

УДК 331

МЕТОДЫ И ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ

Леонов С.А.

к.э.н., доцент кафедры экономической теории

*ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна»*

г. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

Настоящая статья подробно описывает основные методы и этапы управления кадровыми рисками современной организации. Детально раскрывается содержание каждого метода управления кадровыми рисками: диверсификация, аутсорсинг, аутстаффинг, страхование. Поэтапно описывается каждый шаг в системе управления кадровыми рисками организации. Автором проведена систематизация и обобщение знаний в контексте описания методов и этапов управления кадровыми рисками в рамках обеспечения корпоративной безопасности организации.

Ключевые слова: корпоративная безопасность, кадровая безопасность, диверсификация, аутсорсинг, аутстаффинг, страхование.

METHODS AND STAGES OF HUMAN RESOURCE RISK MANAGEMENT

Leonov S.A.

candidate of economic sciences, associate Professor of the department of economic theory

FSBEI HE «Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design»

St. Petersburg, Russia

Annotation

This article provides a detailed description of the main methods and stages of managing personnel risks in a modern organization. The content of each method of managing personnel risks is revealed in detail: diversification, outsourcing, outstaffing, and insurance. Each step in the organization's personnel risk management system is described step by step. The author systematized and summarized the knowledge in the context of describing the methods and stages of managing personnel risks within the framework of ensuring the organization's corporate security.

Keywords: corporate security, personnel security, diversification, outsourcing, outstaffing, insurance.

Эффективное управление кадровыми рисками является одним из основных факторов успешной деятельности любого предприятия – помогает минимизировать потенциальные убытки, избежать многих проблем, связанных с персоналом, способствует созданию устойчивой и высокопроизводительной команды сотрудников. Управление кадровыми рисками (УКР) представляет собой комплекс мер, направленных на идентификацию, анализ и устранение возможных отрицательных последствий, связанных с трудовыми ресурсами компании, и разработка эффективной стратегии предотвращения кадровых рисков [8].

В настоящее время существует множество научных работ, посвященных вопросам управления кадровыми рисками. Среди таких работ следует отметить исследования Е.И. Галешовой, Р.Х. Исмагилова, Н.А. Катаргиной, О.О. Киселевой, Н.С. Козловой, А.С. Крайновой, А.Е. Митрофановой, Н.В. Солововой, Н.С. Сулейманова, Т.А. Юдиной и др. авторов [1, 2, 4-7, 9-12]. Вместе с тем следует отметить, что данные вопросы требуют дальнейшего исследования и систематизации.

В основе стратегии УКР лежат принципы, которые позволяют организации снизить потенциальные угрозы и создать условия для стабильного развития [3]:

1. Сопоставимость уровня риска с капиталом компании – этот принцип подразумевает, что компания должна принимать на себя только те риски, которые соизмеримы с ее финансовыми возможностями. Кадровые риски не должны превышать потенциал собственных ресурсов организации, чтобы при необходимости компания могла покрыть убытки без критических последствий для своего финансового состояния.

2. Минимизация угроз для жизни и здоровья сотрудников – безопасность жизни и здоровья сотрудников стоит на первом месте, а любая деятельность, создающая риски для здоровья сотрудников, должна быть исключена или приведена в соответствие с законодательством по охране труда.

3. Недопустимость больших рисков ради незначительной выгоды – компания должна избегать ситуаций, когда ради временного улучшения положения или небольшой экономии бизнес подвергается высоким и неоправданным рискам.

4. Интегрированный подход к управлению рисками – необходим комплексный взгляд на УПР, потому что одна уязвимость может представлять угрозу сразу для нескольких направлений деятельности компании и требовать скоординированных мер защиты на разных уровнях.

5. Независимость службы кадровой безопасности – службы, которые отвечают за УКР, должны быть обособлены и иметь достаточный уровень независимости для формирования объективного мнения и принятия решений; их нужно отделить от других подразделений, чтобы избежать конфликта интересов.

6. Учет нравственных аспектов при принятии решений – решения по управлению кадровыми рисками должны основываться не только на финансовых показателях и юридических нормах, но и учитывать этическую сторону вопроса. Нравственные ориентиры способствуют доверию сотрудников и формируют положительный имидж компании.

7. Адаптация к рискам – в случае, когда полное устранение рисков невозможно или обходится слишком дорого, компания должна разработать стратегию адаптации к КР: застраховать сотрудников, создать резервный фонд, подготовить программу действий для работы в экстремальных ситуациях и т. д.

