

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

НАЗАРЧУК Тетяна Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9153-0733>

e-mail: nazarchukt@khmnu.edu.ua

ТЮРИНА Ніла Марківна

кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>

e-mail: tiurinan@khmnu.edu.ua

БУЦЕНКО Сергій Леонідович

аспірант,

Хмельницький національний університет

ГУРНИЦЬКИЙ Олександр Миколайович

аспірант,

Хмельницький національний університет

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти управління ризиками на різних етапах життєвого циклу організації. Розглянуто сутнісні характеристики категорії «ризик» та «життєвий цикл». Визначено та структуровано характерні особливості основних стадій життєвого циклу організації. Наведено загальну схему ідентифікації ризиків підприємства. Визначено та структуровано найбільш характерні ризики за різними етапами життєвого циклу, а також методи, які дозволять їх ідентифікувати. Обґрунтовано, що для підвищення ефективності системи управління ризиками на різних етапах життєвого циклу необхідно дотримуватися відповідних принципів. Визначено, що системне управління ризиками – це багатоступеневий процес, який має на меті зменшити або оптимізувати втрати підприємства у ризикових ситуаціях. Описано основні етапи реалізації системи управління ризиками на підприємстві.

Ключові слова: управління, ризики, бізнес-планування, життєвий цикл, система управління ризиками

RISK MANAGEMENT AT DIFFERENT STAGES OF THE ORGANIZATION'S LIFE CYCLE

NAZARCHUK Tetiana, TIURINA Nila, BUTSENKO Serhiy, HURNYTSKYI Oleksandr

Khmelnytskyi National University

The article examines theoretical and applied aspects of risk management at different stages of the organization's life cycle. It is proven that the risks that accompany the organization's activities at different stages of its life cycle cause the emergence of numerous threats to the enterprise's activities.

The essential characteristics of the categories "risk" and "life cycle" are considered. The characteristic features of the main stages of the organization's life cycle are determined and structured. A general scheme for identifying enterprise risks is presented. The most characteristic risks at different stages of the life cycle are determined and structured, as well as the corresponding methods that will allow them to be identified. It is substantiated that risk management is based on a purposeful search and organization of systematic work to reduce risk in an uncertain market situation. It is noted that in order to increase the effectiveness of the risk management system at different stages of the life cycle, it is necessary to adhere to the relevant principles.

It is determined that systemic risk management is a multi-stage process aimed at reducing or optimizing the losses of the enterprise in risky situations. The main stages of implementing a risk management system at an enterprise are described. It is proven that taking into account the entire complex of risks that accompany the operational activities of each market entity is an extremely necessary step for further functioning and sustainable development.

Keywords: management, risks, business planning, life cycle, risk management system

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОКІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стійкість функціонування сучасних бізнес-організацій суттєво залежить від отриманих результатів їхньої фінансово-господарської діяльності, спрямованості на досягнення стратегічних цілей, здатності протистояти впливу дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища та наявності системи ризикозахищеності діяльності у поточному та стратегічному періодах функціонування.

Ризики, що супроводжують діяльність організації на різних етапах її життєвого циклу спричиняють виникнення численних загроз в діяльності компанії. А тому для збереження та посилення конкурентних позицій й зростання стійкості та ділової активності суб'єкти господарювання повинні враховувати особливості ризиків на різних етапах життєвого циклу для формування дієвої системи ризикозахищеності, спрямованої на підвищення ефективності та результативності діяльності.

Актуальність теми дослідження зумовлена надзвичайно високим рівнем впливу ризиків на всі напрями діяльності підприємства, що породжує необхідність ідентифікації ризиків на усіх етапах життєвого циклу з метою їхньої мінімізації або нівелювання, а також розвитку теоретико-методичного базису управління ризиками в загальному.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Останнім часом наукові дослідження, що стосуються управління ризиками та формування ризикозахищеності організації, є досить поширеними. Теоретико-методологічні аспекти управління ризиками висвітлено у наукових працях багатьох авторів, зокрема: Лагунової І. А., В. Балдинюк, І.П. Миколайчук, Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., О.О. Насіканова, І.В. Артишук, Руденко, С., Гіржева, О., Рижикова, Н., Накісько, Євтушенко Н.О., Захаржевської А.А., Самошкіної, І., Гриб, Є., Горго І.О. та інших.

