

УДК 658.3

JEL: J41, D23.

DOI: 10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84

Савків Уляна Степанівна

кандидат економічних наук, доцент

кафедри менеджменту і маркетингу

Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника

76018, м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57

uliana.savkiv@pnu.edu.ua

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

Сидор Галина Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент

кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія

Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти

«Кам'янець-Подільський державний інститут»

32302, м. Кам'янець-Подільський, вул. Годованця, 13

e-mail: sidor.gal@ukr.net

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9578-0588>

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ РИЗИКІВ, СПРИЧИНЕНИХ ВІЙНОЮ В УКРАЇНІ

Анотація. У сучасних умовах господарювання загострюється проблема управління людськими ресурсами через ризики, які спричинені війною. Системи управління персоналом, які суб'єкти господарювання застосовували в мирний час, виявились неадекватними в умовах війни. Такі завдання потрібно вирішувати через запровадження дієвих методів управління персоналом з урахуванням виявлених ризиків.

Мета дослідження – вивчення основних аспектів управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною, та розробка заходів для їхньої мінімізації.

Для досягнення поставленої мети у статті використано загальні та спеціальні методи дослідження, зокрема: загальнонаукові та спеціальні методи – для досягнення мети, абстрактно-логічний та діалектичний методи аналізу – для обґрунтування теоретичних положень та висновків.

Актуальність матеріалу дослідження обумовлена тим, що традиційні підходи до управління персоналом у воєнний час необхідно переглянути та удосконалити, адже війна спровокувала нові виклики перед управлінцями людськими ресурсами на всіх рівнях. Нестабільна політична та економічна ситуація вимагає проведення моніторингу та адаптації управлінських стратегій для забезпечення виживання організацій у важких умовах, коли ризики дуже важко ідентифікувати та оцінювати.

У статті досліджено основні чинники, що призводять до виникнення ризиків в умовах воєнного часу; відображено головні аспекти управління людьми в умовах ризиків, спричинених війною; розглянуто особливості застосування інструментарію ризик-менеджменту, антикризового менеджменту, стрес-менеджменту, психологічного менеджменту; вивчено прикладні аспекти управління персоналом на основі психологічних методів. Проведене дослідження дасть змогу вирішити проблеми управління персоналом, з якими сьогодні стикається система управління.

Встановлено, що специфіка управління людськими ресурсами залежить від типу ризику, а механізми зменшення ризиків тісно взаємопов'язані з відповідними механізмами управління, у т. ч. ризик-менеджментом, антикризовим менеджментом, стрес-

менеджментом та психологічним менеджментом. Різноманітні практики, що застосовуються під час війни, допомагають розробити нові моделі управління персоналом, що дає змогу забезпечити швидку адаптацію до умов воєнного стану.

Ключові слова: ризик, людські ресурси, управління персоналом, стрес-менеджмент, ризик-менеджмент, антикризовий менеджмент, психологічний менеджмент.

Savkiv Uliana Stepanivna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Management and Marketing
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
76018, Ivano-Frankivsk, Shevchenko St. Shevchenko, 57
uliana.savkiv@pnu.edu.ua
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

Sydor Halyna Viktorivna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Finance, Accounting and Taxation named after S. Yuriy
Educational and Rehabilitation Institute of Higher Education
«Kamianets-Podilskyi State Institute»
32302, Kamianets-Podilskyi, St. Hodovantsia, 13
e-mail: sidor.gal@ukr.net
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9578-0588>

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF RISKS CAUSED BY THE WAR IN UKRAINE

Abstract. In today's business environment, the problem of human resource management is exacerbated by the risks caused by the war. The human resource management systems that business entities used in peacetime have proven ineffective in wartime. Such challenges need to be addressed through the introduction of effective HRM methods that take into account the identified risks.

The purpose of the study is to explore the main aspects of human resource management in the context of risks caused by war and to develop measures to minimise them.

To achieve this goal, the article uses general and special research methods, in particular: general scientific and special methods - to achieve the goal, abstract-logical and dialectical methods of analysis - to substantiate theoretical positions and conclusions.

