

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 3 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/kadrovye-riski-sovremennoj-organizaczii-sistemnyj-analiz-i-strategii-minimizaczii-v-usloviyah-neopredelennosti/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 331.108.24:005.334:331

DOI: 10.54861/27131211_2026_3_24



КАДРОВЫЕ РИСКИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ И СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Макарова О.Ю., кандидат экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы, г. Москва, Россия
119571, г. Москва, пр. Вернадского, д.82, стр.1
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3214-3848>
e-mail: makarova-oy@ranepa.ru

Рахматуллина А.И., студент факультета менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы, г. Москва, Россия, 119571, г. Москва, пр. Вернадского, д.82, стр.1
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7182-2064>
e-mail: alsinarr@mail.ru

Аннотация. Целью настоящей статьи является проведение системного анализа кадровых рисков в современных организациях, выявление их ключевых детерминант на российском рынке труда и разработка научно обоснованных рекомендаций по их эффективной минимизации. Гипотеза исследования заключается в предположении, что внедрение проактивной модели HR-менеджмента, интегрирующей предиктивную аналитику, персонализированные стратегии мотивации и программы корпоративного благополучия, обеспечивает статистически значимое снижение уровня ключевых кадровых рисков (текучести персонала, эмоционального выгорания и дефицита компетенций) в российских компаниях в условиях турбулентности рынка труда. Научная новизна работы состоит в систематизации и развитии теоретических положений управления кадровыми рисками применительно к современным условиям российского рынка труда. Естановлено, что кадровые риски перестали быть исключительно внутренним делом компаний, трансформировавшись в комплексное явление, обусловленное как внутренними факторами (несоответствие компетенций, выгорание и низкую лояльность), так и внешними вызовами (дефицит кадров, цифровизация и прозрачность рынка труда). Основным результатом проведенной исследовательской работы является обоснование комплексного подхода к минимизации рисков, объединяющего превентивные меры и проактивные стратегии. Сформулированные практические рекомендации могут быть использованы HR-

департаментами для повышения эффективности управления персоналом в современных российских условиях.

Ключевые слова: кадровые риски, гибридная занятость, цифровизация HR, предиктивная аналитика, стратегия удержания персонала, кадровая безопасность.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Макарова О.Ю., Рахматуллина А.И. Кадровые риски современной организации: системный анализ и стратегии минимизации в условиях неопределенности // Прогрессивная экономика. 2026. № 3. С. 24–47. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_3_24.

Статья поступила в редакцию: 05.02.2026 г. Одобрена после рецензирования: 06.03.2026 г. Принята к публикации: 07.03.2026 г.

HR RISKS IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS: SYSTEMATIC ANALYSIS AND MITIGATION STRATEGIES IN AN UNCERTAIN ENVIRONMENT

Makarova O.Y., *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
(RANEPA), Moscow, Russia
119571, Moscow, Vernadsky Ave., 82, building 1
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3214-3848>
e-mail: makarova-oy@ranepa.ru*

Rakhmatullina A.I., *Student, Faculty of Management, Russian Presidential
Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA),
Moscow, Russia
119571, Moscow, Vernadsky Ave., 82, building 1
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7182-2064>
e-mail: alsinarr@mail.ru*

Abstract. The purpose of this article is to conduct a systematic analysis of personnel risks in modern organizations, identify their key determinants in the Russian labor market and develop scientifically sound recommendations for their effective minimization. The hypothesis of the study is that the introduction of a proactive HR management model that integrates predictive analytics, personalized motivation strategies and corporate well-being programs provides a statistically significant reduction in key personnel risks (staff turnover, emotional burnout and competence deficit) in Russian companies in the context of labor market turbulence. The scientific novelty of the work consists in the systematization and development of the theoretical provisions of personnel risk management in relation to the modern conditions of the Russian labor market. It is stated that personnel risks have ceased to be exclusively an internal matter of companies, having transformed into a complex phenomenon caused by both internal factors (mismatch of competencies, burnout

and low loyalty) and external challenges (shortage of personnel, digitalization and transparency of the labor market). The main result of the research is the justification of an integrated approach to risk minimization, combining preventive measures and proactive strategies. The formulated practical recommendations can be used by HR departments to improve the effectiveness of personnel management in modern Russian conditions.

