



УДК 338.14

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-446-455](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-446-455)

Савків Уляна Степанівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, тел.: (067) 280-18-00, <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

Любченко Олександр Васильович здобувач за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, тел.: (097) 008-31-04, <https://orcid.org/0009-0003-7053-9431>

МОДЕРНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ДОВГОСТРОКОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Складання бізнес-плану за умов кризи має важливе значення для забезпечення стійкості підприємства. Бізнес-план допомагає оцінити реальний фінансовий стан компанії, визначити основні ризики та розробити антикризові стратегії.

Чітке планування дає змогу ефективно перерозподілити ресурси, скоротити витрати та знайти альтернативні джерела доходу. Крім того, добре продуманий бізнес-план сприяє залученню інвесторів і кредиторів, які у кризовий період особливо ретельно оцінюють перспективність та життєздатність проєктів.

За умов економічної нестабільності бізнес-план необхідно модернізувати, врахувавши зростання ризиків та мінливість ринку. З огляду на це дослідження зосереджене на формуванні підходів до вдосконалення бізнес-планування, які сприятимуть оперативній адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі, забезпеченню прогнозування можливих сценаріїв розвитку, зниженню ризиків та підтримці їхньої конкурентоспроможності у період воєнного часу.

Для досягнення окресленої мети застосовано такі методи дослідження: системний аналіз – для вивчення процесів бізне-планування за умов кризи; синтез та комплексний підхід – для визначення сучасних підходів до адаптації бізнес-планування до системи антикризового управління; абстрагування – для формування узагальнених висновків.

Наукова новизна дослідження полягає в розробленні та обґрунтуванні підходів до адаптації бізнес-плану до кризових умов: запропоновано зміни, що охоплюють аналіз ризиків і сценарне планування, детальний фінансовий план,



що містить альтернативні варіанти, гнучку маркетингову стратегію, оновлену операційну модель, антикризові заходи для управління персоналом, а також механізми взаємодії з інвесторами та кредиторами.

Впровадження результатів дослідження у систему сучасного менеджменту дасть змогу зберегти стійкість компанії навіть у найскладніший період та сприятиме адаптації антикризових заходів до системи бізнес-планування. Модернізація бізнес-плану з урахуванням зростаючих ризиків та ринкової нестабільності дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним.

Ключові слова: криза, бізнес-план, бізнес-планування, управлінське рішення, антикризовий менеджмент, антикризова стратегія управління персоналом, конкурентоспроможність.

Savkiv Uliana Stepanivna Ph. D. (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, tel.: (067) 280-18-00, <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

Liubchenko Oleksandr Vasylovych applicant for the third (educational and scientific) level of higher education, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, tel.: (097) 008-31-04, <https://orcid.org/0009-0003-7053-9431>

MODERNIZATION OF THE BUSINESS PLAN IN THE CONTEXT OF THE ECONOMIC CRISIS TO ENSURE FINANCIAL STABILITY AND LONG-TERM DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Abstract. Preparing a business plan in times of crisis is essential to ensure the sustainability of an enterprise. A business plan helps to assess the company's real financial position, identify the main risks and develop anti-crisis strategies.

Clear planning allows you to effectively reallocate resources, cut costs and find alternative sources of income. In addition, a well-thought-out business plan helps to attract investors and lenders, who are particularly careful in assessing the prospects and viability of projects during a crisis.

In times of economic instability, a business plan needs to be modernized to take into account increased risks and market volatility. In view of this, the study focuses on the development of approaches to improving business planning that will facilitate the rapid adaptation of enterprises to changes in the external environment, ensure forecasting of possible development scenarios, reduce risks and maintain their competitiveness in wartime.

To achieve this goal, the following research methods were used: system analysis - to study business planning processes in times of crisis; synthesis and integrated approach - to determine modern approaches to adapting business planning to the crisis management system; abstraction - to formulate generalized conclusions.