У багатьох публікаціях йдеться про те, що традиційні стратегії управління ризиками не завжди є ефективними в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, а отже, необхідно враховувати особливості управління ризиками, які виникають на різних етапах життєвого циклу бізнесу суб'єкта господарювання.

Наразі наукові напрацювання щодо особливостей ризикозахищеності організацій на різних етапах її життєвого циклу є предметом досліджень Матюшенко О., Домбровського В., Олійник І., Кравчук А., Посохова І., Скопенко Н. та інших.

Однак, варто відзначити фрагментарність проведених досліджень та фокусування на окремих складових системи управління ризиками.

З огляду на це, постає проблема розвитку теоретико-методичних засад управління ризиками з урахуванням особливостей їхнього впливу на результативність організації на різних етапах її життєвого циклу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є систематизація досвіду та розробка рекомендацій щодо визначення й особливостей виникнення ризиків на різних етапах життєвого циклу організації та формування загального алгоритму реалізації системи управління ризиками.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

За сучасних умов господарювання діяльність будь-якого підприємства нерозривно пов'язана із ризиками, які можуть виникати у різноманітних сферах діяльності: від фінансових операцій до стратегічного планування розвитку діяльності. Управління цими ризиками стає одним із ключових завдань менеджменту підприємства. Проте, не всі компанії розробляють та реалізують системи управління ризиками, що може серйозно загрожувати стійкості їхнього розвитку та функціонування на ринку в цілому.

З урахуванням надзвичайно високого рівня мінливості та невизначеності зовнішнього середовища основною метою управління ризиками є усунення або мінімізація негативного впливу ризиків на результати діяльності підприємства на основі прогнозування виникнення ризикової події та реалізації заходів з ризик-менеджменту [1].

Категорію «ризик» у сучасній управлінській теорії розглядають як одну із можливих характеристик невизначеної ситуації на ринку, яка супроводжує усі складові фінансово-господарської діяльності підприємства, а також стосується усіх бізнес-процесів та функціональних підсистем. Суб'єкти господарювання для досягнення своїх стратегічних та тактичних цілей з мінімальними витратами наявних ресурсів для підвищення ефективності та результативності своєї діяльності мають приймати ризиковані рішення щодо виживання у складних й невизначених умовах. Отже, врахування усього комплексу ризиків, які супроводжують операційну діяльність кожного суб'єкта ринку, є вкрай необхідним кроком для подальшого функціонування та сталого розвитку [2].

Оскільки метою даного дослідження є ідентифікація та управління ризиками різних етапів життєвого циклу компанії, необхідно також розглянути поняття «життєвого циклу», а також визначити характерні особливості його основних стадій.

У загальноприйнятій управлінській термінології та у визначеннях багатьох авторів зустрічається твердження, що життєвий цикл організації – це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку упродовж певного проміжку еволюції організації, після якого його цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися. Тому життєдіяльність організації від моменту створення і до ліквідації може бути циклічним, спіралеподібним процесом [3,12].

Науковцями та фахівцями-практиками розроблено багато моделей життєвого циклу організації. Найбільш поширеними та методично розробленими є моделі І Адизеса, Л. Грейнера, а також модель Д. Міллера, П. Фрізена. Ці моделі різняться як за кількістю стадій, так і за підходами до їх визначення. Проте, у найбільш загальному вигляді кожна стадія життєвого циклу може бути ідентифікована за двома параметрами: часовим та параметром, що визначає результати діяльності підприємства. За цими параметрами науковці розрізняють від трьох до десяти стадій життєвого циклу організації, проте основними є п'ять [3]:

- заснування (народження);
- початок зростання (дитинство);
- період прискороеного росту і розвитку (юність);
- етап стабілізації діяльності (зрілість);
- припинення існування чи оновлення — відновлення життєвого циклу на новому цільовому рівні (старіння, відновлення)

Кожна із цих стадій характеризується відмінностями у напрямках та інтенсивності розвитку, стратегічних і тактичних цілях, конфігурації організаційного механізму тощо.

У таблиці 1 наведено основні характеристики стадій життєвого циклу організації за цими критеріями.

