

УДК: 005.95: 331.101

Ліпич Любов,
доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет,
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0002-9059-7271,
e-mail: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-91-96>

РИЗИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Метою роботи є ідентифікація сутності ризику управління персоналом, з акцентом на його складових та їхнього впливу на цілі розвитку підприємства. Ризик є наслідком ведення бізнесу в умовах невизначеності. Встановлено, що ризики в системі управління персоналом важко ідентифікувати й оцінити, оскільки вони пов'язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться особистісна сутність. Звідси виникають дві проблеми. По-перше, ризик підвищує складність оцінювання наслідків прийнятих рішень. По-друге, ризик в управлінні персоналом на концептуальному рівні має вплив на потенційну ефективність. Тому доречніше замість поняття ризик в управлінні персоналом використовувати термін невизначеність в управлінні персоналом. Особа, яка приймає рішення щодо управління людськими ресурсами в умовах воєнної економіки, має справу з невизначеністю, а не ризику. Доведено, що невизначеність і ризик є функцією таких чинників: кількості і якості інформації, доступної управлінському персоналу, варіативності умов реалізації кадрових рішень. Виокремлюють два основні підходи до визначення детермінант успішності прийняття рішень менеджерами. Перший стосується чинників впливу на виконання завдань, другий - особистісних чинників. Обґрунтовано, що у сфері управління людськими ресурсами рівень ризику залежить від суб'єктивного сприйняття ризику персоналом. Розглядаючи відношення до ризику особи, яка приймає рішення, виділено три основні типи її поведінки: схильна до ризику, уникає ризику, нейтрально сприймає ризик. Ідентифікація мети діяльності персоналу пов'язана із формуванням стратегії розвитку підприємства та розробкою перспективних планів управління людськими ресурсами. Мета направляє волю працівника та визначає майбутній результат. Визначення персональних (особистих) цілей здійснюється у формі постулату або моделі. Виокремлено мету HR-діяльності, засновану на традиційній та сучасній моделі управління людськими ресурсами. Менеджери в умовах воєнної економіки приймають рішення на основі зовнішніх даних, на які вони мають обмежений вплив. Тому їх увага повинна бути сфокусована на середовищі несприятливому для прийняття кадрових рішень.

Ключові слова: ризик в управлінні персоналом, невизначеність в управлінні персоналом, кількість і якість інформації, кількості і якості інформації, особистісні чинники, мета діяльності персоналу, чинники впливу на виконання завдань, суб'єктивне сприйняття ризику персоналом.

Lubov Lipych,
D.Sc. (Economics), Professor,
Lutsk National Technical University,
Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,
Lutsk

RISKS IN PERSONNEL MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE

The purpose of the work is to identify the essence of personnel management risk, with a focus on its components and their impact on enterprise development goals. Risk arises from conducting business in conditions of uncertainty. It has been established that risks in personnel management are difficult to identify and assess, as they are associated with human resources, which are based on personal essence. Hence, two problems arise. Firstly, risk increases the complexity of evaluating the consequences of decisions made. Secondly, risk in personnel management at the conceptual level affects potential effectiveness. Therefore, it is more appropriate to use the term "uncertainty" in personnel management instead of the concept of risk. A person making decisions regarding human resource management in conditions of wartime economy deals with uncertainty, not risk. It is proven that uncertainty and risk are functions of such factors as the quantity and quality of information available to management personnel, and the

variability of conditions for implementing personnel decisions. Two main approaches to defining the determinants of decision-making success by managers are distinguished. The first relates to factors influencing task execution, and the second to personal factors. It is argued that in the field of human resource management, the level of risk depends on the subjective perception of risk by personnel. Considering the attitude toward risk of the decision-maker, three main types of behavior are identified: risk-prone, risk-averse, and risk-neutral. Identifying the purpose of personnel activity is related to the formation of enterprise development strategy and the development of prospective human resource management plans. The purpose directs the will of the employee and determines the future outcome. Personal (individual) goals are defined in the form of a postulate or model. The purpose of HR activity based on both traditional and modern human resource management models is identified. Managers in conditions of wartime economy make decisions based on external data over which they have limited control. Therefore, their attention should be focused on an environment unfavorable for making personnel decisions.

