

# СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ВЫЯВЛЕНИЮ КАДРОВЫХ РИСКОВ И ИХ КЛАССИФИКАЦИИ

## MODERN APPROACHES TO IDENTIFYING HR RISKS AND THEIR CLASSIFICATION

ПОЛУЧЕНО 17.01.2025 ОДОБРЕНО 24.01.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2025 УДК 331.108.24 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-2-18-23



**ЛИФАНОВСКАЯ О.В.**

*Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления промышленными организациями, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**LIFANOVSKAYA O.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management of Industrial Organizations, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** ovkonovalova2007@yandex.ru



**ГРИШИН В.Н.**

*Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления инновациями ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва; доцент кафедры государственных закупок, менеджмента и государственного управления, ФГАУ ВО «Российский университет просвещения», г. Мытищи*

**GRISHIN V.N.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Innovation Management, State University of Management, Moscow; Associate Professor of the Department of Public Procurement, Management and Public Administration, Russian University of Education, Mytishchi*

**e-mail:** vn\_grishin@guu.ru



**ЭКСаНОВА К.**

*Магистрант факультета технологического менеджмента и инноваций, ФГАУ ВО «Национальный исследовательский университет ИТМО», г. Санкт-Петербург*

**EKSANOVA K.**

*Master's Degree Student, Faculty of Technology Management and Innovation, ITMO University, St.Petersburg*

**e-mail:** Kamila.Eksanova@mail.ru

### Аннотация

В статье рассматривается важность инвестиций в развитие персонала как ключевого фактора успеха организаций. Отдельно акцентируется внимание на том, что не все компании осознают значимость этого аспекта, что отражается на их финансовых показателях. Особое внимание уделяется изменениям в управлении персоналом, произошедшим во время пандемии 2020 г., когда многие предприятия столкнулись с необходимостью перехода на удалённую работу. После пандемии было выявлено, что гибридный формат работы может быть более выгодным, что привело к изменениям в рабочих графиках. Статья также затрагивает тему персонализации подхода к каждому сотруднику, а именно, важность создания комфортной рабочей среды и постоянной оценки работы сотрудников для мотивации и продвижения по карьерной лестнице. В связи с этим подчёркивается важность учёта кадровых рисков при найме новых сотрудников и переоценке действующих, приводится обзор основных понятий и определений кадрового риска, рассматриваются объекты и источники кадрового риска и анализируются различные варианты классификаций кадровых рисков. В заключение, выявляются основные варианты и уровни классификации кадровых рисков, необходимые для обязательного учёта в деятельности любого предприятия.

**Ключевые слова:** кадровые риски, удалённый и гибридный формат работы персонала, подбор персонала, учёт индивидуальных особенностей, источники кадровых рисков.

### Abstract

The article discusses the importance of investing in personnel development as a key factor in the success of organizations. Particular attention is paid to the fact that not all companies realize the importance of this aspect, which is reflected in their financial performance. Particular attention is paid to changes in personnel management that occurred during the 2020 pandemic, when many enterprises were faced with the need to switch to remote work. Since the pandemic, it has been discovered that a hybrid work format may be more beneficial, leading to changes in work schedules. The article also touches on the topic of personalizing the approach to each employee, namely: the importance of creating a comfortable working environment and constantly assessing the work of employees for motivation and career advancement. In this regard, the importance of taking into account personnel risks when hiring new employees and re-evaluating existing ones is emphasized, an overview of the basic concepts and definitions of personnel risk is provided, objects and sources of personnel risk are considered, and various options for classifications of personnel risks are analyzed. In conclusion, the main options and levels of classification of personnel risks necessary for mandatory accounting in the activities of any enterprise are identified.

**Keywords:** personnel risks, remote and hybrid format of personnel work, personnel selection, taking into account individual characteristics, sources of personnel risks.