To achieve this goal, the following research methods were used: system analysis - to study business planning processes in a crisis; synthesis and integrated approach - to determine modern approaches to adapting business planning to the crisis management system; abstraction - to formulate generalized conclusions.

The scientific novelty of the study lies in the development and substantiation of approaches to adapting a business plan to crisis conditions: changes are proposed that include risk analysis and scenario planning, a detailed financial plan containing alternative options, a flexible marketing strategy, an updated operating model, anti-crisis measures for personnel management, and mechanisms for interaction with investors and creditors.

Implementation of the research findings into the modern management system will help to maintain the company's stability even in the most difficult period and will facilitate the adaptation of anti-crisis measures to the business planning system. Modernizing the business plan, taking into account increasing risks and market instability, enables the enterprise to remain competitive.

Keywords: crisis, business plan, business planning, management decision, crisis management, crisis management strategy, competitiveness.

Постановка проблеми. Актуальність теми зумовлена тривалою економічною кризою, яка впливає на українське суспільство впродовж останніх років. У воєнний період компанії нерідко зіштовхуються з нестабільністю попиту, перебоями в постачанні та посиленням конкуренції, тому необхідно заздалегідь враховувати можливі сценарії розвитку ситуації.

Бізнес-план виконує роль дорожньої карти для керівництва, допомагаючи швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Модернізація бізнес-плану відповідно до зростання ризиків і ринкової нестабільності дає змогу підприємству зберігати конкурентоспроможність та оперативно реагувати на виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні основи бізнес-планування для підприємств досліджувалися як у вітчизняній науковій думці, так і в міжнародному контексті. Значний внесок у розвиток цієї тематики зробили такі учені, як Н. В. Данік [1], В. В. Іванов [2], А. А. Фастовець [2], І. В. Юрко [2], І. М. Сидоренко-Мельник [2], Г. І. Чорний [3], Ю. Ю. Верланов [4], О. Ю. Верланов [4] та інші. Водночас на основі аналізу наукових джерел виявлено, що з огляду на міжнародний досвід та специфіку національної економіки певні аспекти концептуальних і методичних підходів до створення бізнес-планів для українських підприємств потребують додаткового дослідження та деталізації.

Метою статті є удосконалення процесу бізнес-планування за умов економічної нестабільності, що сприятиме підвищенню гнучкості управлінських рішень, оперативному реагуванню на виклики кризового періоду, зміцненню фінансової стійкості та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.



Виклад основного матеріалу. У кризовий період компанії часто стикаються з нестабільним попитом, порушенням ланцюгів постачання та зростанням конкуренції, тому важливо передбачити можливі сценарії розвитку подій. Бізнес-план є основоположним документом, який узгоджує стратегічні цілі компанії з наявними можливостями.

Бізнес-план – це документ, що містить детальний опис підприємницького проєкту, його цілей, стратегій, фінансових розрахунків та прогнозів. Він слугує інструментом для планування, управління та оцінювання ефективності діяльності компанії, допомагаючи залучати інвесторів, отримувати фінансування та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Важливість бізнес-плану на підприємстві виявляється у таких аспектах:

- це інструмент управління розвитком компанії, що визначає конкретні цілі та стратегії їх досягнення;
- у процесі його розроблення підприємство має аналізувати ринкову ситуацію та знаходити рішення для актуальних проблем;
- бізнес-план сприяє залученню фінансування, зокрема через отримання кредитів та інвестицій;
- він є засобом комунікації між компанією та потенційними інвесторами;
- підготовка бізнес-плану передбачає аналіз конкурентного середовища, розроблення маркетингових стратегій, визначення конкурентних переваг, фінансове планування та прогнозування різних сценаріїв розвитку [2, с. 22].