Таблиця 1

Характерні особливості основних стадій життєвого циклу організації

| Параметр стадії життєвого циклу | Стадії життєвого циклу | | | | |
|--|---|--|---|--|---|
| | народження | дитинство | юність | зрілість | старіння/оновлення |
| напряма та інтенсивність розвитку | визначення та завоювання власної ринкової ніші; максимальне використання можливостей організації; орієнтація на дії | забезпечення бурхливого зростання; розвиток операційної діяльності | швидке зростання; сегментація ринку; диверсифікація товарів та послуг; зростання інновацій | стійке зростання масштабів та результатів діяльності; відносна стабільність якісних та кількісних показників функціонування підприємства | боротьба за виживання і збереження ринкової частки |
| стратегічні і тактичні цілі | формування місії, цілей та завдань організації; розробка продуктово-ринкової стратегії | деталізація цілей і завдань, спрямованих на завоювання та розширення власної ринкової ніші | довгострокове стратегічне планування; переорієнтація тактичних цілей і завдань; акцент на досягненні стабільності | акцент на адаптації до зовнішнього середовища | утримання ринкових позицій; необхідність оновлення організації на всіх рівнях |
| способи і особливості формування ресурсного потенціалу | пошук ресурсів та джерел їх залучення; залучення інвестицій | розширення фінансування за рахунок власних і залучених ресурсів | фінансова стійкість; достатня кількість власних ресурсів | зниження темпів зростання; скорочення інвестицій | брак ресурсів; необхідність залучення зовнішніх джерел фінансування |
| конфігурація організаційного механізму | неформальна структура та комунікації; децентралізація структури управління | гнучка структура з вираженими функціональними обов'язками; прості організаційні та комунікаційні зв'язки | чіткі та прості структурні зв'язки; креативність та директивність в управлінні; формалізовані правила та політики | ускладнення структури управління; зниження адаптації до зовнішнього середовища; поява суперечок у колективі | наявність великої кількості процедур та правил; консерватизм в ухваленні рішень; невідповідність організаційної структури вимогам бізнес-середовища |

З наведеного вище, можемо зробити висновок, що кожна стадія життєвого циклу підприємства свої особливості, які формують не лише поведінку компанії, але й визначають ризики, що супроводжують її діяльність. Оцінка та діагностика ризику на кожній стадії життєвого циклу дозволяє зменшити ймовірні втрати підприємства та забезпечити його стійкість відносно зовнішніх чинників мінливого бізнес-середовища [4].

Визначення та ідентифікації ризиків має дати відповідь на такі запитання:

- чому може виникнути ризикова подія?
- де може виникнути ризикова ситуація?
- коли може виникнути ризикова ситуація?
- до яких наслідків може призвести ризикова ситуація (зменшення або збільшення

запланованого результату; підвищення чи зниження досягнення запланованих цілей; необхідність залучення додаткових ресурсів чи виникнення незапланованих витрат, або ж виникнення нових можливостей для підприємства).

Загальна схема ідентифікації ризиків наведена на рис. 1.



Рис. 1. Схема ідентифікації ризиків суб'єкта господарювання [3]

У таблиці 2 структуровано найбільш характерні ризики за різними етапами життєвого циклу, а також відповідні методи, які дозволяють їх ідентифікувати.

Критеріями ризикозахищеності підприємства можуть бути такі показники: фінансова стійкість, обсяги діяльності, прибутковість, структура власного капіталу, ділова активність, ймовірність банкрутства та схильність до ризику системи управління.

Процес управління ризиками характеризується прагненням передбачити та невилювати ті обставини й ситуації, які могли б стати загрозою для подальшого функціонування підприємства. Метою такого управління є визначення, аналіз та оцінка впливу ризиків, які виникають у діяльності підприємства, а також розробка плану заходів щодо ризикозахищеності організації. Саме тому менеджмент підприємства повинен проводити якісну політику щодо аналізу ринкових тенденцій та на їх основі прогнозувати можливі варіанти розвитку подій [5].