## ВВЕДЕНИЕ

В современном, постоянно меняющемся мире, обладающем свойством турбулентности, факторы успеха бизнеса зависят от меняющихся факторов производства. И если в начале прошлого века существовала возможность стать успешным благодаря наличию финансовых ресурсов, их вложению в создание организации и массовое производство продуктов, то в последние тридцать лет происходили значительные изменения, в связи с которыми успешность компании и её высокие финансовые показатели обеспечивались благодаря инновационности и нестандартности внедряемого решения [3]. Таким образом, стартапы добивались значительных результатов, начиная работать без огромного запаса финансовых и материальных средств, но благодаря своим уникальным решениям.

Мир не стоит на месте, и уже на сегодняшний день сложно выделить один элемент, за счёт которого компания может добиться успеха в короткое время. Но чётко можно выделить основной фактор, без которого этот процесс просто невозможен — это высококвалифицированные сотрудники, лояльные по отношению к компании. При их отсутствии, даже с учётом крупных инвестиций в компанию или её капитал, предполагать успешность самой компании преждевременно [16]. И сейчас всё чаще при развитии организации, руководящий аппарат осознаёт, что именно в развитие персонала необходимо вкладываться. К сожалению, не все компании осознают всю значимость этого, что в дальнейшем сказывается в том числе и на финансовых показателях организации.

Именно за счёт качественных кадров и эффективного управления ими становится возможным достичь стратегических целей в новых условиях ведения бизнеса и работы с людьми [8]. Цифровизация общества и бизнес-процессов, рост требований со стороны стейкхолдеров в области обеспечения устойчивого развития, экологической безопасности, в вопросах охраны труда, промышленной безопасности, обеспечения соблюдения прав человека ставит перед менеджментом новые вызовы для формирования новых условий для развития интеллектуального потенциала предприятия и обеспечения его экономического роста в долгосрочной перспективе.

## НЕОБХОДИМОСТЬ АДАПТАЦИИ БИЗНЕСА К ИЗМЕНЯЮЩИМСЯ УСЛОВИЯМ И ОСОБЕННОСТИ ДИСТАНЦИОННОГО И ГИБРИДНОГО ФОРМАТА РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ

Необходимо понимать, что бизнес в наши дни очень динамичен, и его тенденции постоянно меняются. Поэтому необходимо постоянно анализировать ситуацию и актуализировать имеющиеся данные, чтобы быть готовым предпринять действия, необходимые для адаптации к текущим изменениям.

Огромный скачок, привнёсший значительные изменения в области управления персоналом, произошёл в период пандемии в 2020 г. Огромное количество предприятий оказались не готовы к тому, что сотрудники не смогут находиться в офисе в рабочее время, а будут работать лишь из дома. Изменения произошли неожиданно, и никто не был готов перестраивать сложившийся уклад. Однако другие варианты отсутствовали, и в связи с этим формат удалённой работы начал внедряться повсеместно. В тот момент, когда необходимость работать исключительно из дома сошла на нет,

начали проводиться проверки эффективности данного формата работы, собрана обратная связь с сотрудников, и, по итогу, руководство огромного количества крупных и развитых предприятий осознало, что гибридный формат работы может быть даже более выгодным для организации. Соответственно, некоторые приняли решение о полном переходе в дистанционный формат работы, а многие компании пришли к идее гибридного рабочего графика [11; 12], где часть недели сотрудник может работать удалённо, но ему необходимо очно посещать некоторые обязательные мероприятия и встречи в офисе, что было в разы комфортнее для сотрудников, уже успевших адаптироваться к текущей ситуации. Разумеется, часть компаний по сей день продолжают работать исключительно в очном формате, но чаще всего это связано со спецификой отрасли и каждой конкретной компании, например, в случае особого уровня секретности к базам данных компаний, доступ к которым получить удалённо не является возможным.

