

## СЕКЦІЯ 3 СПЕЦІАЛЬНІ ТА ГАЛУЗЕВІ СОЦІОЛОГІЇ

### ІНСТРУМЕНТИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

### RISK-MANAGEMENT INSTRUMENTS IN WORKING WITH PERSONNEL OF SOCIAL SPHERE ORGANIZATIONS

Стаття присвячена аналізу інструментів ризик-менеджменту в роботі з персоналом організацій соціальної сфери. Зазначено, що для некомерційних організацій соціальної сфери, які здійснюють соціальну роботу, управління ризиками, пов'язаними з персоналом, є не менш актуальним завданням, ніж для комерційних організацій.

Авторами запропоновано всі ризики організації соціальної сфери розподіляти за сферою їхнього виникнення на три групи: ті, що виникають у зовнішній сфері опосередкованого впливу, в зовнішній сфері прямого впливу та у внутрішньому середовищі організації. Для кожної сфери визначено групи ризиків і головні чинники їхнього виникнення. Зазначено, що більшість ризиків у некомерційних організаціях соціальної сфери, які здійснюють соціальну роботу, пов'язана з діяльністю персоналу. Ці ризики можуть бути спричинені помилками в системі управління персоналом, а також особливостями кадрового складу організації.

Для ефективного функціонування організації соціальної сфери, які здійснюють соціальну роботу, необхідна своєчасна діагностика ризиків і здійснення попереджувальних заходів. У статті як найбільш ефективні інструменти ризик-менеджменту розглянуто SWOT-аналіз, моніторинг зовнішнього середовища організації та «кадрову роботу», яка передбачає блокування небажаної поведінки персоналу, його розвиток, підвищення рівня лояльності, задоволеності працею й формування привабливого іміджу організації. Як перспективні напрями подальших досліджень запропоновано аналіз способів складання карти ризиків організації та розроблення методики оцінки кадрових ризиків.

**Ключові слова:** ризик, ризик-менеджмент, кадровий ризик, соціальна робота, організація соціальної сфери, зовнішня сфера

опосередкованого впливу, зовнішня сфера прямого впливу, внутрішнє середовище, SWOT-аналіз, моніторинг.

The article is devoted to the analysis of risk-management tools in work with personnel of social sphere organizations. It is noted that for nonprofit social sphere organizations that carry out social work managing risks related to its staff is no less urgent task than for commercial organizations.

The authors propose to divide all risks of social sphere organizations into three groups by their scope: those that arising in the external environment of indirect influence, in the external environment of direct influence and in the internal environment of the organization. Groups of risks and the main factors of their occurrence defined for each area. It is noted that the vast majority of risks in non-profit social work organizations are related to staff activities. These risks can be caused by errors in the personnel management system, as well as by the peculiarities of the personnel of the organization.

The effective functioning of social sphere organizations that carry out social work requires timely risk diagnosis and preventative measures. SWOT-analysis, monitoring of the external environment of the organization and "personnel work" are considered as the most effective risk-management tools in the article. The "personnel work" involves blocking unwanted behavior of the staff, its development, increasing the level of its loyalty, job satisfaction and the formation of attractive image of the organization. As perspective directions for further researches the analysis of ways to draw up the map of risks of the organization and to develop the methodology of evaluation of personnel risks are offered.

**Key words:** risk, risk-management, personnel risk, social work, social sphere organizations, external environment of indirect influence, external environment of direct influence, internal environment, SWOT-analysis, monitoring.

