

УДК 331.108.2

Д. В. Родин

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», Саранск, e-mail: rodind@mail.ru

Т. П. Шарапкина

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург

КАДРОВЫЕ РИСКИ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Ключевые слова: кадровая политика, управление персоналом, кадровый риск, кадровая безопасность, управление кадровыми рисками.

В статье рассматривается ряд проблем, направленных на обеспечение кадровой безопасности предприятия как составляющей общей его социально-экономической безопасности. Проведен анализ взглядов на природу и сущность кадровых рисков в работе с персоналом организации. Представлено авторское видение понятия «кадровая безопасность предприятия». Идентифицированы кадровые риски предприятия, обусловленные внешними и внутренними факторами его развития, в контексте кадровой безопасности и экономической безопасности предприятия в целом. Сформирован концептуальный подход к классификации рисков кадровой безопасности, в основе которого лежит видение персонала предприятия как носитель (владелец) рисков и как объект управления менеджментом предприятия. Проведена оценка рисков по ряду показателей кадровой безопасности исследуемого предприятия. По результатам проведенных исследований предложены конкретные управленческие решения по обеспечению кадровой безопасности на предприятии электротехнической промышленности с учетом стратегического, тактического и оперативного уровней управления.

D. V. Rodin

National research Mordovian state University N.P. Ogarev, Saransk,
e-mail: rodind@mail.ru

T. P. Sharashkina

Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg

PERSONNEL RISKS AND ENSURING PERSONNEL SAFETY AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Keywords: personnel policy, personnel management, personnel risk, personnel security, personnel risk management.

The article considers a number of problems aimed at ensuring the personnel security of an enterprise as a component of its overall socio-economic security. The analysis of views on the nature and essence of personnel risks in working with the organization's personnel is carried out. The author's vision of the concept of "personnel security of an enterprise" is presented. The personnel risks of an enterprise caused by external and internal factors of its development are identified in the context of personnel security and economic security of the enterprise as a whole. A conceptual approach to the classification of personnel security risks is formed, based on the vision of the enterprise's personnel as a bearer (owner) of risks and as an object of enterprise management. An assessment of risks is carried out for a number of indicators of personnel security of the enterprise under study. Based on the results of the studies, specific management decisions are proposed to ensure personnel security at an enterprise in the electrical engineering industry, taking into account the strategic, tactical and operational levels of management.

Введение

В современных условиях хозяйствования многие отечественные предприятия и организации столкнулись с рядом трудностей кадрового характера, которые вызваны различными факторами, прежде всего внешнего воздействия. К таким факторам,

прежде всего, следует отнести геополитическую обстановку и санкционное давление со стороны не дружественных стран во многом обострившую ситуацию с кадровым дефицитом на рынке труда и соответственно в различных отраслях экономики страны. В текущем году рынок труда продолжает

быть стабильно напряженным. Сохраняющийся кадровый дефицит создает давление на предприятия и организации, усиливая конкуренцию за квалифицированные кадры. Уровень текучести персонала в большинстве случаев держится на уровне 30%. Порядка 79% компаний выделяет дефицит кадров в качестве ключевого тренда и вызова отечественного рынка труда [1-3].

В этой связи проблема кадровой безопасности стоит как нельзя остро и требует соответствующего разрешения со стороны менеджмента многих отечественных предприятий. Кадровую безопасность предприятия (организации) следует рассматривать как оперативную, тактическую и стратегическую защищенность организации от различных угроз материального и не материального значения, вызванных функционированием кадрового направления ее деятельности. Особенность данного вида организационной безопасности во многом определяется интеграцией работ по управлению персоналом и управлению безопасностью организации. Очевидна взаимосвязь функциональной (система HR-менеджмента) и интегрированной (система менеджмента безопасности) систем управления организации.

Таким образом, специфика реализации кадровой безопасности требует необходимости координации стратегий HR-менеджмента и менеджмента безопасности, а на оперативном уровне управления – тесного взаимодействия руководителей и специалистов различных служб (кадровой, безопасности) иных функциональных служб и подразделений предприятия.