Переход на удалённый формат дал огромный скачок к развитию различных информационных систем [1], в том числе программ для проведения совещаний. С точки зрения управления персоналом это дало огромное преимущество в том плане, что теперь компания может нанять человека, обладающего высоким уровнем квалификации, который физически будет находиться в другой части света, но работать на данную компанию. В том числе это может являться преимуществом в области найма, так как у рекрутеров появляется гораздо более широкая выборка сотрудников, не ограничивающаяся географической областью или не требующая дополнительных вложений со стороны компании для помощи в смене места жительства для сотрудника.

В случае, когда компания нанимает сотрудника из экономически менее развитого региона, требования по уровню заработной платы данного сотрудника для компании будут более выгодными. Также у сотрудников появляется большая свобода в выборе рабочего графика, когда оборудование находится дома и сотрудник может самостоятельно распределять свои рабочие задачи в течение дня. Разумеется, в такой ситуации возникает вопрос касательно контроля выполненной работы со стороны сотрудника, и здесь также существуют специализированные программы, позволяющие руководителю следить за тем, как именно осуществляется выполнение рабочих обязанностей в течение дня и какое количество времени сотрудник уделяет той или иной задаче. Также подобные трекеры позволяют более качественно оценить загруженность сотрудников, необходимость её увеличения или, наоборот, делегирования на коллег.

Дистанционная работа активизировала внедрение различного программного обеспечения, но помимо этого, происходит постоянная цифровизация большей части операционных процессов, и в настоящее время появляется всё больше и больше специализированных HR-приложений, которые значительно увеличивают эффективность процессов найма, подбора, оценки, обучения и развития персонала компании.

## ОСОБЕННОСТИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА И УЧЁТА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ

Каждый из отдельных процессов HR-цикла меняется и следует тенденциям рынка, так изменения коснулись также процесса отбора и найма сотрудников. Более инновационные компании уже заинтересованы в том, чтобы подобрать человека, удовлетворяющего всем имеющимся требованиям, готового выполнять свои обязанности, т.е. такого сотруд-

ника, который готов развивать свою команду и компанию в общем, раскрывая свои собственные способности, получая удовольствие от процесса. То есть уже не человека подбирают под имеющиеся задачи [15], а для квалифицированного специалиста, поддерживающего ценности предприятия, руководство готово идти навстречу и находить более интересные проекты, интересные для него, в которых он имеет возможность раскрыть свой потенциал.

В целом можно сказать, что область управления персоналом всё большее внимание направляет на персонализацию каждого сотрудника. Таким образом, работник будет иметь гораздо больше возможностей, а руководство будет ориентироваться на персональные потребности в развитии, целеполагании каждого сотрудника, поддерживая его стремления и желания.

Крупные компании гораздо больше внимания уделяют молодёжной политике, привлечению кадрового потенциала в ряды компании, чтобы вырастить новое поколение рабочей силы, направляя на их развитие внутренние ресурсы. То есть компания ориентирована на то, чтобы привлечь в свои ряды молодых специалистов, только что получивших высшее образование или находящихся в процессе его получения, чтобы самостоятельно обучить эти кадры, сделав упор именно на тех знаниях и умениях, необходимость в которых существует внутри организации. Легче «вырастить» специалиста, заложив в него те ценности и принципы, которые важны для организации, чем «переучивать» сотрудника, уже привыкшего к другому формату работы, для которого период адаптации к самой компании, коллегам и корпоративной культуре организации может стать болезненным, или даже обернуться потерей квалифицированных кадров.

В связи с этим ещё одной важной тенденцией стало создание наиболее комфортной среды для существования сотрудников. Работодатель стремится обеспечить для своей команды такие условия, когда им не придётся переживать ни за какие бытовые трудности, включая удовлетворение всех базовых потребностей. То есть сотруднику нет необходимости думать о еде, комфорте нахождения в офисе, врачах, посещении фитнеса и прочих важных для него элементах, так как работодатель уже создал для него все условия и необходимость переживать о житейских вопросах отпала. Таким образом, сотрудник становится способен занять своё время лишь рабочими вопросами и полноценно окунуться в процесс работы.