УДК 316.48:331.108  
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.11.4>

**Бутіліна О.В.**

к.соціол.н., доцент,  
доцент кафедри соціології управління та соціальної роботи  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Євдокимова І.А.**

к.соціол.н., доцент,  
в.о. завідувача кафедри соціології управління та соціальної роботи  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Постановка проблеми.** Сучасний менеджмент орієнтований на максимальне залучення співробітників до управління організацією на різних етапах. Працівники все частіше стають причетними до процесів розроблення й ухвалення управлінських рішень, розв'язування поточних проблем, впровадження змін. Водночас менеджери більшості організацій усвідомлюють, що персонал може не тільки генерувати нові ідеї, забезпечувати високий рівень про-

дуктивності праці, демонструвати лояльність і повагу до керівництва й цінностей компанії, але й провокувати збої в роботі, порушувати трудову дисципліну, свідомо (чи несвідомо) наносити збитки. Це актуалізує питання розроблення такої моделі кадрової роботи, яка дасть змогу своєчасно діагностувати ризики, пов'язані з персоналом, випрацювати заходи профілактики небезпечних ситуацій та ефективно й швидко долати негативні наслідки подібних

явищ. На нашу думку, відповідний набір інструментів і методів роботи з персоналом, що зорієнтований на вирішення зазначених питань, на сьогодні накопичений такою галуззю управління, як ризик-менеджмент. Утім, визнання менеджерами й активне використання цих засобів впливу на працівників можна спостерігати переважно в комерційних організаціях, де кожна помилка співробітника обертається відповідними економічними втратами. Для некомерційних організацій (а це переважно організації соціальної сфери) питання забезпечення їх від кадрових ризиків та попередження небажаних наслідків залишається невирішеним. Дослідженню саме цього аспекту проблеми буде присвячена наша стаття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика ризик-менеджменту презентована в чисельних працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Економічні інструменти та методи управління ризиками, засоби діагностування та прийоми попередження ризикових ситуацій знаходимо в роботах економістів В. Буянова [3], Т. Воробйової [4], Ю. Литюги, В. Проскури [9], А. Старостіної [11], К. Семенової, соціальні аспекти дослідження ризиків представлені в публікаціях О. Дейнеко [5], І. Євдокимової [6], Н. Надраги, Ю. Саєнка, Л. Шевченко, О. Яницького та ін. Чимало робіт присвячено вивченню причин виникнення й особливостей ризиків, пов'язаних із персоналом. Серед них публікації Ю. Дудневої, С. Мішиної, Т. Волкової, Л. Калініченко, В. Кравченко [8] та ін. О. Слободський у роботі «Ризики в управлінні персоналом» зазначає, що «персонал організації є одночасно й важливішим ресурсом підприємницької діяльності, й джерелом значних втрат, та навіть банкрутства фірми й ліквідації її організаційних структур, тобто є основним джерелом ризику» [10, с. 7–8]. Утім, можливості застосування інструментарію та методів ризик-менеджменту в організаціях соціального спрямування, які здійснюють соціальну роботу, в науковій літературі майже не висвітлено. Аналіз особливостей управління персоналом організацій, які надають соціальні послуги та визначення специфіки професійних і кадрових ризиків у соціальній роботі здійснено авторкою у попередніх публікаціях [зокрема 2, 7].

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз і оцінка можливостей використання методів діагностування й профілактики ризиків, пов'язаних із персоналом у організаціях соціального спрямування, які здійснюють соціальну роботу та є некомерційними.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У межах сучасної менеджерської практики накопичено значний арсенал методів і прийомів роботи з персоналом, які дозволяють створити ефективне виробниче сере-

довище для досягнення економічних цілей організації та задоволення особистих потреб працівників. Комерційні організації головним завданням мають прибуток. Для організацій соціальної сфери, які є переважно некомерційними, визначальним показником є якість наданих клієнтам послуг та імідж. Специфіка професійної діяльності фахівців соціальної роботи обумовлює методи управління персоналом, систему мотивації та заходи попередження професійних деформацій і емоційного вигорання. Високі емоційні навантаження, схильність стресам, необхідність емпатії, здатність розв'язувати складні проблеми клієнтів, вимагають від спеціалістів затрати значних особистісних ресурсів. Така діяльність провокує виникнення професійних і кадрових ризиків у роботі персоналу в даному типі організацій. Окрім цього, загрози й ризики із зовнішнього середовища організації створюють передумови для зміни стратегії чи методів роботи.