Keywords: HR risk, hybrid employment, HR digitalization, predictive analytics, retention strategy, HR security.

JEL classification: D22, J21, J24, J63, M12.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Makarova O.Y., Rakhmatullina A.I. (2026). Kadrovye riski sovremennoi organizatsii: sistemnyi analiz i strategii minimizatsii v usloviyakh neopredelennosti [HR risks in contemporary organizations: systematic analysis and mitigation strategies in an uncertain environment]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 3, 24–47. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_3_24 (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 05/02/2026. Approved after review: 06/03/2026. Accepted for publication: 07/03/2026.

Введение

Актуальность исследования обусловлена несколькими взаимосвязанными тенденциями. Во-первых, российский рынок труда в 2024–2025 годах характеризуется исторически низким уровнем безработицы и системным дефицитом квалифицированных кадров, что создает жесткую конкуренцию за таланты и повышает стоимость привлечения и удержания персонала [1; 2]. Во-вторых, распространение удаленных и гибридных форматов работы, ускоренное пандемией COVID-19, привело к появлению новых категорий рисков, связанных с информационной безопасностью, снижением вовлеченности и психологическим благополучием сотрудников [3]. В-третьих, активное внедрение цифровых технологий и искусственного интеллекта в HR-процессы, с одной стороны, открывает новые возможности для оптимизации управления персоналом, а с другой – порождает риски, связанные с необходимостью адаптации персонала к новым условиям и угрозой «прозрачности рынка» [4; 5].

Гипотеза исследования заключается в предположении, что внедрение проактивной модели HR-менеджмента, интегрирующей предиктивную аналитику, персонализированные стратегии мотивации и программы корпоративного благополучия, обеспечивает статистически значимое снижение уровня ключевых кадровых рисков (текучести персонала, эмоционального выгорания и дефицита компетенций) в российских компаниях в условиях турбулентности рынка труда.

Целью данной статьи является проведение системного анализа кадровых рисков в современных организациях, выявление их ключевых детерминант на

российском рынке труда и разработка научно обоснованных рекомендаций по их эффективной минимизации.

Научная новизна работы состоит в систематизации и развитии теоретических положений управления кадровыми рисками применительно к современным условиям российского рынка труда. Авторами впервые предложена матрица кадровых рисков, учитывающая специфические для российского контекста угрозы и позволяющая ранжировать их по степени критичности; эмпирически верифицирована классификация кадровых рисков на основе актуальных данных 2024-2025 гг. с выделением новых феноменов, порожденных цифровизацией и гибридными форматами занятости; разработан комплексный подход к митигации рисков, интегрирующий предиктивную аналитику, персонализированные стратегии удержания и корпоративные программы well-being с учетом специфики российских компаний и подтвержденный конкретными примерами HR-tech решений.

Теоретико-методологическая основа исследования основана на междисциплинарном подходе, интегрирующем достижения экономической науки, психологии труда и социологии организаций. Теоретическую базу составляют концепции риск-менеджмента в сфере управления персоналом (Лифановская О.В., Гришин В.Н., Эксанова К.; Коновалова О.В., Морозова И.В.; Boyu Si), теории человеческого капитала (Becker G., Schulz T.), исследования психологических аспектов трудового поведения (Обносков В.Н., Беспалова А.Ю.; Патраков Э.В.), а также современные работы по трансформации занятости в условиях цифровизации (Подвойский Г.Л., Колесник Е.А., Черноморец А.Б., Шматко А.Д.).