Но комфорт сотрудника внутри организации не заканчивается на удобстве его рабочего места. Данный показатель является комплексным, охватывающим огромный пласт процедур внутри организации. И поэтому возникает необходимость использования анкеты комфорта, которая способна выявить наиболее западающие области, чтобы использовать это в качестве зон роста для обеспечения максимального комфорта сотрудников. Стоит отметить, что анкета комфорта сотрудников охватывает и межличностные отношения внутри коллектива, условия труда, а также и нематериальные факторы, как, например, мотивация, осознание миссии организации и её влияния и т.д. [5].

Но всё же сотрудник в современном мире не проводит в офисе всё своё время. Всё чаще наблюдается тенденция соблюдения баланса между работой и личной жизнью, и работодатель осознает, что в случае несоблюдения этого баланса со стороны сотрудника может быть заметен эмоциональный спад и упадок сил, впоследствии способный привести к снижению эффективности дальнейшей работы сотрудника или вообще выбору другого работодателя.

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Одним из важных факторов придания мотивации сотрудникам становится постоянный процесс оценки проделанной работы и достижения поставленных целей для того, чтобы выявить, дорос ли сотрудник до повышения, готов ли взять на себя большую ответственность, и, соответственно, получать более высокий уровень заработной платы. Но, чтобы сотруднику двигаться в нужном направлении, его необходимо направлять в правильную стезю, поддерживать на всех этапах развития.

Ещё одна тенденция, связанная с мотивацией персонала, сопряжена с развитием диверсификации персонала, т.е. с процессом создания разнообразных команд, отличных от традиционных, где встречаются люди разных возрастов, взглядов, гендеров, этнической принадлежности. Всё это способно обеспечить более высокий уровень эффективности сотрудников, возможность раскрыть себя в другой роли, поделиться собственной точкой зрения с коллегами. Со стороны сотрудников это возможность развития в себе способности гибкости, умения подстраиваться под существующие условия в сжатые сроки. Когда работник развивает в себе данную способность, он становится в разы более стрессоустойчивым, так как состояние неизвестности его уже не пугает, и гораздо меньше времени необходимо уделять привыканию к новой реальности. Соответственно, больше времени можно посвятить непосредственно самому рабочему процессу.

Последней выделенной тенденцией стоит обозначить развитие корпоративной культуры организации и придание значения данному процессу. На сегодняшний день сложно представить, что крупная компания способна достигнуть высоких экономических показателей, когда её сотрудники не видят глобальную миссию и цель организации, не поддерживают и не разделяют её ценностей [13].

Таким образом, современная действительность задаёт компаниям тон и условия, согласно которым необходимо развивать как компанию в целом, так и регулировать процесс управления персоналом, в частности. В случае игнорирования данных факторов и работе в привычных условиях компания обречена на значительные убытки. В связи с этим особенно важен процесс работы над системой управления рисками организации, а в рамках данного исследования, непосредственно, кадровыми рисками.

## ОБЗОР ДЕФИНИЦИЙ КАДРОВОГО РИСКА

Для того чтобы перейти к самому процессу управления кадровыми рисками, для начала необходимо углубить знания теоретической базы, связанные с данным процессом.

Кадровый риск — это угроза потерь, которые возникают по причине неэффективного функционирования системы управления персоналом организации, а также ошибок, допускаемых со стороны руководства и департамента управления человеческими ресурсами при разработке кадровой стратегии или в процессе принятия оперативных решений в области управления персоналом [6].

Также существуют разные взгляды на определения понятия кадрового риска. Некоторые эксперты связывают их с потерями, которые могут возникнуть ввиду допущения ошибок со стороны персонала, низкого уровня их квалификации или нестабильности организационного состава сотрудников самой организации [10]. Другая позиция на определение «кадрового риска» может быть связана с рисками реали-

зации неэффективной организационной структуры, которая недостаточно гибка для своевременной адаптации к изменяющимся условиям [4]. И ещё одна позиция основывается на психологической базе и предполагает собой рассмотрение ситуаций риска в качестве следствий поведения, действий или бездействий людей. Согласно данной теории, возможность управлять кадровыми рисками представляет собой управление людьми с целью снижения показателей риска неполучения ожидаемых результатов [2].