The relevance of the research material is due to the fact that traditional approaches to wartime human resource management need to be revised and improved, as the war has provoked new challenges for human resource managers at all levels. The unstable political and economic situation requires monitoring and adaptation of management strategies to ensure the survival of organisations in difficult conditions when risks are very difficult to identify and assess.

The article examines the main factors that lead to risks in wartime; reflects the main aspects of managing people in the face of risks caused by war; considers the peculiarities of applying risk management, crisis management, stress management, and psychological management tools; and studies the applied aspects of personnel management based on psychological methods. The conducted research will help to solve the problems of human resource management faced by the management system today.

It is established that the specificity of human resource management depends on the type of risk, and risk mitigation mechanisms are closely interrelated with the relevant management mechanisms, including risk management, crisis management, stress management and psychological management. Various practices used in wartime help to develop new HR management models, which allows for rapid adaptation to martial law conditions.

Key words: risk, human resources, personnel management, stress management, risk management, crisis management, psychological management.

Вступ. Під час війни Україна зіткнулася із суворою реальністю, до якої потрібно було швидко адаптуватися. Невизначеність і постійні загрози зумовили збільшення ризиків, порушили режими функціонування суб'єктів господарювання та спричинили зміни в усіх сферах життя суспільства. Вітчизняний бізнес-сектор також зазнав труднощів.

У сучасних реаліях керівники змушені приймати швидкі рішення та імпровізувати в умовах кризи, працювати надмірно напружено, щоби підтримувати операційну діяльність та утримувати працівників. Зміни в бізнес-середовищі спонукали переорієнтуватися зі стратегій розвитку на вирішення нагальних проблем. Перед топ-менеджментом постало завдання створення нових систем захисту та пошуку відповідних механізмів управління персоналом.

Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій. Науковий простір наповнений великою кількістю публікацій, в яких досліджено питання управління персоналом в умовах ризиків. Антикризове управління персоналом у сучасних реаліях відображено у працях І. О. Абрамової [1]. І. Ю. Єпіфанова, В. Д. Панкова та Л. М. Ткачук розглядають стратегічне управління ризиками [4]. На особливу увагу заслуговують публікації, присвячені кадровій безпеці, надійності персоналу в наукових працях В. Г. Вахлакової [2], В. Г. Никифоренко та В. О. Кравченко [6]. Стратегічні напрями управління людськими ресурсами в умовах глобального виклику пандемії COVID-19 розглядають І. В. Панченко, Г. В. Середа [7], а психологічні аспекти проблеми представлені у дослідженні Г. В. Долга [3].

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми. У публікаціях з окресленої проблематики ґрунтовно описано інструменти інтегрованого менеджменту в системі управління персоналом. Проте управлінська діяльність в умовах ризиків, спричинених війною, потребує подальшого дослідження. Під час війни компанії змушені змінити напрямки в управлінні персоналом, що вимагає їхнього системного вивчення для розробки нових моделей управління людськими ресурсами.

Формулювання цілей статті. Вивчити основні аспекти управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною, та розробити заходи для їхньої мінімізації.

Висвітлення основного матеріалу. Управління людськими ресурсами в умовах війни має унікальні виклики. Так, в Україні під час військового конфлікту відбувся економічний спад виробництва й торгівлі, сформувався негативний інвестиційний клімат, простежується зростання державного боргу та інфляції, що спричиняє загрозу фінансовій стабільності. Війна створює невизначеність та негативно впливає на бізнес-середовище, що може призвести до втрат робочих місць та зниження економічного зростання, а також вплинути на зовнішню торгівлю й інвестиційні потоки, що потребує комплексного управління та реформ для забезпечення стійкості й відновлення економіки країни після припинення конфлікту.

У зв'язку з нестабільною політичною та економічною ситуацією необхідно проводити ретельний моніторинг та адаптацію управлінських стратегій, щоб забезпечити виживання та продуктивність організацій у важких умовах, коли ризики дуже важко ідентифікувати та оцінювати. Це головне завдання ефективного управління людськими ресурсами.