Цель исследования – обоснование необходимости и целесообразности кадровой функциональной составляющей в обеспечении экономической безопасности промышленного предприятия, исследование подходов к идентификации кадровых рисков и их классификации, выявление и оценка рисков и угроз экономической безопасности предприятия в кадровой сфере и разработка управленческих решений по обеспечению кадровой безопасности на конкретном промышленном предприятии.

Материалы и методы исследования

В ходе исследований были применены общенаучные методы познания, такие как абстракция, анализ и синтез, дедукция и индукция, метод сравнений и аналогий, так и специализированные методы, включая

сравнение реальных значений показателей с их пороговыми величинами, эконометрические методы, статистический и динамический анализ, что позволило значительно повысить обоснованность полученных результатов.

В настоящее время категория «кадровая безопасность» лишена общепринятой интерпретации. Существуют различные подходы к определению сущности такой безопасности на уровне организации. Так Н.В. Кузнецова, В.Л. Шульц, А.В. Юрченко, С.К. Кузнецов и др. рассматривают её как процесс предотвращения рисков, связанных с персоналом [4,5]. В.А. Дадалко, А.В. Ивашкина склонны применять структурный подход, понимая под таковой часть экономической безопасности предприятия, обусловленная эффективностью управления персоналом [6]. В.В. Арутюнов, И.В. Волковышкий, Ф.Д. Кадария, Е.М. Шепелев используют целевой подход, рассматривая данную безопасность как состояние защищенности организации от угроз и рисков со стороны персонала [7].

Согласимся с авторами, которые интерпретируют данное понятие как защищенность интересов организации от рисков со стороны действий (бездействий) её персонала и менеджмента организации в частности. Под кадровой безопасностью следует понимать определенное состояние надежности персонала организации, позволяющее обеспечить её поступательное развитие с учетом возможностей и угроз, обусловленных внешними и внутренними факторами.

Само состояние надежности персонала следует рассматривать как с количественной, так и с качественной точки зрения. Количественная составляющая надежности персонала характеризуется, прежде всего, низкой текучестью персонала (менее 3-5 % от среднесписочной численности персонала за год) и высокой стабильностью кадрового состава способствующих достижению целей развития организации. Качественная характеристика надежности персонала связана не только с обеспечением соответствия реального профессионально-квалификационного уровня сотрудников организации требованиям рабочих мест (должностей), которые они занимают. Большое внимание также следует уделять таким показателям как лояльность и приверженность персонала [8].

Теоретические исследования показывают, что кадровая безопасность позиционируется, прежде всего, в качестве ключевой функциональной составляющей экономической безопасности предприятия. Подобная «исключительность» многими исследователями объясняется тем, что все остальные функциональные составляющие экономической безопасности (технико-технологическая, информационная, нормативно-правовая, экологическая и т.д.) обеспечиваются, прежде всего, персоналом.

Несомненным является то, что кадровая безопасность должна являться неотъемлемым элементом кадровой политики и кадровой стратегии организации. Причем говоря о кадровой политике, имеется в виду активная или превентивная кадровая политика (по ситуации). В этом случае обеспечение кадровой составляющей безопасности организации предполагает реализацию системного подхода к управлению организацией и персоналом в частности. В ином случае организация реализует так называемую пассивную и реактивную политики и соответствующие кадровые стратегии.

Проблему кадровой безопасности на уровне предприятия многие исследователи связывают с кадровыми рисками и управлением такими рисками. Под кадровыми рисками понимаются риски, связанные с наступлением событий, имеющих, главным образом, негативный характер и вызванные принятием неэффективных управленческих решений в отношении персонала. Такие решения могут быть связаны с различными аспектами кадровой работы в организации и касаться, прежде всего, определения стратегии управления человеческими ресурсами, вопросов ее реализации на тактическом и операционном уровнях управления.

Следует также согласиться с тем, что кадровые риски, рассматриваемые в рамках кадровой безопасности, являются приоритетными по отношению к нормативно-правовым, финансовым, информационным, технологическим и иным подобным рискам.

Международная страховая компания Allianz опросив более 3000 экспертов по риск-менеджменту, включила кадровые риски, в частности, нехватку кадров (*shortage of skilled workforce*) в десятку основных рисков, представляющих угрозу функционированию организаций [9].