Периодически в литературе можно встретить приравнивание понятий «кадровые риски», «риски управления персоналом» и «риски персонала». Это можно связать с тем, что в науке отсутствуют единые, общепринятые стандарты, связанные с анализом и управлением рисками в области управления персоналом.

## ОБЪЕКТЫ И ИСТОЧНИКИ КАДРОВОГО РИСКА

Среди источников кадрового риска можно выделить как те, которые являются общими и для других групп рисков, так и характерные исключительно для кадровых рисков. К первой группе можно отнести случайность, вероятностный характер научно-технического прогресса, присутствие противоречивых тенденций и неполноту информации. Что касается второй группы, сюда относятся поведение персонала организации, неэффективность системы управления персоналом в общем и внешняя среда организации, к которой можно отнести как геополитическую ситуацию, так и неэффективную социальную политику государства или неблагоприятную демографическую ситуацию.

В качестве объекта кадровых рисков можно выделить не только саму организацию, которая в ходе неэффективной работы над данной группой риска может быть подвержена потере доходов, имиджа, банкротству и оттоку персонала, имеющего высокий уровень квалификации. Также объектом здесь выступает государство, которое заинтересовано в обеспечении социальной стабильности общества, доверии населения и предотвращения таких социально-экономических явлений, как дефолт национальной валюты, протесты граждан и так далее. Третьим объектом кадрового риска можно выделить непосредственно персонал организации, подверженный потере дохода, работы в принципе и здоровья.

В качестве структурных свойств кадрового риска можно выделить противоречивость, неопределённость, опасность, альтернативность, уязвимость и подверженность [9].

Важно отметить и тот момент, что взаимосвязь и взаимодействие каждого конкретного риска с другими группами или отдельными рисками организации оказывают огромное влияние на любой конкретный кадровый риск, и это также необходимо учитывать при работе с кадровыми рисками организации.

Кадровый риск является сложным и комплексным риском, так как охватывает огромную сферу всего процесса предпринимательской деятельности, соответственно, включает в себя множество более детальных рисков. Их сложная природа и является причиной довольно разнообразной и многоаспектной классификации кадровых рисков [7].

## АНАЛИЗ КЛАССИФИКАЦИЙ КАДРОВЫХ РИСКОВ

Для того чтобы осуществить наиболее качественный анализ кадровых рисков, необходимо проанализировать наиболее распространённые из классификаций. К ним отно-

сятся следующие: группы кадровых рисков по характеру проявления, по причинам возникновения, по форме возможного ущерба, по возможным размерам ущерба, по степени регулярности проявления и в зависимости от степени чувствительности к рискам [9]. Разберём подробнее каждую из представленных групп.

По характеру проявления кадрового риска выделяют качественный и количественный типы рисков. Качественный риск предполагает несоответствие, возникающее между требованиями, которые предъявляются к персоналу и непосредственными данными, имеющимися у действующего в компании персонала. Сюда можно отнести риск неудовлетворительной квалификации персонала, риск несоответствия персонала организации и предъявляемых к нему требований, риски отсутствия у персонала необходимых профессиональных или личных качеств, риск злоупотреблений, недобросовестности и риск неприятия сотрудниками нововведений. Что касается количественного характера рисков, то здесь речь идёт о числовом несоответствии количества персонала для потребностей конкретной компании. Данный тип включает риски несвоевременного замещения или сокращения числа свободных рабочих мест, риски диспропорции числа представителей различных подразделений.

Следующая классификация (по причинам возникновения) разделяется на индивидуальные и организационные риски. К первым относятся биологические риски, связанные с психофизиологическими способностями человека, интеллектуальные, профессиональные и личные риски. Например, к ним можно отнести высокий уровень внушаемости или алчности. Вторая подгруппа, организационные риски, связана с неэффективной работой со стороны департамента управления человеческими ресурсами, то есть с неэффективной системой отбора, адаптацией, обучением и мотивацией персонала.