Ризики, пов'язані з війною, відрізняються від тих, з якими організації стикаються в мирний час. Природно, що топ-менеджмент вітчизняних організацій не був готовий до використання інструментів мінімізації ризиків. Тактично вони реагували та їм бракувало стратегічного плану дій на випадок кризи. Важко оцінити частку українських підприємств, які запровадили ефективну стратегію управління персоналом, готуючись до кризи. Таким чином, сьогодні основна перевага для підприємств у конкурентній боротьбі

за виживання – правильне встановлення стратегічних імперативів управління людськими ресурсами.

З огляду на виклики сьогодення, щоб запровадити ефективну систему управління персоналом, важливо враховувати такі аспекти: світоглядний – переосмислення філософії управління; методологічний – вибір ефективних інструментів управління персоналом відповідно до поточної ситуації; прикладний – використання узагальненого досвіду, набутого у воєнний час.

З точки зору світогляду, філософія управління у воєнний час має чітко виражений людиноцентричний характер, а головними цінностями є безпека та фізичне й психічне здоров'я людини. Тому світоглядне ядро філософії управління персоналом полягає в тому, щоб інвестувати й розвивати мотиваційну функцію управління. Таким чином, філософія управління у воєнний час – це філософія цінностей, спрямована на підтримку стійкості.

З методологічного боку, використання інструментів управління, що можуть мінімізувати ризик, спрямовані на попередження ризиків та формування програм заходів з мінімізації негативних наслідків.

У контексті ризик-менеджменту ефективно управління персоналом полягає насамперед у виявленні причин виникнення ризиків. У воєнний час основними джерелами ризику є зовнішні чинники, які зумовлюють напругу в суспільстві та призводять до кризових ситуацій на ринку.

Мінімізація ризиків значною мірою пов'язана із загальними інституційними заходами, що вживаються для гарантування безпеки, яка охоплює широкий спектр завдань, заходів та напрямів. Серед них виокремлюють моніторинг тенденцій, що можуть призвести до виникнення загрозливих ситуацій, аналіз динаміки та можливих наслідків таких загроз, розробку заходів із запобігання та мінімізації негативних наслідків, а також організаційне та ресурсне забезпечення.

Використання ризик-менеджменту у керівництві персоналом в умовах війни – це процес, спрямований на ідентифікацію, оцінювання та зменшення можливих загроз і ризиків для персоналу, які можуть виникнути в ситуаціях збройного конфлікту в Україні. Такий підхід передбачає вдосконалену систематичну стратегію, спрямовану на безпеку й оптимізацію функціонування організації в умовах воєнного часу.

Науковий підхід до ризик-менеджменту управління персоналом передбачає такі кроки: ідентифікація ризиків, оцінювання ризиків, розробка стратегій мінімізації ризиків, комунікація щодо ризиків, моніторинг ризиків, емоційна та психологічна підтримка персоналу, розробка кризового плану.

Ідентифікація ризиків – це етап, який охоплює завдання для вирішення відомих і потенційних ризиків, які можуть виникнути внаслідок воєнних дій. Він охоплює аналіз зони конфлікту, визначення можливих ворожих дій, ризику фізичного та психологічного впливу на персонал та інші аспекти.

Оцінювання ризиків полягає в аналізі ймовірності виникнення кожного ідентифікованого ризику та його потенційних наслідків. На цьому етапі визначаються пріоритети для подальших заходів.

Розробка стратегій мінімізації ризиків передбачає конкретні плани дій та процедури для запобігання та зменшення ризиків, зокрема: створення безпечних робочих процесів, навчання самозахисту, організація процедур евакуації та моніторингу захисту особистих даних.

Комунікація щодо ризиків передбачає інформування персоналу про ідентифіковані ризики та процедури безпеки. Проводяться навчальні сесії та тренінги щодо безпеки, навичок виживання та способів копінгу зі стресом.