Существуют различные методы УКР:

- избежание или минимизация риска;
- страхование;
- самострахование;
- диверсификация;
- аутсорсинг;
- аутстаффинг.

Избежание или минимизация риска – это несложный, но эффективный метод УКР. Он предполагает выявление потенциальных угроз и проблем в кадровой работе и последующие шаги для исключения или снижения вероятности их возникновения. Это внедрение строгих процедур найма и отбора персонала, разработка программ обучения и адаптации сотрудников, проведение регулярных аудитов и оценки удовлетворенности работой, внедрения культуры безопасности и здоровья на рабочем месте. Предотвращение проблем на раннем этапе помогает избежать серьезных последствий в будущем и обеспечивает стабильность и безопасность трудовых ресурсов.

Еще один широко распространенный метод – самострахование, то есть принятие риска и покрытие убытков за счет собственных ресурсов. Самострахование означает, что компания осознанно принимает на себя риск и готовит соответствующие ресурсы для его покрытия, так как в некоторых случаях полностью избежать риска невозможно. Поэтому компания может принять решение о том, чтобы продолжать вести бизнес с учетом этого риска, но должны быть созданы разработаны меры для его компенсации – это создание резервного фонда, внедрены программы обучения, развития и ротации персонала, обеспечено дублирование ключевых ролей, сформирован фонд предупредительных сбережений и другие механизмы.

Однако основные методы УКР – это диверсификация, аутсорсинг, аутстаффинг и страхование.

Диверсификация кадровых рисков – это стратегия, направленная на снижение зависимости компании от ключевых сотрудников и узких специалистов путем распределения функций и ответственности между широким кругом персонала. Цель диверсификации заключается в том, чтобы снизить риски, связанные с потерей сотрудников с критически важными навыками или знаниями, и уменьшить потенциальное негативное воздействие таких потерь на операционную деятельность компании.

Путем диверсификации кадровых рисков организация может обеспечить устойчивость своей деятельности, распределить задачи и ответственность, снизить риск сбоев в работе из-за человеческого фактора.

Метод диверсификации кадровых рисков – это комплексная стратегия. С его помощью происходит размывание и распределение угроз по различным направлениям деятельности, отраслям, географическим регионам, источникам найма, поставщикам, клиентам и самим сотрудникам. Диверсификация предполагает создание организационной структуры, которая снижает внутренние и внешние кадровые риски:

1. Распределение рисков между разными сферами деятельности и отраслями позволяет снизить зависимость предприятия от конкретной отрасли, которая может находиться в кризисной ситуации по внешним причинам – экономические санкции, погодные условия и др.

2. Географическая диверсификация – распределение деятельности компании между различными странами и регионами снижает кадровые риски, связанные с локальными экономическими кризисами, политической нестабильностью и природными катастрофами.

3. Сотрудничество с различными поставщиками и кадровыми агентствами позволяет распределять риски, связанные с подбором квалифицированных специалистов, и уменьшает зависимость от одного агентства или поставщика.

4. Работа с разнообразной клиентской базой снижает зависимость бизнеса от спроса в определенной сфере или регионе, уменьшает риски для сотрудников в переквалификации или увольнении.

5. Найм сотрудников с различными навыками, опытом и профессиональными компетенциями создает гибкую и адаптивную рабочую среду, при этом компания становится более устойчивой к изменениям на рынке труда.

6. Распределение ответственности и управленческих функций среди широкого круга руководителей и контролеров уменьшает риски, связанные с перегрузкой конкретных сотрудников.

Способы диверсификации кадровых рисков представлены в табл. 1.