Для підвищення ефективності системи управління ризиками менеджменту підприємства необхідно на усіх рівнях будувати систему ризикозахищеності урахуванням таких принципів [6,1]:

- масштабність охоплення усіх можливих сфер виникнення ризиків;
- структурна цілісність системи ризик-менеджменту із загальною системою менеджменту організації;
- мінімізація кількості можливих ризиків та ступеню їх прояву;
- диференціація стратегічного й тактичного управління підприємницькими ризиками;
- адекватна та оперативна реакція на внутрішні та зовнішні зміни, які призводять до ризику й втрат;
- зважене прийняття ризику;
- організаційна плановість та системність управління ризиками;
- ієрархічна підпорядкованість системи управління ризиками організації;
- формування корпоративної культури управління ризиками організації.

Системне управління ризиками – це багаторівневий процес, який має на меті зменшити або оптимізувати втрати підприємства у ризикових ситуаціях. Для того щоб максимально ефективно забезпечити підприємство від збитків, функції управління ризиком мають виконувати усі структурні підрозділи організації [5].

Формування та реалізацію системи ризик-менеджменту на підприємстві слід здійснювати у чітко визначеній послідовності. В загальному процес управління ризиками на підприємстві складається з таких

укрупнених етапів: аналіз ризику; вибір методів впливу на ризик; прийняття рішень щодо уникнення ризикової ситуації та відповідних втрат [7].

Таблиця 2

Характерні ризики різних стадій життєвого циклу організації

| Стадія життєвого циклу | Характерні ризики | Методи діагностики |
|------------------------|--|--|
| народження | ризик хибного вибору чи невірної формулювання цілей організації, що призводить до ймовірності розробки стратегії у помилковому напрямі; ризик високого рівня залежності від ринкової кон'юнктури; ризик відсутності досвіду ведення бізнесу у власників підприємства; ризик низького рівня професійних навичок та знань; ризик недостатньої поінформованості щодо дій конкурентів; ризик дефіциту обігових коштів; ризик низького рівня фінансової стійкості | метод експертних оцінок метод побудови дерева цілей карта ризиків діаграма «краватка-метелик» FTA – аналіз «дерева відмов» ETA – аналіз «дерева подій» метод аналогій фінансовий аналіз |
| дитинство | ризик невірної оцінки стратегічного потенціалу організації; ризик надмірного залучення позикового капіталу за високою ціною; ризик низької оборотності обігових активів; ризик високого рівня витрат та деформацій у їхній структурі; іміджеві ризики; ризик занадто вузького товарного портфеля; ризик хибного прогнозу розвитку ринкового середовища у довгостроковій перспективі | SWOT-аналіз фінансовий аналіз; техніко-економічний аналіз; портфельний аналіз; БКГ-аналіз карта ризиків аналіз позиціонування |
| юність | ризик неефективної маркетингової політики і системи збуту; ризик дефіциту ліквідних коштів; ризик незадовільної структури капіталу; ризик надмірної диверсифікації; ризик ключової фігури; ризик невірної оцінки стратегічного потенціалу організації | маркетинговий аналіз ABC-аналіз фінансовий аналіз SWOT-аналіз карта ризиків |
| зрілість | ризик уповільнення темпів зростання; ризик зниження інновацій; ризик неефективної організаційної та управлінської структури; ризик надмірного ускладнення бізнес-процесів; ризик підвищення плинності кадрів; ризик зростання дебіторської заборгованості | фінансовий аналіз аналіз бізнес-процесів організаційно-управлінський аналіз техніко-економічний аналіз карта ризиків |
| старіння / оновлення | ризик зниження попиту на продукцію/послуги підприємства; ризик скорочення обсягів продажу; ризик втрати ринків збуту; ризик нестачі власних обігових коштів; ризик складності залучення зовнішніх джерел фінансування; кадрові ризики іміджеві ризики | аналіз сегментації ринку матричний аналіз карта ризиків фінансовий аналіз портфельний аналіз кадровий аналіз аналіз позиціонування |

На рис. 2 наведено логіку розробки та реалізації системи управління ризиками на підприємстві.

Зміст кожної із підсистем управління ризиками залежить від типу підприємства, галузі та масштабів його діяльності, етапу життєвого циклу, а також рівня впливу чинників зовнішнього середовища та результатів діяльності організації відповідно до стратегічних цілей розвитку з точки зору якості впливу на його фінансово-господарську діяльність тощо.