Моніторинг ризиків спрямований на процедури перегляду та оновлення стратегії ризик-менеджменту, враховуючи нові загрози та зміни у воєнному конфлікті. На цьому етапі ретельно вивчаються реальні приклади та набутий досвід для вдосконалення стратегій.

Емоційна та психологічна підтримка полягає у можливості та доступі до психологічної підтримки персоналу, який може переживати стрес, тривожність та травми внаслідок війни.

Розробка детального кризового плану, який охопить процедури реагування на надзвичайні ситуації та способи евакуації, а також вказівки щодо комунікації в разі небезпеки.

Ризик-менеджмент в управлінні персоналом в умовах війни – це необхідна складова стратегії для гарантування безпеки та психологічного благополуччя персоналу, а також ефективної роботи організації в надзвичайних обставинах.

З огляду на важливість та надзвичайну актуальність безпекової діяльності в сучасних умовах дослідники пропонують вийти за межі окремої компанії та розглянути проблему в ширшому контексті. Зокрема, В. Г. Никифорова, В. О. Кравченко наголошують на необхідності координації спільних дій структурних підрозділів, відповідальних за безпекову діяльність, та служб управління персоналом [9, с. 180]. Тому необхідно організувати, координувати заходи безпеки та постійно контролювати їх виконання [2, с. 205].

Таким чином, ефективність управлінських дій можна досягти через використання інструментів управління ризиками та вивчення причин і наслідків ризиків. Крім того, оскільки економічна криза зумовлена війною, необхідно постійно відстежувати виникнення ознак раннього попередження, визначати інтенсивність їхнього впливу та забезпечувати відповідне реагування [9].

Для подолання кризових явищ інструменти антикризового управління потрібно використовувати в тісному поєднанні з управлінням ризиками. Зміна структури ринку внаслідок внутрішньої та зовнішньої міграції зумовила значний дисбаланс між попитом та пропозицією на ринку праці в регіональному розрізі, значний дефіцит людських ресурсів у ключових сферах ринку праці, дефіцит, спричинений міграційними процесами та іншими чинниками ризику, що призводять до кризових ситуацій. Тому антикризові заходи мають бути спрямовані на відновлення трудової активності, що, звісно, залежить від інтенсивності бойових дій. Якщо не вжити заходів на інституційному рівні, криза поглиблюватиметься, а економіка втрачатиме компетентні кадри.

Пріоритетом антикризових заходів має бути реорганізація та вдосконалення діяльності ринку праці. В умовах обмежених ресурсів, навіть у післякризовий період, необхідна «всебічна готовність» ринку праці до неминучих і серйозних викликів, пов'язаних з демографічними і технологічними змінами, а також із розширенням цифровізації, глобалізації та проведенням воєнних дій. Стрімке зростання міграції та скорочення працездатного населення – одна з найбільших проблем у короткостроковій перспективі. Однак низька заробітна плата та відсутність достатньої кількості робочих місць перешкоджають реінтеграції вимушено переміщеної робочої сили на ринок праці [7, с. 204].

Техніки стрес-менеджменту, спрямовані на вивчення внутрішнього стану людини та взаємодії в колективі, стають ефективними у результаті використання комплексу методів та різноманітних інструментів. Антистресові заходи, що реалізуються за участю психологів, сьогодні практикують суб'єкти господарювання різних форм власності.

Психологічна підтримка має велике значення, оскільки сприяє збереженню психічного здоров'я персоналу та зниженню рівня стресу. Відповідно стрес-менеджмент тісно переплітається з психологічним менеджментом, який здатний максимально відновити психологічну гармонію в колективі.

Використання методів психологічного менеджменту як нового напрямку, інтегрованого в єдину систему управління, підвищує ефективність управління персоналом з точки зору подолання життєвих криз та розвитку емоційної стійкості.

Управління людськими ресурсами в умовах війни в Україні вимагає особливого підходу та розуміння психологічних аспектів. Забезпечення психологічної підтримки для

персоналу, який може переживати стрес, тривожність та травми внаслідок війни, реалізується через проведення тренінгів з медитації, релаксації та способів копінгу зі стрессом.