Таблица 1. Способы диверсификации кадровых рисков

Способ диверсификации	Описание
Разделение обязанностей	Важные процессы и задачи распределяются между разными сотрудниками или отделами, при этом исключается возможность получения одним человеком полного контроля над основными направлениями деятельности компании. Это снижает риск злоупотреблений и мошенничества
Двойной контроль	Каждое существенное действие или процесс требует подтверждения и оценки независимой стороной. Двойной контроль предотвращает неправильные действия и позволяет выявить ошибки на ранних стадиях
Инвестиции в человеческий капитал	Вложение средств в развитие навыков и знаний сотрудников повышают их профессионализм, это снижает риски ошибок и неэффективной работы
Делегирование полномочий	Передача определенных задач от высшего уровня управления низшему для распределения рисков, связанных с перегрузкой ключевых сотрудников
Централизованные базы данных	Позволяют систематизировать и хранить важную информацию о процессах, клиентах и проектах компании в одном доступном месте. Это обеспечивает бесперебойный доступ к данным для всех сотрудников, независимо от изменений в персонале, и снижает риск потери знаний при уходе ключевых сотрудников. Помимо этого, централизация данных способствует обмену знаниями и сотрудничеству между отделами и упрощает процесс введения в должность новых сотрудников
Ротация персонала	Вертикальная ротация – перемещение сотрудника на позиции, которые предполагают изменение уровня ответственности. Обычно это перевод на более высокую или более низкую должность, что дает возможность развивать лидерские качества и глубже понимать различные уровни управления в компании. Горизонтальная ротация – перевод работника на другие должности на том же уровне ответственности, но в разные департаменты или проектные группы. Такая ротация позволяет сотруднику приобретать новые навыки и знания в различных областях, способствует расширению его профессионального опыта и улучшает взаимопонимание внутри команд
Кадровый резерв	Создание и поддержка группы потенциальных кандидатов внутри организации, которые обучаются и развиваются для возможного продвижения на более высокие или критически

Способ диверсификации	Описание
	важные позиции. Это позволяет компании быстро и эффективно реагировать на вакансии и изменения в структуре компании

Составлена автором по материалам [3].

Диверсификация кадровых рисков имеет важное значение для устойчивости организации, так как она снижает зависимость рабочего процесса от отдельных сотрудников и их уникальных навыков.

Аутсорсинг кадровых рисков – это передача внешним организациям (поставщикам услуг) полномочий, связанных с управлением и развитием персонала, то есть с наймом, обучением, увольнением, управлением производительностью труда, вопросами зарплаты, соблюдения трудового законодательства, управление конфликтами.

Основная цель аутсорсинга кадровых рисков – снизить финансовые, юридические и репутационные потери, связанные с управлением персоналом. Подрядчик является специализированной компанией и обладает большим опытом и ресурсами для эффективного решения кадровых вопросов. Аутсорсинг позволяет компаниям снизить расходы на подбор и обучение персонала, уменьшить риски, связанные с несоблюдением трудового законодательства, повысить гибкость и адаптацию персонала к изменяющимся условиям рынка и требованиям бизнеса.

Передача кадровых функций провайдеру, несмотря на свои очевидные преимущества, имеет ряд существенных недостатков, из-за которых компании отказываются от аутсорсинга:

1. Компания передает кадровые функции подрядчику, но при этом частично теряет контроль над управлением своими сотрудниками. Если аутсорсинговая компания имеет другой подход к управлению персоналом, это может сказаться на корпоративной культуре, мотивации и целях сотрудников.

2. При аутсорсинге кадровых функций предприятие передает подрядчику информацию о сотрудниках – личные данные, данные о зарплате и другую конфиденциальную информацию. Это повышает риск утечки важной информации и нарушений в сфере защиты данных.

3. В результате аутсорсинга компания попадает в зависимость от надежности и эффективности работы внешнего поставщика. В случае финансовых трудностей, смены руководства или изменения бизнес-модели у подрядчика это может негативно отразиться на всей деятельности компании и вызвать дополнительные расходы на поиск и интеграцию нового аутсорсингового партнера.

Такие риски требуют от компании детального анализа потенциального подрядчика (проверка его репутации, опыта в конкретной отрасли и способности защищать конфиденциальную информацию), прежде чем принимать решение об аутсорсинге.

Аутстаффинг кадровых рисков – процесс, при котором компания формально передает своих сотрудников в штат специализированной внешней организации (провайдера), но при этом продолжает использовать их труд в обычном режиме. Это позволяет компании переложить юридическую ответственность за сотрудников и риски, связанные с трудоустройством, налогами, социальными выплатами и страховками, на аутстаффинговую компанию. В отличие от аутсорсинга, где подрядчик берет на себя выполнение части функций, аутстаффинг подразумевает, что работники формально переходят под управление другой компании, но фактически продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои обычные задачи.

Основная цель аутстаффинга кадровых рисков – минимизация юридических, налоговых и финансовых обязательств организации перед сотрудниками. Это выгодно для компаний, желающих оптимизировать расходы на персонал и уменьшить свою административную нагрузку, но при этом

сохранять контроль над качеством работы и производительностью труда сотрудников.