Существует достаточно много подходов к классификации кадровых рисков, выявляе-

ние и оценку которых следует рассматривать в рамках обеспечения кадровой безопасности на организационном уровне управления.

Различные классификации кадровых рисков представлены в работах А.Е. Митрофановой, Н.В. Кузнецовой, Л.М. Забировой, Н.В. Капустиной и ряда других исследователей данной проблемы [10,11,12,13]. Каждый из авторов указывает свои критерии классификации рисков, но в большинстве случаев называются примерно одни и те же критерии, причем, данные критерии носят универсальный характер и присущи большинству функциональных рисков, с которыми сталкиваются организации, в т.ч. и кадровым.

Как правило, к критериям классификации относят: по источникам риска; по симптомам; по сфере локализации; по виду ущерба; по стадии работы с персоналом и т.д. Так, например, по стадии работы с персоналом организации можно выделить: риски при формировании состава и структуры персонала; риски, связанные с организацией работы и использованием персонала; риски, связанные с обучением и продвижением персонала; риски, связанные с высвобождением персонала и др.

Несколько иного взгляда придерживается А.Р. Алавердов, предлагая классифицировать риски на количественные и качественные риски, отдельным образом выделяя риски нелояльности персонала [8].

Результаты исследований показывают целесообразность несколько иного концептуального подхода к пониманию природы и сущности кадровых рисков и их классификации. Принципиальная классификация кадровых рисков должна исходить из того, что персонал предприятия в этом случае рассматривается с двух позиций: во-первых, как носитель (источник) рисков, во-вторых, как объект управления менеджментом предприятия.

В первом случае необходимо рассматривать риски, обусловленные психофизическими, социально-экономическими, профессионально-квалификационными и т.п. характеристиками сотрудников. Такие риски связаны, прежде всего, с наличием и проявлением определенных компетенций, имеющих у каждого сотрудника организации: поведенческой, интеллектуальной, профессионально-квалификационной и т.д.

Во втором случае риски сопряжены с принятием и реализацией менеджментом предприятия управленческих решений в отношении работы с персоналом. Отвечают

ли эти решения и действия относительно подбора, оценки деятельности, стимулирования труда, карьеры, высвобождения и т.д. сотрудников их интересам и ожиданиям, насколько мотивируют их.

Приходится констатировать тот факт, что в настоящее время отсутствует общепринятая классификация кадровых рисков, способная удовлетворить интересы большинства исследователей данной проблемы. Представляется, что применительно к отдельной организации необходимо конкретизировать применяемую классификацию рисков с учетом ее отраслевой принадлежности и специфики деятельности, тем самым применять ситуационный подход.

В качестве исследуемого предприятия было выбрано ПАО «Электровыпрямитель» г. Саранск, как одно из ведущих предприятий электротехнической отрасли, попавшей под масштабные санкции со стороны Запада, как отрасль, обеспечивающая экономическую безопасность и интересы нашего государства. Предприятие является крупнейшим производителем преобразовательного электрооборудования энергосберегающего характера, а также современных полупроводниковых приборов в России.

В современных условиях под воздействием различных дестабилизирующих как внешних, так и внутренних факторов, предприятие вынуждено решать свои кадровые задачи соответствующим образом. Как показывает практика, оценка кризисной ситуации в сфере кадровой составляющей экономической безопасности ПАО «Электровыпрямитель» должна иметь систематический характер, поскольку данный процесс должен позволять постоянно отслеживать угрозы и риски, возникающие в этой области, а также факторы, способствующие их возникновению.

В настоящее время отсутствует единая система индикаторов экономической безопасности в кадровой сфере. В соответствии с представленным видением персонала предприятия как объекта управления кадровыми

рисками со стороны менеджмента, и как носителя (владельца) рисков, обусловленных личностными и иными характеристиками самих сотрудников, представляется целесообразным выделить две основные группы индикаторов кадровой безопасности.