Бізнес-план зазвичай містить такі основні компоненти:

1. Резюме – короткий огляд бізнес-проєкту, що є головним розділом документа.
2. Опис бізнесу – детальна характеристика продукції, послуг, технологій або компанії та виокремлення її конкурентних переваг.
3. Аналіз ринку – оцінювання ринкового середовища, моніторинг конкурентів, вивчення поведінки споживачів, сегментація ринку та прогнозування продажів.
4. План виробництва – розрахунок потреб у ресурсах, оцінювання витрат, собівартості продукції та необхідних інвестицій.
5. Організаційний план – структура управління, кадрова політика, розрахунок заробітної плати.
6. Маркетинговий план – план дій для просування продукції, зокрема товарної, цінової та збутової політики.
7. Стратегія мінімізації ризиків – аналіз потенційних загроз та розроблення заходів для їх зниження.

Фінансовий план – розрахунок доходів і витрат, оцінювання фінансової стійкості та терміну окупності бізнесу [1, с. 21].

Структура бізнес-плану може змінюватись залежно від його цілей та призначення.





За умов економічної кризи бізнес-план потребує модернізації, щоби враховувати підвищені ризики та нестабільність ринку.

Основні аспекти, на які варто звертати увагу в процесі формування бізнес-плану, такі: ризик-аналіз та сценарне планування бізнесу, деталізований фінансовий план з альтернативними варіантами, гнучка маркетингова стратегія, оновлена операційна стратегія, антикризова стратегія управління персоналом, антикризовий план взаємодії з інвесторами та кредиторами.

Ризик-аналіз та сценарне планування – це комплексний підхід до оцінювання потенційних загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства за умов економічної нестабільності. Він охоплює глибоке дослідження як зовнішніх факторів, таких як макроекономічна ситуація, ринкові тенденції, інфляційні процеси та зміни в законодавстві, так і внутрішніх ризиків, пов'язаних із фінансовим станом компанії, ефективністю операційних процесів та стабільністю постачальницько-збутових ланцюгів.

На основі цього аналізу формуються різні сценарії розвитку подій – від оптимістичних до критичних, що дає змогу завчасно підготувати альтернативні стратегії реагування. Такий підхід дає змогу підприємству швидко адаптуватися до змін, мінімізувати можливі збитки та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення за умов невизначеності.

Одним із основних аспектів сучасного управління ризиками є прозорість, яка може бути відображена в бізнес-плані. Відкрите інформування всіх зацікавлених сторін про можливі ризики та шляхи їхнього подолання підвищує довіру до компанії та сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Підприємство, яке подає правдиву та повну інформацію, уникає конфліктів та непорозумінь у майбутньому [6].

Фінансовий план із альтернативними варіантами – це стратегічний інструмент управління фінансами, який передбачає розроблення декількох можливих сценаріїв розвитку подій залежно від економічної ситуації. Такий підхід дає змогу підприємству адаптувати свої фінансові рішення до змін ринкового середовища, враховуючи як позитивні, так і негативні фактори. Зокрема, фінансовий план охоплює три основні сценарії: оптимістичний, що передбачає сприятливий розвиток подій і зростання прибутків; реалістичний, який ґрунтується на збереженні поточних тенденцій та поступовому розвитку бізнесу; песимістичний, що враховує можливі кризові ситуації, зниження доходів і необхідність антикризових заходів.

Для забезпечення фінансової стійкості підприємство має передбачити механізми зменшення операційних та адміністративних витрат, підвищення рівня ліквідності, ефективне управління обіговими коштами, а також диверсифікацію джерел фінансування, зокрема залучення інвестицій, кредитування на вигідних умовах або розширення асортименту продукції та послуг.

Запропонований підхід дає змогу компанії уникнути фінансових труднощів та швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, забезпечуючи стабільний розвиток навіть за складних економічних умов.



Гнучка маркетингова стратегія – це адаптивний підхід до просування товарів і послуг, який дає змогу підприємству швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та поведінку споживачів.

