визначення системи стимулів і мотивів. Визначальними у сфері мотивації стали праці Ф. Тейлора, експерименти Е. Мейо, теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга, Л. Портера, Д. Макгрегора, В. Врума та інших. Мотиваційні теорії, розвиваючись протягом ХХ сторіччя, є актуальними і на сучасному етапі розвитку наукової думки.

У *змістовних теоріях* великий акцент робиться на потребах людини та їх класифікації. Так, до змістовних теорій ми відносимо такі теорії мотивації як: *Теорія ієрархії потреб* (А. Маслоу), *Теорія двох факторів* (Ф. Герцберг), *Теорія потреб* (Д. Макклеланд).

Інший зміст мають *процесійні теорії*, які зводяться до процесу мотивації, опису та передбаченню результатів мотиваційного процесу, але не висвітлюють змісту мотивів. До процесійних теорій відносяться: *Теорія очікувань* (В. Врум), *Комплексна процесійна теорія* (Портер і Лоулер).

Розвиток мотиваційних теорій має еволюційний характер, вони взаємодоповнюються. [2, с. 206].

Теорія А. Маслоу, на наш погляд, найбільш варта уваги під час розгляду особливостей мотивації науково-педагогічних працівників до професійного розвитку. Як стверджує А. Маслоу, люди просто не знають свій потенціал і не розуміють користі самовдосконалення (розвитку). За умови, коли задоволенню основних потреб людини ніщо не загрожує, зростання приносить задоволення, і людина прагне стати настільки доско-

налою, наскільки дозволяють її здібності. Якби більша кількість людей досягла самоактуалізації, то могли б змінитися потреби людства в цілому і з'явилося би більше можливостей для задоволення потреб нижчих рівнів [3, с.48].

Мотивацію в організаційній психології і психології управління розуміють як сукупність внутрішніх і зовнішніх детермінант, що спонукають людину до діяльності. До внутрішніх – відносять прагнення індивіда до конкретних досягнень, пізнання, отримання задоволення від самого змісту праці. В якості внутрішніх виступають стимули, дія яких спрямована на задоволення бажання працівника в отриманні зовнішніх винагород.

Існують різні підходи до класифікації мотивації, але ми вважаємо, що необхідно застосовувати поділ саме на внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація полягає у спонуканні працівника до праці, пов'язана зі змістом роботи, її значущістю. Зовнішня мотивація спрямована на стимулювання праці працівника з боку адміністрації.

Під матеріальною мотивацією необхідно розуміти прагнення людини до покращення свого добробуту, яке зумовлене необхідністю збільшення трудового вкладу для збільшення кількості, якості та результативності праці. Реалізується через систему оплати робочої сили. Засобом матеріальної мотивації виступає і преміювання, яке встановлює зв'язок між рівнем продуктивності

праці та її оплатою. Ми погоджуємося з думкою І. Кулика [4, с. 64], що премія не повинна бути занадто загальною і поширеною, вона повинна встановлювати причинно-наслідковий зв'язок між продуктивністю та результативністю праці працівника і розміром додаткової винагороди, а також повинна бути вимірюваною.

Останнім часом величина заробітної плати є вирішальним чинником ставлення працівника до праці, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на відповідному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування зарплатної мотивації може бути корисним щодо досягнення короткострокових завдань, оскільки відбувається звикання до цього виду впливу.

Адміністративна мотивація спирається на застосування адміністративних важелів, орієнтованих на становлення дисципліни праці, встановлення відповідальності окремих працівників. Існують різні форми дисциплінарного покарання (зауваження, догана, штраф, звільнення з роботи) і дисциплінарного заохочення (матеріальна винагорода, підвищення посади, подяки, покращення умов праці).