Функціонування системи управління ризиками не можливо розглядати як окрему підсистему, незалежну від інших складових діяльності організації. За сучасних умов невизначеності та високої мінливості бізнес середовища цю підсистему варто розглядати як ключову сферу системи менеджменту організації, яка об'єднує управління ризиками із головними стратегічними цілями організації. Між системою управління ризиками та системою управління підприємством має обов'язково існувати зворотний зв'язок, який характеризується такими впливами: структурний (злиття у вигляді однієї цілісної системи); процесуальний (взаємозв'язок у процесах прийняття рішень); цілеспрямований (загальне дерево цілей, що є результатом реалізації стратегії) [8].

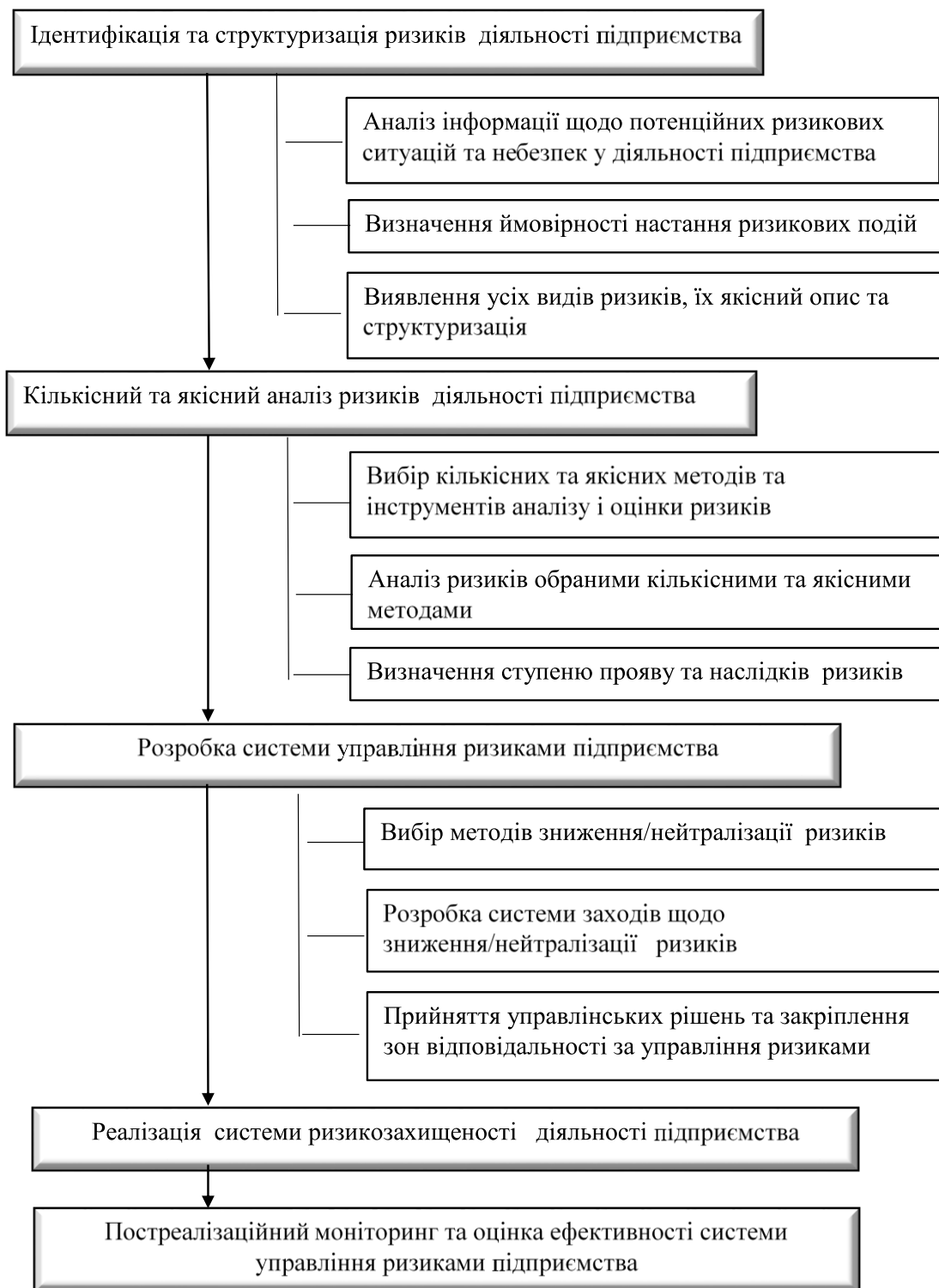


Рис. 2. Етапи реалізації системи управління ризиками підприємства

Замкнутість процесу управління ризиками в єдиний контур управління дозволяє реалізувати безперервне функціонування прямих і зворотних зв'язків, що у практичній діяльності підприємства проявляється в постійному аналізі ризикових ситуацій, розробці заходів з нейтралізації ризиків, їх здійсненні й наступному коригуванні за результатами оцінки ефективності проведених заходів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дає можливість зробити такі висновки й узагальнення. Упродовж усього життєвого циклу кожна організація стикається з ризиками, що виникають й різняться за силою негативного впливу на різних етапах її життєвого циклу під дією дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Не усвідомлення й неврахування цих ризиків може суттєво знизити стійкість функціонування організації на ринку.

В основі управління ризиками лежить цілеспрямований пошук та організація системної роботи щодо зниження ризику у невизначеній ринковій ситуації. Система управління ризиками підприємства складається із сукупності методів та прийомів, що дають змогу мінімізувати загрози для функціонування підприємства та сприяють його стійкості на ринку. Для оперативного виявлення ризиків, які супроводжують діяльність на різних етапах життєвого циклу, слід виявити та оцінити ризикові події, визначити ступінь їх впливу на підприємство шляхом проведення кількісного та якісного аналізу, а далі обрати ті методи, які дозволять мінімізувати негативний вплив на фінансово-господарську діяльність.

Ефективна система управління ризиками має охоплювати весь комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності фінансово-господарської діяльності підприємства та відповідати таким ключовим вимогам: оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що спричиняють реальні ризики; ідентифікувати та визначати особливості ризиків на різних етапах життєвого циклу організації; забезпечувати ефективне зниження негативного впливу ризику чи уникнення такого ризику взагалі; функціонувати системно, комплексно та безперервно.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі будуть спрямовані на дослідженні й систематизації методів управління ризиками.