За умов економічної нестабільності важливо переглянути цільову аудиторію, визначивши нові сегменти клієнтів або акцентувавши увагу на найбільш платоспроможних споживачах. Водночас варто оптимізувати цінову політику, розробивши гнучкі моделі ціноутворення, що охоплюють акційні пропозиції, програми лояльності або адаптацію вартості продуктів відповідно до платоспроможності клієнтів.

Крім того, за кризових умов особливу увагу потрібно приділити ефективним каналам збуту, зосередившись на тих, що забезпечують максимальне залучення клієнтів та мінімальні витрати. Це може означати перехід до прямих продажів, розвиток партнерських програм або зміщення акценту з традиційної роздрібної торгівлі на електронну комерцію.

Важливу роль відіграє цифровий маркетинг, що охоплює активне використання соціальних мереж, контент-маркетинг, таргетовану рекламу та SEO-просування. Такий підхід допомагає не тільки оптимізувати витрати на рекламу, а й підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, створюючи стабільну основу для розвитку бізнесу навіть за складних економічних умов.

Оновлена операційна стратегія – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства через раціональне використання ресурсів, впровадження сучасних технологій та оптимізацію виробничих і логістичних процесів.

За умов економічної нестабільності важливо розробити дієві механізми зниження витрат, зокрема скорочення неефективних статей бюджету, автоматизацію процесів, зменшення енергоспоживання та перехід на більш економні моделі виробництва.

Одним із головних аспектів є диверсифікація постачальницьких ланцюгів, що передбачає пошук нових партнерів, перегляд умов співпраці, укладання більш гнучких контрактів або перехід на локальних виробників для зниження залежності від зовнішніх факторів.

Важливим заходом є впровадження технологічних рішень, таких як цифровізація операцій, використання систем управління ресурсами (ERP), застосування штучного інтелекту для аналізу даних і прогнозування попиту. Цифрова модернізація підприємства дає змогу мінімізувати ризики, підвищити продуктивність та забезпечити конкурентоспроможність компанії навіть у кризовий період.

Антикризова стратегія управління персоналом – це система заходів, спрямованих на ефективне використання трудових ресурсів за умов економічної нестабільності, забезпечення стабільності кадрового складу та мотивацію співробітників без суттєвого зростання витрат.

Сьогодні загострюється проблема управління людськими ресурсами через ризики, які спричинені війною. Системи менеджменту, які суб'єкти



господарювання застосовували в мирний час, виявились недієвими в період війни. З огляду на це необхідно запроваджувати нові ефективні методи управління персоналом відповідно до виявлених ризиків [7].

Швидке усвідомлення змін у зовнішньому середовищі, зумовлених воєнними діями, привело до перегляду моделей корпоративного управління людськими ресурсами та спонукало HR-відділи та керівників до розроблення стратегій адаптації компаній, що працюють за умов перманентних змін [8].

Одним із основних аспектів такої стратегії є впровадження гнучких графіків роботи, що можуть охоплювати часткову зайнятість, дистанційний формат роботи, змінний графік або комбіновані моделі, які дають змогу оптимізувати витрати на персонал і водночас зберегти ефективність діяльності.

Зауважимо, що бізнес-план та антикризова програма взаємопов'язані, оскільки обидва документи спрямовані на забезпечення стійкості та розвитку підприємства, особливо за нестабільної ситуації.

Бізнес-план визначає загальну стратегію компанії, її фінансові та операційні цілі, а також механізми їх досягнення.

Антикризова програма є частиною цього процесу, оскільки містить конкретні заходи для реагування на загрози, мінімізації ризиків і швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Наприклад, у разі економічного спаду або фінансової кризи бізнес-план може містити сценарії розвитку подій, а антикризова програма – тактичні заходи щодо оптимізації витрат, диверсифікації доходів або зміни постачальників.

Крім того, якісний бізнес-план передбачає ризик-менеджмент, який є основою для розроблення антикризової стратегії. Він містить аналіз можливих загроз і пропонує шляхи їх подолання, що дає змогу компанії діяти проактивно, а не реагувати вже в момент виникнення кризи. Антикризова програма конкретизує ці рішення, деталізуючи механізми фінансової стабілізації, реструктуризації боргів, адаптації маркетингової стратегії та підвищення ефективності управління персоналом.