Первая группа индикаторов характеризуется решениями по управлению персоналом, касающихся использования персонала в соответствии с организационными целями производственно-технического, коммерческого и иного назначения, а также повышения эффективности трудовой отдачи персонала. Так, например, индикаторами уровня мотивации и стимулирования труда персонала являются: рост фонда оплаты труда; корреляция доходов сотрудников с рыночным уровнем оплаты труда в отрасли; доля сотрудников, получающих премии (бонусы); удельный вес стоимости льгот и компенсаций в совокупном компенсационном пакете сотрудника и т.д.

Вторая группа индикаторов определяет уровень удовлетворенности сотрудников реализацией их потребностей и ожиданий относительно работы на предприятии, дает оценку мотивации персонала, его приверженности и лояльности. Такими индикаторами являются: показатель отсутствия на работе (абсентеизма); текучесть кадров, в т.ч. по инициативе сотрудников; уровень травматизма; количество конфликтов; уровень заболеваний и т.д.

Так, например, индикатором первой группы является соотношение темпов роста производительности труда и з/платы сотрудников ПАО «Электровыпрямитель» (таблица 1).

Динамика ряда индикаторов второй группы представлена в таблице 2.

Проведем оценку рисков в сфере кадровой безопасности ПАО «Электровыпрямитель» относительно динамики структуры персонала предприятия. В таблице 3 представлена динамика ряда показателей, характеризующих изменение структуры персонала организации.

Таблица 1

Соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы работников ПАО «Электровыпрямитель» за 2020–2024 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Темп роста среднегодовой заработной платы, %	110,1	109,8	104,8	105,7	102,0
Темп роста производительности труда, %	110,8	107,7	104,6	99,8	114,9

Таблица 2

Динамика оборота персонала ПАО «Электровыпрямитель» за 2020–2024 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсол. отклон-е 2024/2020
Принято, чел.	86	82	88	114	127	+41
Уволено, чел. в том числе:	128	93	95	96	84	+44
По собственному желанию	115	90	95	91	84	-31
Коэффициент оборота по приему, %	3,4	3,3	3,5	4,6	5,0	+1,6
Коэффициент оборота по выбытию, %	5,1	3,7	3,8	3,8	3,3	-1,8
Коэффициент постоянства кадров	0,84	0,96	0,96	0,96	0,97	+0,13

Таблица 3

Динамика показателей структуры персонала, влияющих на кадровую безопасность
ПАО «Электровыпрямитель» за 2020–2024 гг.

Показатель	Год				
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Удельный вес работников аппарата управления и руководителей, %	17,2	18,2	18,9	19,6	19,8
Удельный вес работников моложе 30 лет, %	23,8	28,1	28,8	29,0	29,2
Удельный вес работников старше 50 лет, %	34,6	28,3	30,0	31,0	31,3
Удельный вес персонала с профильным высшим и средним образованием, %	77,0	79,1	75,0	78,2	80,0