Зазначимо, що моральна мотивація працівників до праці підвищується, коли визнання стає одним з чинників кар'єрного зростання. Моральна мотивація може виявлятися в таких формах як покращення умов праці, застосування гнучких графіків роботи тощо. Традиційні види морального стимулювання (відзначення урядовими нагородами, грамотами, надання почесних звань тощо)

Підходи до формування мотиваційної політики різних категорій працівників мають мати певні відмінності, лише тоді вони стануть ефективними у практиці застосування. Слушною є думка вчених [2], які пропонують розділити персонал за віковими ознаками та за статтю по кожній окремій категорії – нею виділено систему головних мотиваторів і демотиваторів трудової діяльності. Практика показує, що чим старшим стає працівник, тим менше його цікавлять висока заробітна плата та кар'єра

Вивчаючи особливості діяльності науково-педагогічних працівників та складові мотивації, можна спроектувати дію механізму цієї системи (рис. 2).

Так, особливостями системи мотивації науково-педагогічних працівників є потреби щодо здобуття та розширення професійних знань, які знаходять своє відображення в інтересі ведення наукової та науково-педагогічної діяль-

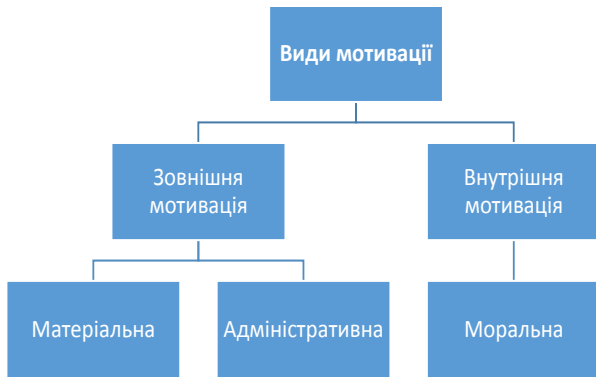


Рис. 1. Види мотивації

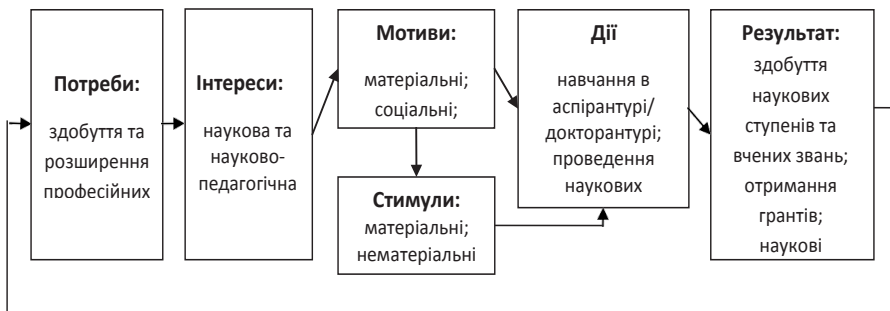


Рис. 2. Механізм системи мотивації професійного розвитку науково-педагогічних працівників

Джерело: [3]

ності. Саме інтереси науково-педагогічних працівників породжують мотиви, оскільки вони виступають активаторами пошуку задоволення потреб. Для досягнення результатів в системі управління розвитком науково-педагогічних працівників адміністрація застосовує стимули. Стимулювання праці – це метод впливу на трудову поведінку працівника через мотивацію. Цей процес є неперервний, тому що отримання кінцевого результату щодо задоволення потреб нижчого рівня породжує потреби вищого рівня, а відтак вимагає перегляду складових системи.

Мотивація виступає дієвим інструментом управління персоналом ВНЗ за умови врахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів функціонування освітньої установи.

Зовнішня мотивація заснована на заохоченнях, покараннях та інших видах стимуляції, які спрямовують чи, навпаки, гальмують поведінку людини. У разі зовнішньої мотивації чинники, що регулюють поведінку, не залежать від внутрішнього «Я» особистості. А внутрішня мотивація сприяє отриманню задоволення від роботи, викликає інтерес, радісне збудження, підвищує самоповагу особистості.

Аналізуючи ряд теоретичних досліджень з питань мотивації праці, робимо висновок, що процес мотивації має включати кілька послідовних етапів, які призводять до задоволення чи не задоволення потреб працівника шляхом трудової діяльності та оцінки ефективності дії мотиватора.