Key words: personnel management risk, uncertainty in personnel management, quantity and quality of information, personal factors, purpose of personnel activity, factors influencing task performance, subjective perception of risk by personnel.

Постановка проблеми. В даний час не має сумніву, що в ефективному управлінні підприємством, фундаментальна роль належить управлінню персоналом. Зростання інтересу до управління персоналом з метою підвищення конкурентоспроможності засвідчують теоретики та практики менеджменту. У наукових публікаціях з управління персоналом виокремлюють два основні підходи до визначення детермінант успішності прийняття рішень менеджерами. Перший стосується чинників впливу на виконання завдань, другий - особистісних чинників.

Відповідно до функціональної спрямованості досягнення успіху в прийнятті рішень залежить від ефективного виконання визначених ролей та наявних навичок. У суб'єктивній сфері увага приділяється насамперед особистісним характеристикам, які визначають схильність до прийняття ефективних рішень. Такий поділ є не просто методологічною спробою впорядкувати зміст дискусії про ефективність управління. Він також дозволяє поглиблено описати зміст питань, що входять до сфери управління персоналом, наблизившись таким чином до більш точної ідентифікації роботи управлінського персоналу в мінливому організаційному середовищі.

Коли керівник приймає рішення, він діє в умовах ризику та невизначеності. У кожному підприємстві рівень ризику різний. Однак в умовах воєнної економіки в Україні всі підприємства, а отже, і їхній управлінський персонал, повинні враховувати ризик в управлінні персоналом у своїй діяльності. Ризик діяльності з прийняття рішень, що виникає в цих умовах, може мати значний вплив на функціонування будь-якої компанії, в тому числі і на її кадрову політику. Підвищення рівня ризику у функціонуванні підприємства сприяє, з одного боку, прискорює впровадження механізмів ринкового розвитку. З іншого, така ситуація викликає зниження ефективності управління людськими ресурсами, особливо в довгостроковій перспективі. Основним джерелом окресленої таким чином ситуації є нестабільність основних параметрів функціонування підприємств, що обмежує можливості управлінського персоналу чітко визначати очікувані вигоди від інвестування. Таким чином, ризик в управлінні персоналом має багато непередбачуваних ефектів, які можуть сприяти зниженню раціональності кадрового процесу і, як наслідок, зниженню якості управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ризики, пов'язані з управлінням персоналом досліджують багато науковців, зокрема В. Вітлінський, А. Х. Уїллетт (Willet) [2], Ф. Найт (Knight) [3], Г. Шекле (Shackle) [4], Й. Пфедфер (J. Pfeffer) [5], Ю.Е. Дудаєва [6], А. Ліпка (Lipka) [7] та інші. Огляд їх робіт демонструє наявність розбіжностей у визначенні понять «ризик і невизначеність» та чинників, джерел та умов впливу на них. На сьогодні можна констатувати, що наявність різних підходів до ідентифікації складових ризиків в управлінні персоналом утруднює розробку ефективних інструментів ризик-менеджменту. Це обумовлює актуальність подальших досліджень у цій царині.

Мета роботи - ідентифікація сутності ризику управління персоналом, з акцентом на ідентифікації його складових та впливу на цілі розвитку підприємства.

Постановка проблеми. Управління персоналом підприємства на тлі воєнної економіки, що постійно трансформується, відбувається у двох напрямках: специфічності та невизначеності. Масштаби кожного з напрямків залежать від чинників, які впливають на діяльність підприємства, що

працює в постійно змінному середовищі. У питаннях управління людськими ресурсами особливо велике значення має надаватися невизначеності, частка впливу якої розширюється зі збільшенням часового горизонту. Приймаючи кадрові рішення, необхідно враховувати ризик і невизначеність, які виникають в цьому процесі. Відповідно до результатів 13-го щорічного дослідження корпоративних ризиків Allianz Global Corporate & Specialty у 2024 році ризики, що пов'язані з персоналом, входять до 10 основних бізнес-ризиків як великих, так і середніх та малих компаній [1]. Управлінська практика стверджує, що в середньому близько 80% матеріального збитку компанія отримує в результаті дій власного персоналу [1].