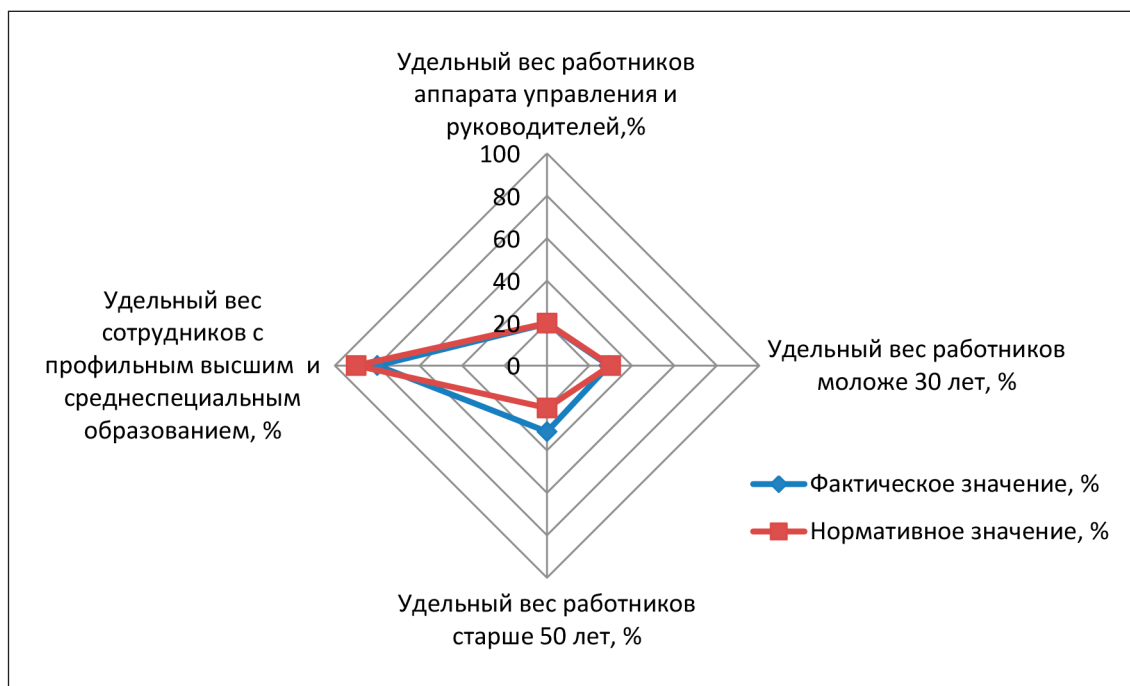


Диаграмма индикаторов, характеризующих угрозы кадровой безопасности предприятия относительно структуры персонала

Таблица 4

Реестр кадровых рисков ПАО «Электровыпрямитель»

Описание риска	Возможные последствия реализации риска	Ущерб, связанный с риском	Вероятность наступления риска	Уровень риска	Владелец риска
Повышение текучести персонала	1 Изменение численности персонала. 2 Снижение производительности труда. 3 Ухудшение социально-психологического климата. 4 Потеря репутации ответственного работодателя.	Высокий	Низкая	Средний	Руководитель кадровой службы
Увольнение ключевых руководителей предприятия	1 Изменение состава и структуры управления. 2 Длительный поиск и заполнение вакансий.	Высокий	Низкая	Средний	Руководитель кадровой службы
«Старение» коллектива предприятия	1 Изменение оптимальной возрастной структуры персонала. 2 Снижение доли молодых сотрудников в численности персонала. 3 Изменение института наставничества и преемственности.	Высокий	Средняя	Высокий	Руководитель кадровой службы
Ухудшение профессионально-квалификационной структуры персонала	1 Снижение производительности труда. 2 Увеличение количества брака и простоев по вине работников. 3 Рост производственного травматизма. 4 Ухудшение психологического климата.	Высокий	Средняя	Высокий	Руководитель кадровой службы

Необходимо сопоставить показатели структуры персонала с нормативными, которые определяются в рамках кадровой стратегии развития предприятия. Для наглядности составим диаграмму индикаторов, характеризующих угрозы кадровой безопасности относительно структуры персонала данного предприятия на 2024 год (рисунок).

Для управления кадровыми рисками необходимо составить их реестр. Как правило, он содержит информацию о наиболее значимых и релевантных угрозах и рисках кадровой составляющей предприятия (таблица 4).

Правильный подход к выявлению кадровых рисков, оценка их влияния на деятельность предприятия позволяет определить наиболее эффективные решения по их предотвращению или минимизации.

Результаты исследования и их обсуждение

Таким образом, одной из важнейших задач диагностики кадровой безопасно-

сти предприятия является своевременное выявление угроз и рискообразующих факторов, влияющих на состояние кадровой безопасности, с целью предотвращения возникновения кризисных ситуаций. Для идентификации подобных угроз со стороны внешней и внутренней среды необходимо использовать систему индикаторов, которые позволяют определить уровень, состав и глубину угроз кадровой безопасности.

Одним из инструментов выявления и оценки кадровых рисков выступает кадровый аудит.

Кадровый аудит – это система экспертизы кадрового потенциала организации на предмет его соответствия целям и задачам кадрового и организационного развития. Такая экспертиза позволяет своевременно выявлять подобные несоответствия, определять их причины, пути их разрешения или снижения их негативных последствий.