Проаналізуємо детальніше комплекс можливих ризиків для організацій соціального спрямування, які здійснюють соціальну роботу. Небезпеки й ризикові ситуації виникають, як в середині організації, так і у зовнішньому оточенні. Доцільно розмежувати ризики зовнішнього середовища на групи прямого та опосередкованого впливу. Так вони логічно відповідають складовим зовнішнього середовища організації. До групи чинників зовнішнього середовища опосередкованого впливу, що можуть спровокувати ризики чи підсилити небезпечні тенденції в організації, належать економічне, політичне, соціальне, науково-технологічне становище та міжнародні відносини. Наприклад, військовий конфлікт на Сході країни збільшив кількісно та змінив якісно склад клієнтів – споживачів соціальних послуг (з'явилися такі категорії як вимушено переміщені особи; військові, що повернулись із зони АТО; сім'ї, що втратили годувальника; діти, які пережили бойові дії тощо). Це обумовило потребу в збільшенні кількості фахівців, що надають різні види допомоги таким особам і сім'ям та підвищенні рівня їх кваліфікації й компетентності у вирішенні проблем. Утім, відповідних змін у кадровому складі організацій, які почали надавати відповідні послуги, не відбувалось, що загострило проблеми якості обслуговування клієнтів та професійного вигорання фахівців. Унаслідок ускладнення соціально-економічного становища в країні погіршуються обставини життя таких верств населення як люди пенсійного віку, багатодітні та неповні родини, соціальні сироти, особи з інвалідністю та інші. Ці «традиційні» клієнти закладів соціальної роботи завжди є надчутливими до змін подібного характеру. Відповідно, збільшується затребуваність соціальних послуг та розширюється спектр проблем,

викликаних складними життєвими обставинами людей. Такі тенденції також обумовлюють кадрові проблеми в організаціях, що реалізують соціальну роботу.

Групу чинників зовнішнього середовища прямого впливу складають власне «споживачі» соціальних послуг, «конкуренти» та зацікавлені інституції (державні та місцеві органи влади, громадські організації, аудиторські фірми, ЗМІ тощо). Невирішені проблеми клієнтів, депривація, важкі емоційні переживання природно відбиваються на спілкуванні з фахівцями та морально-психологічному стані останніх. Непростий контингент осіб, з якими щоденно взаємодіє соціальний працівник вимагає від нього не тільки високого професіоналізму, але й сильних волевових якостей, особистісних ресурсів. Нездатність подолати психо-емоційне напруження може спровокувати виникнення ризиків конфліктів або ізоляції, апатії працівників. Конкурентні відносини з іншими установами цієї галузі, основним предметом яких є якість послуг, що надаються, ймовірно можуть спровокувати кадрові ризики якісного характеру: ризики непрофесіоналізму, ризик відсутності необхідних особистісних якостей, ризик опору змінам (нововведенням), кваліфікаційно-освітній ризик тощо. Зацікавлені інституції певним чином можуть вплинути на імідж організації, її образ і репутацію в оцінках споживачів і широкого загалу. Це визначає іміджеві та статусні ризики організації.

Внутрішні ризики будь-якої організації (організації соціальної сфери тут не є виключенням) завжди є наслідком управлінських помилок та організаційних патологій. Люди є найбільш складним об'єктом управління, тому ризики, пов'язані з кадрами, часто є латентними, складно піддаються ідентифікації, важко визначається причинно-наслідковий зв'язок [10]. Серед найбільш поширених сфер виникнення внутрішніх ризиків і небезпек є такі:

– Система управління. Тут природно виникають ризики, пов'язані з діяльністю персоналу внаслідок: 1) неправильного (нерівномірного) розподілу завдань серед підрозділів організації чи окремими співробітниками; 2) відсутністю чіткої цільової настанови (працівники не розуміють, що від них вимагають, до чого варто прагнути, який має бути результат); 3) нестатку чи неактуальності інформації щодо якості послуг, нових методів роботи, наявних ресурсів тощо; 4) стилю управління, зокрема, авторитарного (демотивуючого), який створює напружену ситуацію в колективі, блокує ініціативу співробітників, породжує відчуття пригнічення, апатії, байдужості.