Комунікаційна складова в системі безпеки спрямована на роз'яснення персоналу стресової ситуації, надання інформації щодо особистої безпеки та психологічного благополуччя. Важливо відкрито спілкуватися і забезпечувати доступ працівників до надійних джерел інформації.

Тимбілдінг сприятиме заохоченню до дружніх стосунків та спільної роботи в колективі. Організація тимбілдінг-заходів дасть змогу покращити психологічний клімат у групі та зміцнити командний дух. Навчання персоналу стратегіям допінгу – один із шляхів подолання стресу та оволодіння психологічних навичок в умовах війни. Їх застосування допоможе зменшити рівень тривожності та підвищити ефективність роботи.

Впровадження психологічних пауз дасть змогу персоналу робити короткі перерви для відпочинку та релаксації під час важких робочих змін або надзвичайних ситуацій. Розуміння та психологічна підтримка працівників, їхніх емоцій може допомогти зберегти моральний дух та відчуття безпеки.

Такі психологічні методи мають застосовувати усі суб'єкти господарювання для підтримки персоналу в умовах війни, але також важливо враховувати індивідуальні потреби та реакції на стресові ситуації. Доцільно працювати разом з психологами та експертами з психологічного здоров'я для розробки і впровадження відповідних стратегій управління персоналом.

Прикладний аспект управління людськими ресурсами – інтегроване вираження сукупного досвіду, отриманого вітчизняними підприємствами та організаціями під час війни, а саме: ухвалення швидких рішень, миттєва адаптація до нових умов, гнучке мислення та віра в перемогу. Представники українських компаній постійно діляться таким досвідом на різних платформах, презентують його під час вебінарів та обмінюються ідеями на зустрічах.

Для зменшення психологічного навантаження на персонал практики рекомендують переходити на синхронний режим роботи. Кожен пункт планування, виконаний колективом чи працівником, викликає позитивні емоції в разі його досягнення, і його потрібно сприймати як успіх або перемогу.

У воєнний час корпоративна культура демонструє свою дієву силу та життєздатність через підтримку дружніх стосунків у колективі, створення довірливих відносин, трансформацію моделей згуртування колективу та комунікації, забезпечення інтерактивності персоналу.

Варто, щоб менеджери з управління персоналом запроваджували елементи корпоративної культури, що мають символічно-ритуальний характер; підтримували колективні заходи, які об'єднують людей і спонукають до спільного вирішення проблем; займалися спільно волонтерством; використовували всі засоби для посилення особистісного потенціалу кожного.

Завдяки креативу в багатьох компаніях виникають нові ритуали. Онлайн-заходи, що проводяться у зручний час, підтримують психічне здоров'я і корпоративний дух компанії. У розпал війни багато організацій вже створили спеціальні соціальні та комунікаційні простори, які дають змогу ефективно взаємодіяти в команді, безпечно працювати та відпочивати, займатися спортом та спілкуватися з психологами.

Таким чином, в умовах війни поступово виникають нові корпоративні норми, формуються гнучкі політики прийняття рішень, трансформуються моделі командоутворення та відкритої комунікації, створюються нові мотивації та стимули для розвитку ентузіазму, наполегливості та впевненості.

Тривалість війни змушує суб'єктів господарювання впроваджувати ефективні стратегії планування стійкого функціонування. Компанії намагаються комплексно

реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, розробити систему заходів з управління ризиками [8].

Висновки та перспективи подальших досліджень. У зв'язку зі збройною агресією росії історичний період нашої країни пронизаний загрозами та проблемами, які призводять до високих ризиків. Щоби розробити механізми повернення до стабільності, усталені моделі управління людськими ресурсами необхідно трансформувати й адаптувати до умов війни. Оскільки специфіка управління людськими ресурсами залежить від типу ризику, механізми зменшення ризиків тісно переплітаються з відповідними механізмами управління людськими ресурсами, у т. ч. ризик-менеджментом, антикризовим менеджментом, стрес-менеджментом та психологічним менеджментом. Різноманітні практики, що виникли під час війни, допомогли розробити нові моделі управління людськими ресурсами, які можуть забезпечити швидку адаптацію. Уроки, отримані сьогодні, є ресурсом для майбутнього. У цьому контексті подальші дослідження мають бути спрямовані на поєднання тактичних і стратегічних завдань відновлення трудової діяльності та повернення людських ресурсів у післявоєнний період для генерування нових ідей щодо узагальнення та консолідації досвіду ефективного управління у складних ситуаціях.