Проблеми ризику та невизначеності досить часто описуються в науковій літературі. Зазвичай це стосується ризиків, пов'язаних із функціонуванням підприємства. Аналізуванню ж ризику в управлінні персоналом приділяється мало уваги. Це тому, що управління людськими ресурсами наукова категорія, яку важко оцінити кількісно, а сам акт впливу на підлеглого часто базується на непрямому спостереженні.

Невизначеність зазвичай визначається як необхідність менеджера прийняти рішення щодо діяльності (в даному випадку персоналу) без повної інформації про реальність, в якій вона буде здійснюватися. Однак, зі статистичної точки зору, невизначеність відноситься до ситуацій з невідомим розподілом ймовірностей майбутніх умов функціонування, тому її неможливо визначити. Таке тлумачення поняття ризику та невизначеності дає А. Х. Уїллетт (Willet), який першим ідентифікував різницю між цими поняттями. А. Х. Уїллетт стверджував, що «ризик - об'єктивне явище, що корелює з суб'єктивною невизначеністю настання небажаної події» [2]. Однак досконалішою можна вважати теорію вимірної та невимірної невизначеності Ф. Найта (Knight), згідно з якою ризик трактується як вимірювана невизначеність, тоді як під невизначеністю (*sensu stricto* (з лат. у прямому розумінні) слід розуміти не вимірювану невизначеність [3].

Розширенням теорії Ф. Найта були дослідження Г. Шекле (Shackle), який, спираючись на теорію ймовірності, ідентифіковану Ф. Найтом як критерій розмежування ризику та невизначеності, запропонував новий підхід, заснований на так званому критерії експерименту. Г. Шекле ділить експерименти на подільні та неподільні, розуміючи під подільним експериментом скінченну серію аналогічних змін достатньо великого числа, результат яких можна більш-менш точно передбачити використавши теорію ймовірностей, тоді як під неподільним експериментом він розуміє або аналогічні зміни, що відбуваються в інших умовах, або унікальні зміни, до яких неможливо застосувати теорію ймовірності [4].

Й. Пфєффер (J. Pfeffer) визначив відношення між ризиком і невизначеністю таким чином: «Ризик ... являє собою комбінацію декількох видів азарту, він вимірюється ймовірністю; невизначеність вимірюється рівнем віри. Ризик - це стан світу; невизначеність - стан уяви» [5].

Ризик є наслідком ведення бізнесу в умовах невизначеності. Він визначається як ризик недосягнення мети, поставленої під час прийняття конкретних рішень. Продовжуючи думку, можна стверджувати, що невизначеність є більш широким поняттям, ризик її вимірювальною похідною. Основна відмінність ризику від невизначеності полягає в можливості його оцінки та управління ним.

З точки зору сутності управління персоналом Ю. Дудаєва визначає ризик як «імовірність настання негативних чи позитивних матеріальних і нематеріальних результатів функціонування організації внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена сукупністю чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру» [6]. Ризики в системі управління персоналом є складним явищем, адже більшість з них неочевидна. Їх дуже важко ідентифікувати й оцінити, оскільки вони пов'язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться особистісна сутність, яка є найскладнішим об'єктом управління. Звідси виникають дві проблеми. По-перше, ризик підвищує складність оцінювання наслідків прийнятих рішень. По-друге, ризик в управлінні персоналом на концептуальному рівні має значний вплив на потенційну ефективність, пов'язану з людськими ресурсами.

Оцінюючи ефективність управління персоналом, можна припустити, що невизначеність і ризик є функцією таких чинників:

- кількості і якості інформації, доступної управлінському персоналу,
- варіативності умов реалізації кадрових рішень.

Вирішення цих проблем слід розглядати з урахуванням таких умов:

- невизначеність діяльності персоналу підприємства має інформаційний вимір - причиною такого стану речей можуть бути бар'єри в доступі до інформації;
- особистий ризик має фінансовий вимір - використовуючи математичний і статистичний апарат його можна визначити; це стосується ситуацій, коли доступна інформація, що дозволяє оцінити втрати та вигоди, пов'язані з управлінням персоналом, тобто очікувані наслідки майбутніх рішень і дій кадрової служби.