– Кадровий склад організації. Ці ризики залежать переважно від якісних і кількісних характеристик персоналу й виникають на різних етапах роботи з персоналом. Зокрема, невідповідність чи недостатня кваліфікація фахівців є наслідком допущених помилок на етапі підбору персоналу; ускладненість чи неможливість професійного зростання співро-

Таблиця 1

**Структура ризиків організацій соціальної сфери**

<b>Сфери виникнення ризиків</b>	<b>Чинники виникнення ризиків</b>	<b>Ризики організацій соціальної сфери</b>
Зовнішня сфера опосередкованого впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Соціально-економічне становище;</li> <li>– Політична ситуація;</li> <li>– Міжнародні відносини;</li> <li>– Соціокультурне середовище.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Поява нових груп клієнтів;</li> <li>– Збільшення «традиційних» груп клієнтів;</li> <li>– Ускладнення проблем клієнтів;</li> <li>– Ризик нездатності відповідати міжнародним стандартам якості соціальних послуг;</li> <li>– Ментальні та культурні особливості клієнтів і спільнот тощо.</li> </ul>
Зовнішня сфера прямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Споживачі послуг;</li> <li>– Конкуренти;</li> <li>– Зацікавлені інституції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зниження якості послуг, що надаються;</li> <li>– Недостатній рівень фахової підготовки й кваліфікації спеціалістів;</li> <li>– Іміджеві та статусні ризики тощо.</li> </ul>
Внутрішнє середовище організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Управлінські помилки;</li> <li>– Організаційні патології.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Невідповідність кваліфікації спеціалістів спеціфіці роботи;</li> <li>– Нестача особистісних характеристик працівників для виконання професійних функцій;</li> <li>– Схильність до стресів;</li> <li>– Емоційне вигорання;</li> <li>– Професійна втома та професійні деформації фахівців соціальної сфери;</li> <li>– Конфлікти, пов'язані з оцінкою персоналу чи стилем управління;</li> <li>– Неможливість (нездатність) до професійного розвитку персоналу організації;</li> <li>– Невмотивованість фахівців тощо.</li> </ul>

бітників обумовлені відсутністю стратегії розвитку персоналу; до виникнення професійних деформацій та професійної втоми спеціалістів призводить неправильна система розподілу робочого часу (перенавантаження/недовантаження) та відсутність системної мотивації працівників.

Такі ситуації провокують виникнення усіх видів внутрішніх ризиків у організації. За типологією, що належить Фомічову А., це технічні ризики, які «безпосередньо пов'язані із нераціональною організацією праці, поганим технічним обладнанням та низькою кваліфікацією персоналу»; соціальні ризики, які виникають «внаслідок недостатньо чіткої організації процесів комунікації та виявляються в різних конфліктах» та психологічні ризики, що є наслідком стресів і відображають нестабільну соціально-психологічну ситуацію в колективі [12, с. 254–255].

Узагальнену структур ризиків організації соціальної сфери можна представити так (див. таблицю 1).

Визначення таких сфер і чинників формування ризикових ситуацій є дещо умовним, адже причини дійсних ризиків зумовлені комплексом подій і факторів, що виникають як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі організації.

Які ж інструменти ризик-менеджменту здатні знизити ймовірність виникнення ризиків та зменшити вплив їх негативних наслідків на функціонування організацій, що реалізують соціальну роботу?

Аналіз чинників і різновидів ризиків у організаціях дає змогу зазначити, що більшість із них пов'язана з діяльністю персоналу. Науковці, які досліджують кадрові ризики, стверджують, що робота менеджера має бути спрямована першочергово на запобігання різним відхиленням у роботі співробітників і зменшення негативного впливу від подібних дій [8–10]. Отже, економічно виправданими будуть заходи, зорієнтовані на постійний моніторинг зовнішнього середовища та аналіз і контроль руху кадрів усередині організації.

Зважаючи на це, вбачаємо за доцільне використання таких інструментів діагностики ризиків у організаціях соціальної сфери. По-перше, SWOT-аналіз – спосіб визначення сильних і слабких сторін та нових можливостей і загроз організації. Цей інструмент є корисним для здійснення комплексного аналізу, адже дає змогу оцінити відповідність ресурсів соціальної організації викликам зовнішнього середовища як у вигляді вимог, так і у вигляді небезпек.