Література

1. Балдинюк, В. (2023). Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. Економіка та суспільство, (57). – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
2. І.П. Миколайчук Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства // Академічний огляд. 2018. № 2 (49). – Режим доступу: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2018/2/5.pdf>
3. Т.В. Назарчук Менеджмент організацій. Навчальний посібник / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк – К.: Центр учбової літератури, 2024. – 492с.
4. Кравчук А. В. Особливості прояву та управління ризиками на різних стадіях життєвого циклу інновацій / А. В. Кравчук // Стратегічні перспективи розвитку промислових регіонів України в умовах економічної турбулентності : тези доп. Всеукр. студ. наук.-практ. конф., 10 січня 2019 р. / редкол.: О. В. Хаджинова [та ін.]. – Маріуполь : ПДТУ, 2019. – С. 300-302.
5. Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканова О.О. Управління ризиками діяльності підприємства // Михайленко О.В./ Проблеми системного підходу в економіці. - ВІПУСК № 6(62), 2017. – Режим доступу: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/24.pdf
6. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту / І. А. Лагунова // Актуальні проблеми державного управління. - 2018. - № 1. - С. 44-51. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2018_1_9
7. І.В. Артищук Управління ризикозахищеністю підприємства / Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.5. – Режим доступу: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_5/153_Art.pdf
8. Руденко, С., Гіржева, О., Рижикова, Н., & Накісько, О. (2023). Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. Modeling the development of the economic systems, (3), 155–162. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>
9. Євтушенко Н.О., Захаржевська А.А., (2022) Особливості формування механізму розвитку управління ризиками в підприємствах / Економічний простір No 182, 2022. - Режим доступу: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1190/1146>
10. Матюшенко О.І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка [Електронний ресурс] / О.І. Матюшенко. – Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-4_0-pages-82_91.pdf
11. Домбровський В. С., Пластун О. Л. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз [Електронний ресурс] / В. С. Домбровський, О. Л. Пластун. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52334/7/Dombrovskiy_Vrakhuvannia_fazy_zhyttievoho_tsyklu.pdf
12. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання // Науковий журнал Вісник ХНУ, економічні науки, №2, 2020, 167-175с. – Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/33-1.pdf>