На рішення підприємства впливає багатовекторність середовища, в якому здійснюються ті чи інші види діяльності, пов'язані з управлінням персоналом. В дослідженнях науковців виокремлюють такі основні джерела та чинники ризику в управлінні персоналом:

- об'єктивні - виникають без участі і мимо волі підприємства або його працівників,
- суб'єктивні - чинники породжені навмисними або ненавмисними діями працівників, різних органів та організацій,
- чинники зовнішнього середовища - пов'язані з ближнім і дальнім оточенням організації,
- чинники внутрішнього середовища - пов'язані з ендегенним аналізом організації,
- чинники, що характеризують управлінський персонал підприємства.

Чинники, перераховані вище, є визначальними для різних видів ризику. Виникнення ризику в управлінні персоналом пов'язане з:

- функціями управління персоналом (ризик планування, підбір персоналу, розподіл ролей, оцінювання працівників, інвестування в розвиток, мотивація та адаптація персоналу),
- займаною посадою в організаційній структурі (ризик недалекоглядності, тактичний та стратегічний ризик),
- організаційною культурою (ризик культурного шоку),
- наслідками ризику (ризик втрати іміджу організації на ринку праці),
- фазою життєвого циклу людських ресурсів (наприклад, ризик створення команд),
- ставленням до інновацій в управлінні людськими ресурсами (наприклад, ризик, пов'язаний з аутсорсингом, ризик організаційного злиття тощо),
- стилем управління людськими ресурсами (наприклад, ризик неприйняття змін, ризик труднощів у комунікуванні, ризик конфлікту, ризик культурних відмінностей тощо) [6,7 та інші].

У сфері управління людськими ресурсами рівень ризику залежить від суб'єктивного сприйняття ризику персоналом. Це пояснюється тим, що у випадку виникнення ризику, HR - менеджери приймають кадрові рішення керуючись своїм ставленням до нього.

Розглядаючи відношення до ризику особи, яка приймає рішення з перспективи управління персоналом, виділено три основні типи поведінки:

- схильна до ризику - особа, яка приймає рішення, готова піти на великий ризик, розраховуючи на понад середню користь від прийнятого рішення,
- нейтральне сприйняття ризику - особа, яка приймає рішення, приймає його на основі очікуваної норми прибутку від кадрового рішення,
- уникнення ризику - особа, яка приймає рішення, вважає за краще мінімізувати відчуття невизначеності, пов'язане з кадровими рішеннями.

Представлена проблематика ризику, що супроводжує діяльність у сфері управління персоналом підприємства, схиляє до думки, що в багатьох випадках особа, яка приймає рішення щодо управління людськими ресурсами, має справу з проблемою невизначеності, а не ризику.

Такої думки дотримується А. Ліпка, який вважає, що «доречніше було б замість поняття організаційний кадровий ризик використовувати термін: невизначеність діяльності персоналу організацій».[7].

Спостереження за діяльністю підприємств, особливо в контексті воєнної економіки, схиляє до висновку, що для багатьох осіб, які приймають рішення це нова та невідома ситуація. Велика флуктуація окремих елементів організаційного середовища призводить до того, що невизначеність кадрових рішень залишається на дуже високому рівні і, безсумнівно, ускладнює процес здійснення раціональних кадрових виборів у сфері управління людськими ресурсами.

Ідентифікація мети діяльності персоналу є одним із основних питань, пов'язаних із формуванням стратегії розвитку підприємства та розробкою перспективних планів управління

людськими ресурсами, реалізація яких відбувається в умовах ризику чи невизначеності. В. Шинкарук зазначає, що мета це - усвідомлене передбачення бажаного результату діяльності, яке зумовлює пошук засобів і шляхів його досягнення [8]. Ю. Сурмін тлумачить мету як ідеальне передбачення результату діяльності, що виступає її регулятором. Для мети, пише науковець, є характерними дві особливості: поперше, вона є моделлю майбутнього результату, первинним образом, до якого рухається об'єкт; по-друге, мета виступає як варіант задоволення потреби, сформований із кількох альтернатив [9].

В контексті управління людськими ресурсами необхідною умовою є визначення персональної мети, оскільки якщо невідомо, до чого ми прагнемо, не можна визначити, на чому ґрунтується раціональність нашої діяльності. Визначена мета мотивує персонал підприємства, посилюючи рушійну силу його поведінки. Сформульована мета має силу, що направляє волю працівника та є моделлю майбутнього результату.