Другим інструментом є моніторинг зовнішнього середовища організації. Головним фокусом уваги тут має стати безпосереднє її оточення: конкуренти, споживачі, зацікавлені

інституції. Можна стверджувати, що цей чинник входить до трійки важливих передумов виникнення кадрових ризиків, після управлінських помилок та організаційних патологій. Пояснюється це тим, що близьке оточення виступає каналом зворотного зв'язку, тому активно реагує на роботу організації. Так створюється й підтримується певний образ і статус організації в суспільній думці. Важливим параметром оцінки для відповідного типу організації стає якість послуг, що надаються клієнтам. Наприклад, несхвальні відгуки споживачів соціальних послуг підживляють зацікавленість конкурентів та вплинуть на імідж організації, особливо якщо такі оцінки поширяться через ЗМІ.

Утім, визначальним, на нашу думку, має стати інструмент «кадрова робота». Цей інструмент є спеціальним, тому що застосовується для діагностування й попередження переважно кадрових ризиків. Однією зі специфічних ознак організацій, що здійснюють соціальну роботу є нечисленний кадровий склад. Посади менеджера по роботі з персоналом у більшості цих організацій не передбачено. Відповідні функції виконуються керівником організації чи його заступником і часто обмежуються прийманням чи звільненням співробітника з посади. Системна кадрова робота з працівниками не проводиться. Це й провокує управлінські помилки та кадрові ризики. Для того, щоб забезпечити організацію від збоїв у роботі, зберегти (сформувані) привабливий імідж, розвиватись і витримувати вимоги ззовні, необхідно поетапно реалізовувати цілісну стратегію роботи із кадрами. Вона має містити такі напрями діяльності:

1. Підбір персоналу за трьома групами критеріїв: професійні й кваліфікаційні якості, особистісні характеристики претендента та його відповідність вимогам кадрової безпеки. Така процедура буде профілактичним засобом щодо виникнення кваліфікаційно-освітнього ризику; ризиків відсутності у співробітника професійних та особистісних якостей необхідних для виконання завдань; організаційних девіацій.

2. Програма планування професійного росту та кар'єри фахівця. Цей напрям роботи не тільки сприятиме закріпленню співробітника в організації, але й зробить його діяльність більш мотивованою, а поведінку – більш лояльною. Отже, така діяльність забезпечить організацію від ризиків нелояльності, конфліктності, професійної втоми та професійної деформації, нездатності до професійного розвитку персоналу.

3. Створення здорової корпоративної культури та заходи з підвищення лояльності персоналу. Це дієвий інструмент профілактики іміджевих ризиків та внутрішніх соціальних і психологічних ризиків організації.

4. Інформаційна політика. Організація повинна вести пряму комунікацію стосовно своїх цілей та цінностей і фіксувати їх у доступній формі, наприклад, у формі зразка. Співробітники, які займають керівні посади мусять бути прикладом у слідуванні цьому зразку.

5. Імідж керівника та імідж організації. Досліджуючи імідж керівника закладу соціального обслуговування, Г.М. Буканов називає чотири його показники: «міжгрупові ідентифікації», «професіональні ідентифікації» (характеристика особливостей трудової діяльності керівника), «особистісно-психологічні ідентифікації» (характеристика керівника, як носія певних особистісних якостей) та «соціально-економічні ідентифікації» (відображає соціально-економічний статус) [1, с. 34–35]. Ці характеристики розкривають не тільки складність феномена іміджу, але й визначають відповідні напрями роботи з його формування. Привабливий імідж керівника організації, що здійснює соціальну роботу, можна розглядати як запобіжний захід виникнення ризиків конфліктності, нелояльності, супротиву змінам із боку персоналу. Водночас високі оцінки іміджевих характеристик керівника позитивно відбиваються на іміджі організації в цілому. Це зменшує імовірність негативного впливу на організацію з боку чинників зовнішнього середовища (конкурентів, окремих інституцій).