Таблица 5

Задачи и конкретные мероприятия, способствующие обеспечению кадровой безопасности ПАО «Электровыпрямитель»

Задачи	Конкретные мероприятия
Внедрение системы мониторинга текучести кадров	Ведение систематического учета причин увольнений. Формирование отчетов по проблемным подразделениям. Реализация механизма реагирования на рост текучести персонала.
Совершенствование системы подбора и адаптации молодых специалистов	Внедрение программ наставничества и сопровождения на этапе адаптации молодых сотрудников. Организация производственных практик, стажировок и целевого набора выпускников учебных заведений. Профориентация и повышение привлекательности рабочих мест на предприятии (в т.ч. вакантных)
Формирование кадрового резерва из молодых сотрудников	Оценка потенциала и мотивации молодых сотрудников. Планирование карьерного роста и профессионального развития. Планирование и работа с кадровым резервом.
Анализ и пересмотр системы оплаты труда и мотивации персонала	Сравнительный анализ систем стимулирования и мотивации с конкурентами (бенчмаркинг). Развитие системы премирования за результаты и инициативность. Разработка программ нематериальной мотивации (гибкий график, бесплатное обучение, признание заслуг и т.д.).
Повышение эффективности системы внутренней и внешней коммуникации	Реализация обратной связи (опросы, интервью, анкеты). Развитие корпоративной культуры через мероприятия и вовлечение персонала. Информирование о принимаемых решениях, изменениях и возможностях для персонала.
Повышение уровня трудовой дисциплины и управляемости персонала	Внедрение системы оценки соблюдения трудового распорядка. Обучение руководителей методам управления персоналом. Использование методик нематериального воздействия: поощрения, признание, развитие корпоративных норм.
Внедрение системы кадровой аналитики для принятия управленческих решений	Использование HR-аналитики для выявления рисков. Автоматизация кадровых процессов (электронный документооборот, цифровой учет и т.д.). Создание базы ключевых показателей эффективности HR-деятельности на предприятии.

Необходимо выделять различные аспекты проведения кадрового аудита для идентификации соответствующих рисков и их оценки: административный; экономический; социально-психологический.

Несомненно, что кадровый аудит столь необходимый для выявления и оценки кадровых рисков является частью управления персоналом в целом и реализуется на уровне общего и линейного руководства персоналом, а также на уровне функционального руководства. Планирование и проведение кадрового аудита на различных уровнях представляет системное диагностическое исследование, позволяющее оценить эффективность проводимой на предприятии кадровой политики в соответствии целями и задачами организации в целом.

Цель кадровой безопасности предприятия должна быть конкретизирована и отражена в задачах (таблица 5).

Следует отметить необходимость детализации задач кадровой безопасности относительно уровней управления предприятием (таблица 6).

Также задачи кадровой безопасности детализируются в зависимости от типов угроз (экономическая сфера, информационная безопасность, социальная сфера) и в зависимости от групп риска.

Необходимо обратить внимание на проблему управления кадровыми рисками на уровне организации. Данное управление должно рассматриваться как неотъемлемая часть управления персоналом в целом и носить системный характер. Таким образом, следует рассматривать подсистему управления рисками и кадровой безопасностью как часть общей системы управления персоналом. В этой связи согласно системному подходу управление рисками и кадровой безопасностью предполагает: механизм управления, структуру управления, процесс управления.

Таблица 6

Детализация задач кадровой безопасности по уровням управления
ПАО «Электровыпрямитель»

Задача	Стратегический уровень	Тактический уровень	Оперативный уровень
Разработка и внедрение системы мониторинга текучести кадров	Разработка концепции мониторинга текучести персонала	Формирование отчетов, механизмов реагирования	Учет причин и мотивов увольнений сотрудников
Совершенствование подбора и адаптации молодых специалистов	Стратегия подбора персонала на вакансии	Формирование механизма подбора и адаптации персонала	Инструктаж, сопровождение, поддержка новичков
Формирование системы кадрового резерва	Стратегия работы с кадровым резервом	Оценка резервистов, планирование развития и обучения	Администрирование обучения резервистов
Анализ и пересмотр системы оплаты труда и мотивации	Стратегия стимулирования труда	Реализация систем стимулирования труда	Расчет премий, гибкий график, признание заслуг
Повышение эффективности коммуникаций	Развитие корпоративной культуры	Систематизация информационных потоков	Опросы, каналы связи, участие в мероприятиях
Повышение уровня трудовой дисциплины и управляемости	Система оценки деятельности персонала	Обучение руководителей методам работы	Контроль нарушений дисциплины труда
Внедрение системы кадровой аналитики	Стратегия цифровизации и IT-технологий	Внедрение HR-KPI, автоматизация процессов	Электронный учет, сбор и обработка кадровых данных