Визначення цілей управління людськими ресурсами в сучасній організації умовлене багатьма чинниками. Одним з найважливіших є середовище функціонування. Адже не може бути мови про прийняття цілей підприємствами, що перебувають у логічному протиріччі з філософією порядку, що панує в середовищі їх перебування. Підприємства, що все ще ментально застрягли в адміністративно - командній системі, мають інші цілі, ніж ті, що функціонують в ринковій економіці, де мінливість середовища має специфічний вплив на систему їх функціонування, а отже, на якість управління людськими ресурсами.

Визначення персональних (особистих) цілей здійснюється переважно у формі постулату або моделі. Трансформація змісту цілей в практику функціонування кадрової політики вимагає встановлення їх ієрархії. Виділяється основна ціль (вища, первинна), якій підпорядковуються часткові цілі, спрямовані на досягнення основної мети. У такому підході виникає проблема конфлікту часткових цілей між собою та з основною ціллю. У теорії управління людськими ресурсами мова йде про набір цілей (структуру цілей), наприклад, цілі, пов'язані з рекрутингом, цілі ефективності, соціальні цілі, мотиваційні цілі, цілі, пов'язані з адаптацією до робочого середовища. Існування набору цілей впливає з існування часткових цілей всіх зацікавлених сторін, що залучені до функціонування конкретної організації. Це можуть бути, наприклад, конфлікти, які стосуються зростання заробітних плат працівників, що негативно впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

Процес визначення цілі, в основному, залежить від концепції управління людськими ресурсами, яка, з свого боку, визначається рівнем розвитку підприємства, а отже, рівнем розвитку його кадрової функції. Саме вона визначає обсяг діяльності, рівень самостійності та інші правила та умови, які визначають формування політики в управлінні людськими ресурсами.

Загалом диференціюючи цілі з точки зору критерію розвитку кадрової функції, можна виокремити мету HR-діяльності, засновану на традиційній моделі управління людськими ресурсами (домінує управління поточною діяльністю), та HR-цілі, орієнтовані на сучасні моделі управління людськими ресурсами (стратегії орієнтовані на майбутнє). При такому розрізненні основне питання полягає в тому, що ідентифікує особисту мету в управлінні людськими ресурсами.

У випадку традиційної (класичної) моделі управління людськими ресурсами підпорядковується бюрократичним правилам поведінки (відсутність гнучкості у відносинах з персоналом). Типовими кадровими діями в організаціях, що функціонують у відповідності з правилами класичної моделі, є дії, відповідні концепції управління людськими ресурсами [10]. Ситуація виглядає інакше в сучасній моделі управління людськими ресурсами. Пріоритет турбулентного середовища, як перевірки ефективності алокації людського капіталу, призводить до того, що в організаціях домінує парадигма гнучкого управління людськими ресурсами [10]. У цій моделі основну персональну мету визначають як максимізацію цінності для зацікавлених сторін шляхом досягнення високої продуктивності роботи та підвищення паритету людських ресурсів відповідно до прийнятих організацією цілей [10]. Окрім загальної мети, існують інші часткові цілі. Попередньо зазначено, що підприємства мають справу з набором цілей. Різні групи людських ресурсів, (менеджери вищих ланок, управлінський персонал, службовці, профспілки, держава тощо), можуть прагнути досягнення різних цілей [10]. Відсутність консолідації призводить до ослаблення ефективності кадрових заходів, що при

обмежених ресурсах може поглибити цей ефект. Тому конкурентні або альтернативні персональні цілі вважаються важливими обмеженнями в реалізації HR-функції підприємства.

Висновки та пропозиції. Аналізуючи проблематику управління людськими ресурсами в сучасній моделі з перспективи персональної (особистої) мети, можна помітити необхідність застосування специфічної системи процедур і заходів щодо працівників, яка дозволяє організації адаптувати людський ресурс до змін у середовищі.

Розширення сфери функціонування організації у сфері персоналу за ринковими принципами, заснованими на гнучкості управління людськими ресурсами, вимагає особливої уваги до компетентності керівного складу персоналу у формуванні окремих процесів управління персоналом.