6. Система емоційно-психологічного розвантаження. Підвищення рівня комфорту праці, індивідуальні та групові вправи для зняття напруги, організація місць відпочинку в межах закладу та активне дозвілля співробітників попередять виникнення багатьох професійних і кадрових ризиків персоналу: емоційне вигорання, конфлікти, професійна втома та деформації.

Деякі інші спеціальні інструменти ризик-менеджменту (спостереження, дистанційний надзір, експертні оцінки, графічні методи, моделювання тощо) мають певну специфіку та вимагають фахових знань й умінь їх застосування. Їх доцільно використовувати за умови нестатку інформації для діагностування ризикового поля організації.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, на основі проведеного аналізу ми дійшли наступних висновків: по-перше, всі ризики й небезпеки організацій соціальної сфери виникають у трьох, умовно визначених сферах – зовнішня сфера опосередкованого впливу (соціально-економічне становище, політична ситуація, міжнаціональні відносини, соціокультурне середовище), зовнішня сфера прямого впливу (споживачі послуг, конкуренти, зацікавлені інституції) та внутрішнє середовище організації (управлінські помилки та організаційні патології). По-друге, переважна більшість ризиків організацій пов'язана

із діяльністю персоналу. У той же час, основним способом управління кадровими ризиками визнано своєчасне їх діагностування й заходи попередження виникнення відхилень у роботі й поведінці співробітників. По-третє, зважаючи на зазначене вище положення, найбільш ефективними інструментами ризик-менеджменту, як галузі управлінської діяльності, були визнані SWOT-аналіз, моніторинг зовнішнього середовища організації та «кадрова робота», що передбачає комплекс заходів спрямованих не тільки на блокування небажаної поведінки співробітників, але й на розвиток персоналу, підвищення рівня лояльності, задоволеності працею й формування привабливого іміджу організації.

Цікавими й актуальними в цьому напрямі можуть бути подальші дослідження способів формування карти ризиків і розроблення методик оцінки кадрових ризиків у організаціях соціального спрямування.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Буканов Г.М. Особливості іміджу керівника закладу соціального обслуговування на регіональному рівні: теоретико-емпіричні аспекти. *Габітус*. 2018. № 6. С. 30–35.
2. Бутиліна О.В. Особливості управління персоналом організацій, які надають соціальні послуги. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. 2019. № 8. С. 8–11. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/article/view/12739> (дата звернення: 10.11.2019).
3. Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.М. Рискология (управление рисками) : учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Издательство «Экзамен», 2003. 384 с.
4. Воробьева Т.В. Управление рисками : учеб. пособие. Томск : Изд-во Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2014. 68 с.
5. Дейнеко О.О. Поняття «ризик» у соціологічній перспективі: етимологія, особливості визначення та сучасні підходи у дослідженні. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи»*. 2015. № 35. С. 31–37. URL: <https://periodicals.karazin.ua/ssms/article/view/5489> (дата звернення: 10.12.2019).
6. Євдокимова І.А., Бутиліна О.В. Професійні та кадрові ризики в соціальній роботі. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2019. Т. 22. № 2. С. 23–31.
7. Євдокимова І.А. Соціальний ризик техногенного характеру. *Соціальні ризики та соціальна безпека в умовах природних і техногенних надзвичайних ситуацій та катастроф* / відп. ред. В.В. Дурдинець, Ю.І. Сасенко, Ю.О. Привалов. Київ : Стило, 2001. С. 23–70.
8. Кравченко В.О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. *Економіка і фінанси*. 2016. № 3. С. 15–23.
9. Проскура В.Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка та суспільство* : електронно-наукове фахове видання. 2017. №9. С. 599–607. URL:

[http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/102.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/102.pdf) (дата звернення: 15.12.2019).

10. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом : учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 155 с.

11. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : ІВЦ «Видавництво «Політехніка»», 2004. 200 с.

12. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент : учеб. пособие для вузов. Москва : Дашков и К, 2004. 291 с.