Заключение

В ходе исследований были изучены теоретико-методологические основы кадровой составляющей экономической безопасности предприятия. Представлен концептуальный подход к пониманию сущности рисков кадровой деятельности на организационном уровне, который позволяет идентифицировать риски, обусловленные как качеством принятия решений по управлению персоналом, так и личностными характеристиками и профессиональными особенностями сотрудников. Данное видение кадровых рисков способствует развитию системного подхода к управлению кадровой безопасностью на уровне предприятия в целом.

На основании оценки выявленных рисков в ПАО «Электровыпрямитель» разработаны варианты кадровых решений, способных повысить эффективность кадровой безопасности исследуемого предприятия.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что её основные положения и выводы могут быть использованы: промышленными предприятиями в практике управления кадровой безопасностью и рисками; исследователями проблем кадровой безопасности на предприятиях и в организациях; в учебном процессе в рамках дисциплин: «Управление экономической безопасностью», «Управление персоналом», «Риск-менеджмент» и др.

Библиографический список

1. Рынок труда 2025: Кадровый дефицит и рост затрат на персонал вынуждают компании менять стратегию подбора и удержания. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a111/1121233.html> (дата обращения: 27.06.2025).
2. Родин Д.В. Кадровый дисбаланс и необходимость развития системы профессионального образования // Russian Economic Bulletin. 2019. Т. 2. № 6. С.84-88. EDN: RRGLBU.
3. Родин Д.В. Индустрия 4.0 и современная трансформация рынка труда. [Электронный ресурс]. URL: https://kontentus.ru/wp-content/uploads/2023/07/Rodin_D_V.pdf (дата обращения: 27.06.2025).
4. Кузнецова Н.В. Обеспечение кадровой безопасности как функция управления персоналом // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2012. № 4. С. 16. EDN: PDFXFN.

5. Шульц В.Л., Юрченко А.В., Волобуев Н.А., Кузнецов С.К. Безопасность предпринимательской деятельности. М.: Юрайт, 2025. 563 с. ISBN 978-5-534-18863-9.
6. Дадалко В.А., Ивашкина А.В. Угрозы в кадровой безопасности и методы их предотвращения // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2018. № 7(364). С. 1348-1359. DOI: 10.24891/ni.14.7.1348. EDN: XTCEMP.
7. Арутюнов В.В., Шепелев Е.М., Волковыский И.В., Кадария Ф.Д. Управление персоналом. М.: Феникс, 2004. 448 с. ISBN 5-222-05182-X.
8. Алавердов А.Р. Нелояльные сотрудники: типология и их влияние на конкурентные позиции современной организации // Вестник академии. 2017. Т. 2. № 3. С. 5-12. EDN: PORKSZ.
9. Главные риски для бизнеса в 2024 году и как ими управлять. [Электронный ресурс]. URL: <https://terralink.ru/articles/glavnye-riski-dlya-biznesa-v-2024-godu-i-kak-imi-upravlyat/> (дата обращения: 22.06.2025).
10. Митрофанова А.Е. Социально-экономическое содержание и структура кадровых рисков в организации // Вестник Московского государственного областного университета. 2013. № 2. С. 1-7. EDN: QZOTIR.
11. Кузнецова Н.В. Теоретические подходы к классификации кадровых рисков // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2011. № 3. С. 61-66. EDN: NTYREN.
12. Забирова Л.М. Управление рисками, связанными с человеческими ресурсами // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. 2009. № 2 (15). С. 17-22. EDN: KZWTRV.
13. Капустина Н.В. Риски управления персоналом // Экономика образования. 2008. № 4. С. 139-142. EDN: LMENLS.