Література

1. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 6–11.
2. Вахлакова В. В. Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства: зміст, принципи та способи. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 3. С. 200–207.
3. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71–75.
4. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 12–15.
5. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконт І. О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. *Інфраструктура ринку*. Електронний науково-практичний журнал. 2022. Вип. 68. С. 94–98.
6. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеський національний економічний університет. 2018. № 3 (67). С. 174–183.
7. Панченко І. В., Серета Г. В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. *Економіка і організація управління*. № 4 (40). 2020. С. 83–89.
8. Савків У. С., Сидор Г. В., Тимків А. О. Управління ризиками зовнішньо-економічної діяльності в умовах війни. *Науковий вісник ІФЛНТУНГ. Серія : «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2022. № 2 (26). С. 79–88.
9. Савків У. С. Система управління ризиками підприємства в умовах воєнного стану. *Фінансово-економічна діяльність суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Міжнар. наук.-практ. форум., (м. Кам'янець-Подільський, 20–21 жовт. 2022 р.)*. Кам'янець-Подільський : НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут». 2022. С. 144–145.

References

1. Abramova I. O. Antykrizovyy menedzhment personalu v suchasnykh realiyakh rozvytku biznesu. *Modern Economics*. 2020. № 24. S. 6–11.

2. Vakhlakova V. V. Bezpekozabezpechuvalna diyalnist pidpryyemstva: zmist, pryntsypy ta sposoby. *Biznes-Inform*. 2020. № 3. S. 200–207.
3. Dolha H. V. Psykholohichni aspekty upravlinnya personalom: problemy teorii ta praktyky. *Intelekt XXI*. 2018. № 2. S. 71–75.
4. Yepifanova I. YU., Pankova V. D., Tkachuk L. M. Stratehichne upravlinnya ryzykamy v systemi upravlinnya personalom. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2021. № 6. S. 12–15.
5. Kravchuk O. I., Varis I. O., Ryabokon I. O. Sotsialni ryzyky rynku pratsi pid chas viyny v Ukraini. *Infrastruktura rynku*. Elektronnyy naukovo-praktychnyy zhurnal. 2022. Vyp. 68. S. 94–98.
6. Nykyforenko V. H., Kravchenko V. O. Vzayemozvyazok nadiynosti personalu ta kadrovoyi bezpeky v systemi upravlinnya orhanizatsiyeyu. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen : zb. nauk. prats. Odeskyy natsionalnyy ekonomichnyy universytet*. 2018. № 3 (67). S. 174–183.
7. Panchenko I. V., Sereda H. V. Transformatsiya stratehichnykh imperatyviv upravlinnya personalom v umovakh pandemiyi SOVID-19. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*. № 4 (40). 2020. S. 83–89.
8. Savkiv U. S., Sydor H. V., Tymkiv A. O. Upravlinnya ryzykamy zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti v umovakh viyny. *Naukovyy visnyk IFNTUNH. Seriya : «Ekonomika ta upravlinnya v naftoviy i hazoviy promyslovosti»*. 2022. № 2 (26). S. 79–88.
9. Savkiv U. S. Systema upravlinnya ryzykamy pidpryyemstva v umovakh voyennoho stanu. *Finansovo-ekonomichna diyalnist subyektiv hospodaryuvannya v umovakh voyennoho stanu. Mizhnarodnyy naukovo-praktychnyy forum.*, (m. Kamyanets-Podilskiy, 20–21 zhovtnya 2022 r.). Kamyanets-Podilskiy : NRZVO «Kamyanets-Podilskyy derzhavnyy instytut». 2022. S. 144–145.