Провайдер берет на себя полную юридическую ответственность за персонал, так как он формально становится работодателем для персонала клиентской компании. Он управляет следующими кадровыми процессами:

- ведение кадрового делопроизводства – это трудовые договора, приказы о приеме на работу, изменениях должности и увольнении и другие документы, связанные с трудовыми отношениями;

- бухгалтерский и налоговый учет относительно персонала;

- расчет и выплата заработной платы сотрудникам;

- удержание и уплата налогов и взносов;

- оформление отпусков, начисление и выплата отпускных;

- выдача командировочных удостоверений и расходов по командировкам;

- выплата премий и других дополнительных стимулов для сотрудников.

Этот метод позволяет клиентской компании сосредоточиться на своей основной деятельности и избавиться от административной нагрузки, связанной с управлением персоналом. При этом сотрудники выполняют свои обычные функции, хотя формально находятся в штате другой организации.

Аутстаффинг позволяет компаниям оптимизировать бизнес-процессы и сократить расходы, однако он имеет определенные риски:

1. Вопросы управления и координации – отсутствие прямого контроля над сотрудниками может затруднить быструю адаптацию к изменениям в бизнес-процессах и снизить эффективность обратной связи.

2. Юридические и налоговые риски – недобросовестное исполнение обязательств аутстаффинговым провайдером может привести к юридическим проблемам для компании-клиента.

3. Риск повышения текучести кадров – сотрудники могут чувствовать себя юридически не связанными с компанией и предполагать, что у них меньше возможностей для карьерного роста или развития в рамках аутстаффинговой

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

модели. Поэтому большая вероятность, что ключевые сотрудники будут искать новые возможности, а их уход может негативно сказаться на деятельности компании и потребовать дополнительных затрат на поиск и обучение нового персонала.

В связи с этими рисками необходимо серьезно подходить к выбору провайдера, чтобы аутстаффинг был эффективным и приносил максимальную пользу бизнесу.

Страхование кадровых рисков – вид страхования, который должен защитить организацию от потенциальных финансовых потерь, связанных с рисками управления персоналом.

Страхование кадровых рисков на предприятии включает в себя два направления:

- 1) страхуется жизнь и здоровье сотрудников;
- 2) страховка предприятия от рисков ущерба, связанного с действиями персонала.

Виды страхования жизни и здоровья сотрудников представлены в табл. 2.

Таблица 2. Виды страхования жизни и здоровья сотрудников на предприятии

Вид страхования	Описание
ДМС (добровольное медицинское страхование)	Страховка предусматривает врачебные консультации, диагностику и лечение заболеваний, выдачу бесплатных лекарств и медикаментов
Страховка наиболее значимых сотрудников (жизнь и здоровье) в пользу предприятия	Позволяет компании снизить потенциальные финансовые потери и нарушения в работе, вызванные неожиданной утратой или длительной нетрудоспособностью ключевых работников. Такая страховка обеспечивает предприятию компенсацию, которая может быть использована для покрытия расходов на поиск и обучение новых кадров
Страховка персонала от несчастных случаев на производстве	Финансовая защита работников в случае травм или гибели в результате производственной деятельности. Этот вид страхования обеспечивает сотрудникам и их семьям компенсацию и соответствует законодательным требованиям по охране труда
Страхование на случай	Помогает минимизировать финансовые и операционные риски

Вид страхования	Описание
длительной временной нетрудоспособности, госпитализации, хирургического вмешательства	для компании, обеспечить стабильный доход сотрудникам в период их восстановления. Это страховое покрытие способствует поддержанию морального и материального благополучия персонала, снижает нагрузку на корпоративный бюджет в экстренных случаях и поддерживает положительный социальный имидж компании как ответственного работодателя
Единовременная страховка в случае критического заболевания сотрудника	Выплата фиксированной суммы при диагностировании у работника заболевания из заранее определенного списка (рак, инфаркт, инсульт и др.). Эта страховка помогает сотруднику покрыть расходы на лечение, реабилитацию и другие непредвиденные расходы, связанные с болезнью, обеспечивает финансовую поддержку в сложный период и способствует скорейшему возвращению к работе, если это возможно

Составлено автором по материалам [3].

Страхование предприятия от рисков, связанных с действиями сотрудников, которые могут нанести ущерб бизнесу (табл. 3).