Припускаючи, що особи, які приймають рішення, приймають рішення на основі зовнішніх даних, тобто даних, на які вони мають обмежений вплив, увага повинна бути сфокусована на несприятливому середовищі для прийняття кадрових рішень. Наслідком прийнятого припущення є акцентування уваги на зростаючу невизначеність, яка набуває фундаментального значення у ефективному розподілі людських ресурсів на рівні конкретної організації. Цей чинник є особливо важливим для ефективного управління людськими ресурсами, оскільки кожне прийняте персональне рішення є результатом чинників, які випливають з логіки конкретної точки відліку.

Джерела та література

1. Барометр ризиків Allianz 2024: кіберзлочинність у верхній частині списку. URL: <https://www.atlas-mag.net/en/category/regions-geographiques/monde/allianz-2024-risk-barometer-cybercrime-at-the-top-ofthelist#:~:text=%D0%91%D0%B0%D1%80%>. (Дата звернення: 24.03.2024)
2. Willett A.H. The Economic Theory of Risk Insurance, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1951.
3. Knight F.H. Risk. Uncertainty and Profit. University of Boston Press. Boston. 1921. P.233.
4. Sharma A., Adhikary A., Borah S.B. COVID-19's impact on supply chain decisions: Strategic insights from NASDAQ 100 firms using Twitter data. Journal of Business Research. 2020. Vol. 117. S. 443–449.
5. Pfeffer J. Insurance and Economic Theory, Irvin Inc. Homewood, Illinois. 1956. P.42.
6. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 245-249.
7. Lipka A. Ryzyko selekcji na kreatywne stanowiska pracy. [w:] K. Kapuścińska, S. Lachiewicz, M. Matejun, Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015.
8. Філософський енциклопедичний словник. Київ. Абрис. 2002. 742 с.
9. Енциклопедичний словник з державного управління. Київ. НАДУ. 2010. 564 с.
10. Drozdowski G. Kierowanie ludźmi w warunkach ryzyka personalnego. [w:] Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Kraków. 2015. S.55-61.

References

1. Barometr ryzykiv Allianz 2024: kiberzlochynnist u verkhonii chastyni spysku. [Allianz 2024 Risk Barometer: Cybercrime tops the list]. URL: <https://www.atlas-mag.net/en/category/regions-geographiques/monde/allianz-2024-risk-barometer-cybercrime-at-the-top-ofthelist#:~:text=%D0%91%D0%B0%D1%80%>. [in Ukrainian].
2. Willett A.H. (1951). The Economic Theory of Risk Insurance, University of Pennsylvania Press, Philadelphia. [In English].
3. Knight F.H. (1921). Risk. Uncertainty and Profit. University of Boston Press. Boston. P.233. [In English].
4. Sharma A., Adhikary A., Borah S.B. (2020). COVID-19's impact on supply chain decisions: Strategic insights from NASDAQ 100 firms using Twitter data. Journal of Business Research. Vol. 117. S. 443–449. [In English].
5. Pfeffer J. (1956). Insurance and Economic Theory. Irvin Inc., Homewood, Illinois. P.42. [In English].
6. Dudnjeva Ju.E. (2017). The essence and classification of personnel risks of an organization. [The essence and classification of personnel risks of organizations]. Ekonomika i suspiljstvo. Vol. 8. P. 245-249. [in Ukrainian]
7. Lipka A. (2015). Ryzyko selekcji na kreatywne stanowiska pracy. [w:] K. Kapuścińska, S. Lachiewicz, M. Matejun, Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015. [In Poland].
8. Filsofs'kyu entsyklopedychnyy slovnyk [Philosophical encyclopedic dictionary]. Kyiv. Abrys. 2002. 742 p. [in Ukrainian].
9. Entsyklopedychnyy slovnyk z derzhavnoho upravlinnya [Encyclopedic Dictionary of Public Administration]. Kyiv. NADU. 2010. 564 p. [in Ukrainian].
10. Drozdowski G. (2015). Kierowanie ludźmi w warunkach ryzyka personalnego. [w:] Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Kraków. S.55-61. [In Poland].

Стаття надійшла до редакції 20.05.2024 р.