Третья классификация, чья суть заключается в разделении кадровых рисков по форме возможного ущерба, разделяется на два подвида: имущественные риски, то есть размер их ущерба может быть определён в материальной форме, и неимущественные, ущерб которых определяется в иной форме, например, в причинении ущерба деловой репутации компании.

Следующая классификация образована от того, где находится источник зарождения риска (локализация). В соответствии с этим риски делятся на внешние и внутренние. Внешние являются следствием влияния факторов внешней среды, которые способны оказать отрицательное воздействие на организацию, а также на её персонал, например, кадровый голод, низкий уровень развития трудового права, низкий уровень заработной платы в отрасли и т.д. Таким образом, кадровые риски зарождаются как рефлекторные риски под воздействием политических, социально-экономических, природно-климатических, социально-демографических, рыночных и других внешних рисков. Что касается внутренних кадровых рисков, то их источники находятся внутри компании, но это не значит, что степень их воздействия на результаты деятельности организации меньше, скорее наоборот [14]. Внутренние кадровые риски имеют более детальную структуру и состоят из рисков персонала (уровень развития гибких навыков, воспитания, моральных принципов личности, профессиональных и деловых компетенций сотрудников) и рисков системы управления персоналом (по этапам процесса управления персоналом).

Также можно выделить классификацию по систематичности проявления рискообразующих факторов и рисков событий. Систематические риски возникают вследствие несовершенства системы управления предприятия, а неси-



стематические риски проявляются при реализации конкретных управленческих решений и/или программ и проектов.

По результатам деятельности возможно выделить два вида кадровых рисков: чистые и спекулятивные. Первые имеют исключительно негативные последствия и связаны с потерями по вине персонала. Например, это касается рисков потери или порчи имущества организации или рисков мошенничества. Спекулятивные риски, в отличие от чистых, могут нести за собой как негативные, так и позитивные последствия, т.е. доходы организации в связи с данным видом риска могут как уменьшаться, так и увеличиться. Примером спекулятивных рисков могут послужить риски подбора персонала, риски мотивации.

По уровню возможных последствий (потерь, ущерба, убытка и пр.) чаще всего кадровые риски относят к чистым рискам, ведущим к отрицательному исходу, а по степени исхода их относят, как и другие, к следующим: допустимый, приемлемый и недопустимый риски.

Чаще всего кадровые риски являются внутренними, так как источник их зарождения и развития — персонал организации. Тем не менее, как в случае нарастания таких обстоятельств, как кадровый голод, отсутствие качественной подготовки кадров и т.д., кадровые риски могут быть отнесены к внешним.

Что касается степени регулярности, то кадровые риски могут быть как разовыми, случайными (не системными, краткосрочными), так и появляющимися регулярно, на постоянной основе (системные, долгосрочные).

Наиболее часто встречающиеся виды классификаций кадровых рисков, используемые в современных исследованиях, содержат следующие критерии классификации: причина возникновения, характер проявления, регулярность проявления, степень распространения на всех учеников бизнес-взаимодействия, по размеру отрицательного исхода и т.д. Однако следует обратить внимание на тот факт, что зачастую большинство перечисленных видов классификаций не подразумевают понимание того, что кадровые риски в организации выступают первопричиной возникновения и других видов рисков, так как у истоков всех процессов организации стоит именно человек, оказывающий на каждый из процессов определенное влияние, что затрудняет реализацию процесса принятия управленческих решений и решения задачи по формированию высокоэффективного инструментария воздействия на кадровые риски [6].