Таблица 3. Страхование предприятия от рисков, связанных с действиями сотрудников, которые могут нанести ущерб бизнесу

Страховой случай	Описание
Потеря и порча оборудования	Страховка предоставляет компаниям финансовую защиту от кражи, повреждения или полной утраты оборудования, что очень важно для поддержания непрерывности бизнес-процессов. Это страхование помогает снизить финансовые риски, связанные с заменой и ремонтом дорогостоящего оборудования
Уничтожение и порча сырья, материалов и готовой продукции	Обеспечивает компаниям защиту от финансовых потерь, вызванных халатными или злонамеренными действиями персонала, вандализмом и т. п. Страховка позволяет компаниям оперативно восстанавливать производственные запасы без существенных экономических потерь, поддерживать стабильность производственного процесса и необходимый уровень запасов
Финансовое мошенничество сотрудников	Страхование предоставляет компаниям защиту от убытков, вызванных следующими действиями персонала – присвоение средств, фальсификация финансовых отчетов, договоров, результатов тендеров и других видов мошенничества
Выплаты штрафов	Страховка покрывает судебные издержки, суммы штрафов и компенсаций, которые возникли в результате действий или

Страховой случай	Описание
и компенсаций по претензиями партнеров или покупателей	бездействия сотрудников
Преступные действия персонала	Компенсирует расходы на замену утраченного имущества и восстановление поврежденных активов, вызванных неправомерными действиями сотрудников – хищение или намеренная порча имущества компании

Составлено автором по материалам [3].

Предприятия широко применяют данные методы в работе с персоналом, что позволяет сформировать эффективную стратегию управления кадровыми рисками, которая обеспечивает баланс между стабильностью, безопасностью и развитием бизнеса.

Управление кадровыми рисками занимает особое место в стратегии развития любой компании и является основой эффективной стратегии управления персоналом в организации. Процесс УКР предполагает последовательное выполнение этапов, представленных на рис. 1.



Рисунок 1. Этапы УКР [3]

1. Идентификация рисков и угроз – это начальный и важный этап анализа и выявления потенциальных проблем, которые могут возникнуть с сотрудниками и повлиять на деятельность организации. На этом этапе происходит оценка вероятности различных сценариев – текучесть кадров, мошенничество сотрудников, нарушение корпоративной этики, дефицит узких специалистов и др. Этот этап требует сбора и анализа данных о текущем состоянии кадрового состава, изучение внешних и внутренних факторов, которые могут вызвать риски для организации, примерно оценивается возможный уровень потерь. Эффективная идентификация рисков позволяет далее разрабатывать стратегии по минимизации этих угроз и управлению кадровыми ресурсами.

2. Оценка рисков – критически важный этап в процессе УКР, на котором производится анализ и определение потенциального ущерба от выявленных рисков и угроз. Определяется вероятность возникновения каждого риска и

возможные последствия для бизнеса. Используются различные методы оценки – статистический анализ, экспертные оценки и моделирование сценариев, с их помощью определяется уровень вероятности каждого риска – низкий, средний, высокий, после чего принимаются меры по их устранению в порядке приоритета (рис. 2).

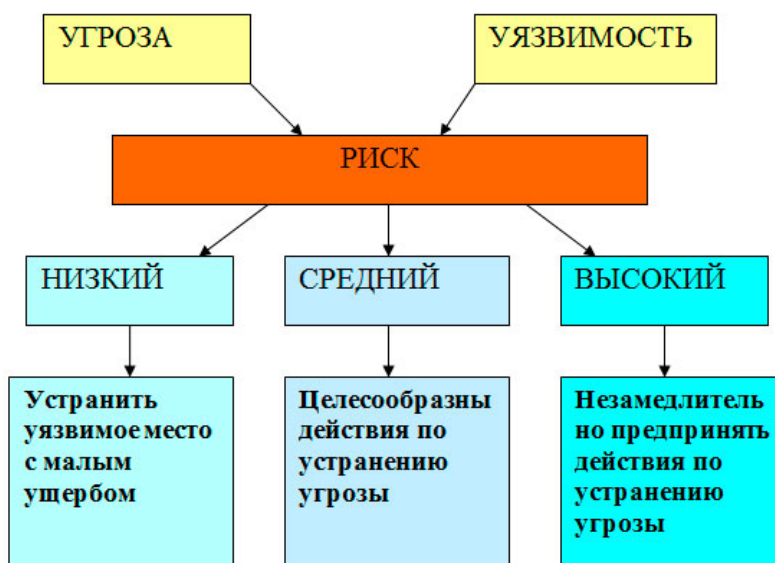


Рисунок 2. Анализ и оценка рисков [3]

3. Разработка стратегии УКР – на этом этапе формулируются конкретные планы и меры по предотвращению или снижению воздействия выявленных рисков на организацию. При этом риски разделяются на управляемые, слабо управляемые и неуправляемые. Определяются процедуры и механизмы, направленные на уменьшение вероятности управляемых рисков событий и минимизацию их последствий – обучение и развитие персонала, улучшение системы мотивации и наград, реализация программ страхования и компенсации, технологические инструменты для мониторинга и управления поведением сотрудников. Для неуправляемых рисков разрабатывается стратегия принятия риска и его последствий, для слабо управляемых – стратегии перераспределения рисков, диверсификация, страхование профессиональной ответственности персонала, отказ от рискованных видов деятельности и др.