Таким чином, бізнес-план та антикризова програма взаємодоповнюють один одного, створюючи комплексний підхід до управління підприємством за будь-яких економічних умов.

Сьогодні, в період активної еміграції та мобілізації, особливу увагу слід приділити збереженню працівників, які володіють критично важливими навичками та досвідом. Цього можна досягти через адаптивну систему винагороди, нематеріальну мотивацію, програми розвитку та кар'єрного зростання. Водночас необхідно впроваджувати механізми стимулювання продуктивності, такі як гнучкі КРІ, бонусні системи за досягнення стратегічних цілей, створення комфортних умов праці та підвищення залученості персоналу. Такі заходи дають змогу підприємству підтримувати високу ефективність навіть у періоди кризи, мінімізуючи негативні наслідки для бізнесу та працівників.



План взаємодії з інвесторами та кредиторами – стратегія співпраці з ними, що передбачає детальне обґрунтування фінансової стабільності компанії та перспектив її розвитку. Це сприяє зміцненню довіри партнерів, підвищенню зацікавленості потенційних інвесторів у бізнесі, а також створенню сприятливих умов для залучення додаткових фінансових ресурсів, зокрема отримання пільгових кредитів або вигідних домовленостей щодо фінансування.

Бізнес-план відіграє головну роль у процесі євроінтеграції України, оскільки він є інструментом стратегічного планування, що дає змогу українським підприємствам відповідати вимогам європейських ринків.

По-перше, бізнес-план сприяє адаптації компаній до стандартів ЄС, зокрема екологічних норм, сертифікації продукції та вимог до якості. Врахування євроінтеграційних процесів допомагає українським підприємствам стати конкурентоспроможними на європейському ринку, що відкриває можливості для експорту, залучення інвестицій та розвитку міжнародного партнерства.

По-друге, бізнес-план є важливим інструментом для отримання фінансування від європейських інституцій, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) або Європейський інвестиційний банк (ЄІБ). Чітко структурований план з детальним аналізом ринкових перспектив і фінансових прогнозів дає змогу підприємцям залучати гранти та кредити, необхідні для модернізації виробництва та впровадження інновацій.

Таким чином, розроблення бізнес-плану не лише підвищує ефективність управління компанією, а й сприяє інтеграції українського бізнесу до європейської економічної системи.

Адаптація бізнес-плану в несприятливих ситуаціях є критично важливим заходом для забезпечення стійкості та розвитку компанії. Внесення змін, що враховують підвищені ризики та нестабільність ринку, дає змогу підприємству залишатися конкурентоспроможним, гнучко реагувати на виклики та мінімізувати потенційні втрати.

Висновки. У період економічної кризи модернізація бізнес-плану необхідна для забезпечення фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства. Зростання ризиків, невизначеність ринку, зміни у споживчій поведінці та труднощі з фінансуванням вимагають адаптації стратегії компанії. Відповідно, оновлений бізнес-план повинен містити детальний ризик-аналіз, сценарне планування, гнучку маркетингову та операційну стратегію, а також деталізований фінансовий план з альтернативними варіантами розвитку. Це дасть змогу підприємству ефективно реагувати на кризові виклики, зменшувати витрати, оптимізувати ресурси та підвищувати конкурентоспроможність.

Важливим аспектом вказаної проблематики є антикризове управління персоналом та взаємодія з інвесторами й кредиторами. Збереження основних фахівців, підтримка мотивації команди та залучення додаткових фінансових



ресурсів є необхідними заходами для стабільної діяльності компанії. Також потрібно враховувати можливості євроінтеграції, що відкриває нові перспективи для розширення ринків та отримання міжнародної підтримки.

Таким чином, модернізація бізнес-плану не лише допоможе підприємству подолати кризу, а й сформує підґрунтя для його довгострокового розвитку за умов нової економічної реальності.