## ВЫВОДЫ

Таким образом, в рамках абсолютно любой компании осуществляется процесс управления персоналом, являющийся одним из основополагающих, так как на данный момент компании не обладают необходимыми ресурсами для полного ухода от человеческого труда. Данный процесс является комплексным, затрагивающим огромное множество проблемных полей. Соответственно, он сопряжен и с большим количеством различных рисков. Данные риски, называемые кадровыми, существуют в каждом из направлений процесса управления рисками, имеют множество различных вариантов и уровней классификаций, основными из которых являются кадровые риски по характеру проявления, по причинам возникновения, по форме возможного ущерба, по возможному размеру ущерба, по степени регулярности проявления и в зависимости от степени чувствительности к рискам.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Денисова А.Л.* Масштабирование процессов управления кадровым потенциалом организации в условиях цифровой трансформации [Текст] / А.Л. Денисова, А.С. Бункин // Вестник университета. — 2021. — № 9. — С. 5–13. — DOI: 10.26425/1816-4277-2021-9-5-13 — URL: [www.dx.doi.org/10.26425/1816-4277-2021-9-5-13](http://www.dx.doi.org/10.26425/1816-4277-2021-9-5-13)
2. *Жариков Е.С.* Риски в кадровой работе: книга для руководителя и менеджера по персоналу [Текст] / Е.С. Жариков, А.А. Парамонов. — М.: МЦФЭР, 2005. — 286 с.
3. *Зеленцова Л.С.* Развитие интеллектуализации промышленности России: стратегический подход [Текст] / Л.С. Зеленцова, В.Ф. Уколов, А.И. Тихонов // Управление. — 2023. — Т. 11. — № 4. — С. 17–24. — DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-4-17-24 — URL: [www.dx.doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-4-17-24](http://www.dx.doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-4-17-24)
4. *Капустина Н.В.* Риски управления персоналом [Электронный ресурс] // Экономика и образование. — 2008. — № 4. — С. 139–142. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-riskami-v-sisteme-menedzhmenta-organizatsii> (дата обращения: 04.07.2024).
5. *Каштанова Е.В.* Как измерить уровень вовлеченности персонала [Текст] / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева, Р.А. Ашурбеков // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 6. — С. 29–33. — DOI: 10.12737/2305-7807-2024-12-6-29-33 — URL: [www.dx.doi.org/10.12737/2305-7807-2024-12-6-29-33](http://www.dx.doi.org/10.12737/2305-7807-2024-12-6-29-33)
6. *Кибанов А.Я.* Экономика управления персоналом [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (квалификация (степень) «бакалавр») / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 427 с. — URL: <http://znanium.com/catalog/product/920547>
7. *Коновалова О.В.* Управление кадровыми рисками хозяйствующего субъекта в условиях цифровизации общества [Текст] / О.В. Коновалова, И.В. Морозова, Е.Г. Козлова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. — 2020. — № 2. — С. 68–75. — DOI: 10.18384/2310-6646-2020-2-68-75 — URL: [www.dx.doi.org/10.18384/2310-6646-2020-2-68-75](http://www.dx.doi.org/10.18384/2310-6646-2020-2-68-75)
8. *Лифановская О.В.* Риски нарушения прав человека при обеспечении условий труда работников на предприятии [Текст] / О.В. Лифановская, Ю.Д. Таранова, А.Е. Иванова // Отходы и ресурсы. — 2023. — Т. 10. — № S1. — DOI: 10.15862/07FAOR123 — URL: [www.dx.doi.org/10.15862/07FAOR123](http://www.dx.doi.org/10.15862/07FAOR123)
9. *Митрофанова Е.А.* Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко; под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Проспект, 2012. — 76 с.
10. *Слободской А.Л.* Риски в управлении персоналом [Текст]: учеб. пособие / А.Л. Слободской. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. — 155 с.
11. *Таганова Е.Н.* Управление HR-рисками: тенденции и перспективы [Текст] / Е.Н. Таганова, Т.М. Алиева, Ю.В. Шпортько // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». — 2023. — № 1. — С. 27–42. — DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-27-42 — URL: [www.dx.doi.org/10.28995/2073-6304-2023-1-27-42](http://www.dx.doi.org/10.28995/2073-6304-2023-1-27-42)
12. *Таганова Е.Н.* Факторы кризиса персонала в управлении современной компанией [Текст] / Е.Н. Таганова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в Рос-