13. Олійник, І. (2024). Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (2 (112), 52-59. – Режим доступу: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-8>

References

1. Baldyniuk, V. (2023). Upravlinnia ryzykamy hospodarskoi diialnosti pidpriemstva ta shliakhy yikh znyzhennia. *Ekonomika ta suspilstvo*, (57). – Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
2. I.P. Mykolaichuk Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia ryzykozakhyshchenistiu pidpriemstva // *Akademichnyi ohliad*. 2018. № 2 (49). – Rezhym dostupu: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2018/2/5.pdf>
3. T.V. Nazarchuk Menedzhment orhanizatsii. *Navchalnyi posibnyk* / T.V. Nazarchuk, O.M. Kosiiuk – K.: Tsentр uchbovoi literatury, 2024. – 492s.
4. Kravchuk A. V. Osoblyvosti proiavu ta upravlinnia ryzykamy na riznykh stadiiakh zhyttievoho tsykladu innovatsii / A. V. Kravchuk // *Stratehichni perspektivy rozvytku promyslovykh rehioniv Ukrainy v umovakh ekonomichnoi turbulentsnosti* : tezy dop. Vseukr. stud. nauk.-prakt. konf., 10 sichnia 2019 r. / redkol.: O. V. Khadzhyanova [ta in.]. – Mariupol : PDTU, 2019. – S. 300-302.
5. Mykhailenko O.V., Nikolaienko S.M., Nasikanova O.O. Upravlinnia ryzykamy diialnosti pidpriemstva // *Mykhailenko O.V./ Problemy systemnoho pidkhotu v ekonomitsi. - VYPUSK № 6(62), 2017. – Rezhym dostupu: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/24.pdf*
6. Lahunova I. A. Sutnist ta pryntsyipy kontseptsii ryzyk-menedzhmentu / I. A. Lahunova // *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. - 2018. - № 1. - S. 44-51. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2018_1_9
7. I.V. Artyshchuk Upravlinnia ryzykozakhyshchenistiu pidpriemstva / *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. – 2011. – Vyp. 21.5. – Rezhym dostupu: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_5/153_Art.pdf
8. Rudenko, S., Hirzheva, O., Ryzhykova, N., & Nakisko, O. (2023). Ryzyk-menedzhment u systemi antykrizovoho stratehichnoho upravlinnia ahrarykh pidpriemstv. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 155–162. – Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>
9. Yevtushenko N.O., Zakhazhevska A.A., (2022) Osoblyvosti formuvannia mekhanizmu rozvytku upravlinnia ryzykamy v pidpriemstvakh / *Ekonomichnyi prostir* No 182, 2022. - Rezhym dostupu: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1190/1146>
10. Matiushenko O.I. Zhyttievyi tsykl pidpriemstva: sutnist, modeli, otsinka [Elektronnyi resurs] / O.I. Matiushenko. – Rezhym dostupu: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-4_0-pages-82_91.pdf
11. Dombrovskiy V. S., Plastun O. L. Faza zhyttievoho tsykladu pidpriemstva yak vazhlyve dzherelo informatsii pry poperedzhenni kryz [Elektronnyi resurs] / V. S. Dombrovskiy, O. L. Plastun. – Rezhym dostupu: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/52334/7/Dombrovskiy_Vrakhuvannia_fazy_zhyttievoho_tsykladu.pdf
12. Tiurina N. M., Nazarchuk T. V., Karvatska N. S. Zhyttievyi tsykl orhanizatsii: sutnisi kharakterystyky, strukturyzatsiia ta metody otsiniuvannia// *Naukovyi zhurnal Visnyk KhNU, ekonomichni nauky*, №2, 2020,167-175s. – Rezhym dostupu: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/33-1.pdf>
13. Oliinyk, I. (2024). Upravlinnia ryzykamy v systemi formuvannia adaptyvnykh orhanizatsiinykh struktur. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii «Ekonomichni nauky»*, (2 (112), 52-59. – Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-8>