Діяльність персоналу навчальних закладів визначається не лише одним конкретним мотивом, а їх сукупністю. Вони створюють так званий мотиваційний комплекс. Працівники можуть впливати на свої мотиви. Таким чином, деякі мотиви виступають основними, а інші – додатковими стимуляторами.

Особливістю мотивації науково-педагогічних працівників до професійного розвитку є постійна потреба у здобутті та розширенні професійних знань, що передбачає здійснення наукової та науково-педагогічної діяльності. Сприяння її безперервності вимагає розробки ефективної системи мотивації із використанням сукупності матеріальних та нематеріальних стимулів.

Отже, бачимо, що способи мотивації праці об'єднуються у два відносно самостійних напрямки: матеріальне та нематеріальне стимулювання. Коли вивчати чинне законодавство, то бачимо тен-

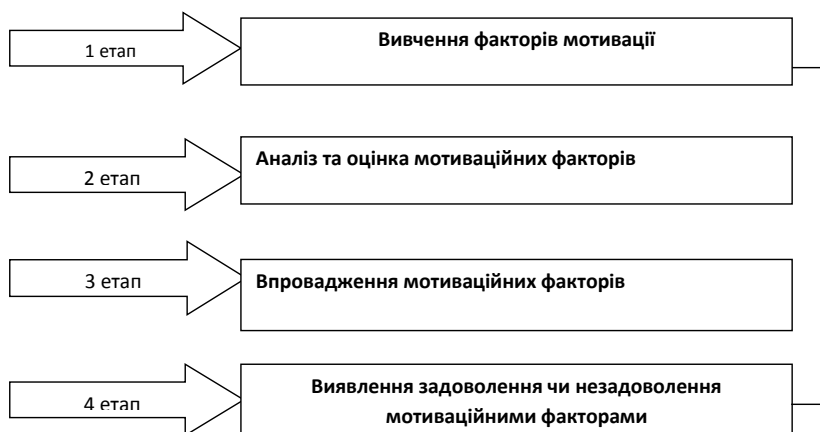


Рис. 3. Етапи впровадження ключових факторів мотивації

Джерело: розроблене автором

Таблиця 1

**Фактори мотивації та демотивації науково-педагогічних працівників**

Мотиватори	Демотиватори
Зацікавленість роботою	Некомпетентність керівництва
Соціальний статус	Мінливість мотиваційного процесу (зміст і характер мотиваційного процесу залежить від того, які потреби його зумовили)
Авторитет / влада	Наявність множини шляхів і засобів задоволення кожної потреби окремого працівника
Комфортний морально-психологічний колектив	Недостатня інформованість про результати роботи персоналу за умов поєднання різних видів діяльності
Визнання якісних результатів праці персоналу	Постійні зміни у функціональних обов'язках персоналу
Винагорода за якісно виконану роботу	Перевантаження чи недовантаження працівників
Можливість росту працівника (професійного, творчого, особистісного)	Невдачі у роботі
Можливість приймати рішення	Обмеженість чи заборона власних рішень
Чітко визначені цілі	Нечіткість функцій чи завдань поставлених керівництвом
Підтримка від керівництва	Сприйняття керівництвом організації мотивації людей як дургорядного чинника

Джерело: укладено автором

денцію значного збільшення в бік матеріального стимулювання. Таким чином, адміністрація ВНЗ може використовувати такі стимули для науково-педагогічних працівників як: зростання посадового окладу внаслідок обрання на вищу посаду; зростання розміру доплат внаслідок присудження наукового ступеня або присвоєння вченого звання; надання винагород за наукову та науково-педагогічну діяльність, передбачених законодавством; надання інших матеріальних виплат, передбачених колективним договором вищого навчального закладу [5].

Важливою складовою стимулювання праці в освіті є, однозначно, матеріальне стимулювання. Але педагогічні працівники – це та категорія, яка не зможе працювати і без морального стимулювання. Традиційні види морального стимулювання (відзначення урядовими нагородами, грамотами, надання почесних звань тощо) слід і надалі використовувати в освіті та науці, але їх треба доповнити адекватними в ринковій економіці видами.