Література:

1. Чорній Б. І. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Сер.: Економічні науки. 2024. № 1.
2. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 112. URL: <http://global-ational.in.ua/archive/1-2019/16.pdf>
3. Іванов В. В., Сидоренко-Мельник І. М., Фастовець А. А., Юрко І. В. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: монографія / за ред. А. А. Фастовець. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2018. 157 с.
4. Чорній Б. І. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Сер.: Економічні науки. 2024. № 1.
5. Верланов Ю. Ю., Верланов О. Ю. Бізнес-планування: теорія та практика : навч. посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 244 с.
6. Савків У. С., Галань А. В., Мельничук А. В. Вплив етичних ризиків на процес бізнес-планування в умовах кризи. *Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу*: матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (10 груд. 2024 р., м. Запоріжжя). Запоріжжя: ТДАТУ, 2024. С. 141–142. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/18231>
7. Савків У. С., Сидор Г. В. Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Сер.: Економіка та управління в нафтогазовій промисловості. 2023. 2(28). С. 77–84. DOI: 10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84
8. Савків У. С., Лесик М. В., Любченко О. В. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. Вип. 5 (47). С. 974–983. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-973-982](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982)

References:

1. Chornii B. I. Systema biznes-planuvannia na pidpriemstvi ta yii elementy. [Business planning system at the enterprise and its elements]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Seria: "Ekonomichni nauky". №1. 2024. [in Ukrainian].
2. Danik N.V. Biznes-planuvannia yak instrument zdiisnennia finansovoho menedzhmentu v suchasnykh umovakh rozvytku Ukrainy. [Business planning as a tool for financial management in the current conditions of Ukraine's development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2019. № 1. S. 112 URL: <http://global-ational.in.ua/archive/1-2019/16.pdf> [in Ukrainian].
3. Ivanov V.V., Sydorenko-Melnyk I.M., Fastovets A.A., Yurko I.V. Planuvannia v pidpriemstvakh i orhanizatsiiakh spozhyvchoi kooperatsii: stan i perspektvy rozvytku. [Planning in enterprises and organizations of consumer cooperation: state and prospects of development] : monohrafiia / za red. A.A. Fastovets. Poltava : RVTs PUSKU, 2018. 157 s. [in Ukrainian].
4. Chornii B. I. Systema biznes-planuvannia na pidpriemstvi ta yii elementy. [Business planning system at the enterprise and its elements]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Seria: "Ekonomichni nauky". №1. 2024. [in Ukrainian].



5. Verlanov Yu. Yu., Verlanov O. Yu. Biznes-planuvannia: teoriia ta praktyka. [Business planning: theory and practice] : navchalnyi posibnyk. Mykolaiv : Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly, 2014. 244 s. [in Ukrainian].

6. Savkiv U.S., Halan A.V., Melnychuk A.V. Vplyv etychnykh ryzykiv na protses biznes-planuvannia v umovakh kryzy. [The impact of ethical risks on business planning in times of crisis]. Suchasni vyklyky ta stalnyi rozvytok ekonomiky i biznesu: materialy I Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (10 hrudnia 2024 roku, m. Zaporizhzhia). Zaporizhzhia: T DATU, 2024. S. 141-142. <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/18231> [in Ukrainian].

7. Savkiv U. S., Sydor H. V. (2023). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh ryzykiv, sprychynenykh viinoiu v Ukraini. [Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (Seriia: Ekonomika ta upravlinnia v naftohazovii promyslovosti)*. 2(28). S. 77 – 84. [in Ukrainian].

8. Savkiv U.S., Lesyk M.V., Liubchenko O.V. Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh turbulentnosti ta tsyfrovizatsii. [Human resource management in the context of turbulence and digitalization]. *Naukovi perspektyvy*. Vypusk 5 (47). 2024. S. 974-983. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-973-982](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982) [in Ukrainian].