- сии. — 2024. — № 2. — С. 54–58. — DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-2-54-58 — URL: [www.dx.doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-2-54-58](http://www.dx.doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-2-54-58)
13. Управление доходностью бизнеса [Текст] / В.В. Борисова, М.А. Галичкина, О.В. Демкина, Е.Н. Дуненкова, О.В. Лифановская [и др.]; под ред. В.В. Борисовой, Е.Е. Панфиловой. — М.: КноРус, 2024. — 400 с.
  14. Цветкова И.И. Классификация кадровых рисков [Текст] / И.И. Цветкова // Экономика и управление. — 2009. — № 6. — С. 38–43.
  15. Deloitte Insights «Global human capital trends 2023» (Отчёт компании “Deloitte” «Глобальные тенденции в человеческом капитале в 2023 году») [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html?ysclid=lgf0ibs8d856010663> (дата обращения: 04.07.2024).
  16. John Storey, The Open University Business School «Human Resource Management — Defining the Field» / Chapter in Adrian Wilkinson and Stewart Johnstone (eds) Encyclopedia of Human Resource Management, Edward Elgar, 2016.
  2018. 427 p. URL: <http://znanium.com/catalog/product/920547> (accessed 05 July 2024).
  7. Konovalova O.V., Morozova I.V., Kozlova E.G. Managing personnel risks of an economic entity in the context of digitalization of society. Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika [Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economics], 2020, no. 2, pp. 68–75. (In Russian). DOI: 10.18384/2310-6646-2020-2-68-75
  8. Lifanovskaya O.V., Taranova Yu.D., Ivanova A.E. Risks of human rights violations when ensuring working conditions for workers at the enterprise. Othody i resursy [Waste and resources], 2023, v. 10, no. S1. (In Russian). DOI: 10.15862/07FAOR123
  9. Mitrofanova E.A., Sofienko A.V. Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Audit, kontrolling i ocenka raskhodov na personal [Personnel management: theory and practice. Audit, controlling and assessment of personnel costs]. Moscow, Prospekt Publ., 2012. 76 p.
  10. Slobodskoj A.L. Riski v upravlenii personalom [Risks in personnel management]. Saint Petersburg, SPbGUEF Publ., 2011. 155 p.
  11. Taganova E.N., Alieva T.M., Shport’ko Yu.V. HR risk management: trends and prospects. Vestnik RGGU. Seriya «Ekonomika. Upravlenie. Pravo» [Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series “Economics. Control. Right”], 2023, no. 1, pp. 27–42. (In Russian). DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-27-42
  12. Taganova E.N. Factors of personnel crisis in the management of a modern company. Upravlenie personalom i intellektual’nymi resursami v Rossii [Personnel and intellectual resource management in Russia], 2024, no. 2, pp. 54–58. (In Russian). DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-2-54-58
  13. Borisova V.V., Galichkina M.A., Demkina O.V., Dunenкова E.N., Lifanovskaya O.V., et al., Ed. Borisova V.V., Panfilova E.E. Upravlenie dohodnost’yu biznesa [Business profitability management]. Moscow, KnoRus Publ., 2024. 400 p.
  14. Tsvetkova I.I. Classification of personnel risks. Ekonomika i upravlenie [Economics and Management], 2009, no. 6, pp. 38–43. (In Russian).
  15. Deloitte Insights «Global human capital trends 2023». Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html?ysclid=lgf0ibs8d856010663> (accessed 05 July 2024).
  16. John Storey, The Open University Business School «Human Resource Management — Defining the Field» / Chapter in Adrian Wilkinson and Stewart Johnstone (eds) Encyclopedia of Human Resource Management, Edward Elgar, 2016.

## REFERENCES