Діагностику професійної мотивації викладачів вищої школи можна здійснювати за допомогою методики «Мотиви вибору діяльності викладача» Є. Ільїна з певними нашими доповненнями відповідно до особливостей вітчизняної системи вищої освіти. Ця методика застосовується для якісного аналізу викладача мотиваційної структури своєї педагогічної діяльності, для виявлення найбільш значних причин вибору професії викладача [6, с. 463]. Ця методика дала нам змогу визначити домінуючий тип професійної мотивації викладача ВНЗ.

Отже, фактори мотивації роботи (мотиватори) – це чинники, що стимулюють роботу. До них належать: визнання, позитивний результат, ціль, компетентний керівник, самостійність, заробіток, добрий колектив, інформованість, чітка постановка завдань тощо. Антимотиватори (демотиватори) – це фактори, які ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих. А саме: некомпетентний керівник, неінформованість, перевантаження чи недовантаження, невдачі в роботі, нечіткість функцій чи завдань тощо (див табл. 1).

Для аналізу результативності мотиваційної системи вищої школи рекомендуємо використовувати мотиваційний потенціал науково-педагогічних працівників. Зазначимо, що вхідними даними для аналізу є значення мотиваційних потенціалів викладачів, а вихідними даними є заходи спрямовані на удосконалення системи управління персоналом ВНЗ.

На сьогоднішній час вища школа України стикнулася з проблемою кадрового забезпечення освітнього процесу, яка породжена: а) відтоком висококваліфікованих науковців з сфери освіти у інші галузі економіки через втрату інтересу до педагогічної діяльності; б) низькою мотивацією

молодих фахівців продовжувати навчання і ступати на шлях науково-педагогічної діяльності, що призводить до старіння професорсько-педагогічного складу вищої школи.

Ми пропонуємо певні пропозиції для створення системи мотивації для молодого викладача, які можуть мати позитивний вплив на рішення залишитися працювати в сучасних українських ВНЗ:

Стимулювати зацікавленість керівництва кафебри в молодих викладачах. Молодому науковцю необхідно виділити для початку хоча б 0,5 ставки асистента, щоб перевірити його у роботі з можливістю подальшого збільшення навантаження.

Укладати контракти, а не договір на один рік.

Молодих викладачів необхідно залучати і до адміністративної роботи. ВНЗ мають ряд керівних посад середньої ланки (директори центрів, начальники відділів, заступники деканів, помічники ректора та проректорів тощо), і це є прекрасною мотивацією для молодого викладача, щоб залишитися у виші. Для них – це можливість проявити себе та реалізуватися в якості менеджера.

Важливим елементом мотивації є стажування молодих викладачів у європейських вузах. Учасників для стажування необхідно відбирати через відкритий конкурс із чіткими критеріями. Взяти участь у відборі повині всі молоді науковці й викладачі, а перемогти й отримати стажування – найкращі.

Відрядження на наукові конференції мають бути обов'язково за рахунок вузу. Зараз дуже поширена ситуація в українських вузах, коли коштів на відрядження немає.

Вагомим є також запровадження системи преміювання за конкретні досягнення без допомоги вузу. Наприклад: отримав сертифікат IELTS чи TOEFL (найпопулярніші міжнародні тести на знання англійської мови); – виборов міжнародний грант, який може реалізуватися у вузі; має найбільшу кількість цитувань у наукометричних базах даних тощо.

Звичайно, окрім зазначених пропозицій для створення системи мотивації та перетворення ВНЗ на престижне місце роботи для молодого викладача, необхідно не лише робити окремі кроки в окремих напрямках, а й змінювати глобальні речі та процеси. А саме, потрібно розвивати міжнародне співробітництво – закордонні відрядження. Спілкування з зарубіжними партнерами та досвід найкращих європейських практик є надзвичайно цікавими та перспективними для будь-кого з академічного середовища.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Для того, щоб мотивація несла очікувані результати, на нашу думку, система мотивації у вищому навчальному закладі повинна базуватися на принципах системності, комплексності, адресності, гнучкості, прозорості та динамічності. Щоб створити систему мотивації у навчальному закладі

необхідно брати до уваги перспективи розвитку в майбутньому освітнянських процесів в Україні, а також розробити концептуальні засади, визначити пріоритетні напрямки тощо.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бурик А.Ф. Формування мотивації праці в аграрних підприємствах / А.Ф. Бурик. – Умань: Візаві, 2009. – 178 с.
2. Замула І.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку / І.В. Замула, К.В. Шиманська // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнародний збірник наукових праць.