4. Реализация стратегии управления рисками – практический этап, на котором внедряются разработанные планы и мероприятия для защиты организации от потенциальных угроз. К началу этого этапа предприятие должно быть обеспечено необходимыми ресурсами, проведено обучение персонала, адаптированы и внедрены новые процессы.

5. Мониторинг и пересмотр стратегии управления рисками – этот этап заключается в постоянном анализе и контроле эффективности принятых мер их адаптации к меняющейся внутренней и внешней среде, определяются перспективы их использования в будущем. Для этого проводится регулярная оценка и пересмотр стратегии, корректировка действий в соответствии с обратной связью и результатами анализа.

Последовательное выполнение этапов управления кадровыми рисками, постоянное внимание и корректировка стратегий в связи с изменениями в организации позволит повысить стабильность и устойчивость бизнеса.

Библиографический список:

1. Галешова, Е. И. Планирование персонала как метод управления кадровыми рисками на микроуровне / Е. И. Галешова // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : Материалы X Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Минск, 18–19 мая 2017 года. Том 1. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2017. – С. 15-16.

2. Исмагилов, Р. Х. Кадровые Риски сетевых структур и методы управления ими / Р. Х. Исмагилов, А. В. Гумеров, М. Ф. Сафаргалиев // Современные проблемы экономики и управления : Материалы Международной научно-практической конференции. Сборник научных статей в 4-х томах, Москва, 24 ноября 2023 года. – Москва: Российский государственный социальный университет, 2023. – С. 84-89.

3. Кадровые риски и методы управления ими [Электронный ресурс] / Интернет-журнал “Власта-персонал” – 2024. – URL: http://vlasta-p.com/useful_info/kadrovye-riski-i-metody-upr-5/ (дата обращения: 28.03.2024).

4. Катаргина, Н. А. Кадровые риски и методы управления ими / Н. А. Катаргина, Т. В. Бельтюкова // Advanced Science. – 2017. – № 2(6). – С. 58.

5. Киселева, О. О. О методах обработки кадровых рисков в управлении инновационной деятельностью образовательной организации / О. О. Киселева, Н. А. Патутина // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12, № 6. – С. 23.

6. Козлова, Н. С. Кадровая безопасность предприятия в системе экономической безопасности / Н. С. Козлова // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 2(175). – С. 1156-1159. – DOI 10.34925/EIP.2025.175.2.211.

7. Крайнова, А. С. Специфика обеспечения кадровой безопасности на основе активных методов управления персоналом и нивелирования кадровых рисков / А. С. Крайнова, Л. И. Обрядина // Цифровая экономика труда : материалы Международной научно-практической конференции : Научные технологии, 2017. – С. 104-112.

8. Леонов С. А. Кадровая безопасность и основы безопасности труда [Электронный ресурс]: учебник / Леонов С. А., Попов Ю. А. — Санкт-Петербург: СПбГУПТД, 2025.— 146 с.— Режим доступа: http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=202561, по паролю.

9. Митрофанова, А. Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Митрофанова Александра Евгеньевна. – Москва, 2013. – 182 с.

10. Соловова, Н. В. Методология управления кадровыми рисками / Н. В. Соловова, О. В. Новоселова // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами : Сборник научных трудов III Всероссийской научно-практической конференции, Самара, 20 апреля 2021 года / Отв. редактор Н.В. Соловова. – Самара: Самарский научный центр РАН, 2021. – С. 119-126.

11. Сулейманов, К. С. Роль руководителя в нейтрализации кадровых рисков организации / К. С. Сулейманов, О. А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 2-2(108). – С. 84-86. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-2-2-84-86.

12. Юдина, Т. А. Идентификация кадровых рисков организации и определение методов управления ими / Т. А. Юдина, А. П. Саломатина // Менеджмент в социальных и экономических системах : сборник статей XII Международной научно-практической конференции, Пенза, 17–18 декабря 2020 года / Под общей редакцией Резника С.Д.. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2020. – С. 179-185.