Випуск 2. – 2015. – С. 201–211.

3. Печенюк А.В. Особливості мотивації науково-педагогічних працівників до професійного розвитку. [Електронний ресурс] / А.В. Печенюк. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16347/1/182\\_Pechenjuk\\_317\\_318\\_Modern\\_Problems.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16347/1/182_Pechenjuk_317_318_Modern_Problems.pdf)

4. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном / І. Кулик // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2008. – № 1. – С. 62–66.

5. Кудрявцева Н. Особливості мотивації праці педагогічних працівників в сучасних умовах / Н. Кудрявцева // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 1. – С. 48–50.

6. Ильин Е.П. Мотивация и мотив / Е.П. Ильин. – Питер: СПб., 2000. – 512 с.

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF RISK MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

УДК 338.012

**Башинська І.О.**

к.е.н., доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту

Одеський національний політехнічний університет

**Полещук А.А.**

студентка

Одеський національний політехнічний університет

**Мотова А.В.**

студентка

Одеський національний політехнічний університет

*У статті наведено тлумачення поняття ризик у різних аспектах; виділено основні елементи управління ризиком та завдання системи ризик менеджменту. Запропоновано схему системи управління ризиками на підприємстві, як включає п'ять елементів. Наголошено необхідність формування культури управління ризиками на підприємстві як необхідної умови завчасного виявлення, оцінки та зниження ризиків, а також відкритої комунікації про ризики.*

**Ключові слова:** ризик, управління ризиками, система управління, модель управління ризиками, культура управління ризиками, аналіз ризику, оцінка ризику.

*В статье приведены толкования понятия риск в различных аспектах; выделены основные элементы управления риском и задачи системы риск менеджмента. Предложена схема системы управления рисками на предприятии, которая включает пять элементов. Отмечена необходимость фор-*

*мирования культуры управления рисками на предприятиях как необходимого условия заблаговременного выявления, оценки и снижения рисков, а также открытой коммуникации о рисках.*

**Ключевые слова:** риск, управление рисками, система управления, модель управления рисками, культура управления рисками, анализ риска, оценка риска.

*The article gives interpretation of risk in different ways; The main elements of the risk management objectives and risk management systems are highlighted. The scheme of the risk management system in the enterprise is proposed, which includes five elements. Was emphasized the need for creating a culture of risk management at the enterprise as a prerequisite for early identification, assessment and risk mitigation and open communication of risks.*

**Key words:** risk, risk management, control system risk management models, culture of risk management, risk analysis, risk assessment.

**Постановка проблеми.** На сьогодні більшість підприємств зіткнулися з проблемою критичного впливу підприємницьких ризиків на ефективність ведення бізнесу, можливості модернізації та розширення діяльності. Як показує практика, існує обґрунтована причина появи ризиків у підприємницькій діяльності, через неможливість обчислення результату і врахування впливу на нього різних факторів. Для того, щоб зменшити вплив ризиків, виявити можливі наслідки для підприємства у ризиковій ситуації, нейтралізувати негативні результати такого впливу на діяльність підприєм-

ства, потрібно весь час оновлювати арсенал методів, моделей, підходів до управління ризиками на підприємстві. Тому дана проблема є актуальною і сьогодні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти управління ризиками на підприємстві досліджували відомі науковці, такі як: В. Апопій, І. Балабанова, Г. Башнянин, О. Біла, І. Бланк, Г. Великоіваненко, Е. Величко, В. Вітлінський, Л. Донець, В. Загорський, А. Мазаракі, Н. Машина, Б. Мізюк, С. Наконечний, В. Точилін, О. Ястремська та ін.