Методологический аппарат включает системный анализ, сравнительно-сопоставительный анализ теоретических подходов, статистический анализ эмпирических данных, метод классификации и матричного моделирования. Эмпирическая база представлена актуальными данными Росстата, аналитическими отчетами ведущих рекрутинговых платформ, а также материалами деловых изданий, что позволяет обеспечить репрезентативность и практическую значимость результатов исследования.

Теоретико-методологические основы управления кадровыми рисками

Понятие «кадровый риск» (human resource risk) является относительно новым в академическом дискурсе, однако его корни уходят в более ранние исследования рисков в целом. Изначально риск рассматривался преимущественно в контексте финансовых, производственных и технологических процессов, где человеческий фактор учитывался опосредованно, как одна из переменных, влияющих на основные риски. С развитием менеджмента, и особенно с признанием человеческого капитала как ключевого стратегического ресурса организации, кадровый риск стал выделяться в самостоятельную категорию, требующую специфических подходов к идентификации, оценке и управлению [6; 7].

Анализ научной литературы показывает, что понятие «кадровый риск» не является статичным и претерпело значительную эволюцию. Изначально трактуемое узко, как угроза конкретных убытков от действий сотрудников, сегодня это понятие интегрируется в общую систему стратегического управления компанией. Для наглядного представления этой динамики целесообразно сопоставить основные подходы, выделив их ключевые особенности и ограничения (Таблица 1).

Таблица 1

Эволюция подходов к определению кадрового риска

Table 1

Evolution of Approaches to Defining HR Risk

Временной период	Авторы	Определение	Ключевой акцент
1990-е – начало 2000-х	Е.В. Маслов, Ю.Г. Одегов (ранние работы); зарубежные авторы (G. Becker, T Schulz.)	Кадровый риск как опасность потерь, связанных с неэффективным использованием человеческих ресурсов, низкой квалификацией или нелояльностью персонала.	Ресурсно-затратный подход. Риск понимается как «брак» в работе с ресурсами, ведущий к издержкам.
Середина 2000-х – 2010-е	Е.И. Галешова, В.А. Спивак, О.В. Лифановская, В.Н. Гришин, К. Эксанова [6]	Кадровый риск как вероятность финансовых, репутационных и операционных потерь, вызванных действиями или бездействием персонала.	Многоаспектность последствий. Риск перестает быть только финансовой категорией, выделяются репутационная и операционная составляющие.
2010-е – настоящее время	О.В. Коновалова, И.В. Морозова [5], Ю.П. Воржакова, А.Е. Митрофанова, Ю.Ю. Соловьева	Кадровый риск – это ситуация, когда из-за действий или решений сотрудников компания не может точно предсказать, удастся ли ей достичь своих целей. При этом речь идет не только о прямых потерях (например, штрафах или убытках), но и о неполученной выгоде – возможностях, которые были упущены.	Стратегическая неопределенность. Главный вопрос не в том, сколько компания потеряла сегодня, а в том, мешают ли кадровые риски ее развитию и достижению долгосрочных целей.

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Анализ изложенных выше подходов показывает, что понимание кадрового риска последовательно расширялось. На первом этапе доминировал ресурсный подход: персонал рассматривался как ресурс, а риск – как угроза

прямых финансовых потерь от его неэффективного использования. Однако такая трактовка упрощала природу человеческого фактора и не учитывала нематериальные последствия.

Качественный сдвиг в работах О.В. Лифановской, В.Н. Гришина и К. Эксановой [6] связан с определением кадрового риска как вероятности финансовых, репутационных и операционных потерь. Сильная сторона этого подхода – аналитичность: выделение трех типов последствий позволяет точнее классифицировать риски. Ограничение в том, что риск по-прежнему сводится к «потерям» и не учитывает упущенные возможности, а также слабо связан со стратегией. Дальнейшее развитие связано с работами О.В. Коноваловой, И.В. Морозовой [5] и других исследователей [8], которые предложили рассматривать кадровый риск через категорию «неопределенности в достижении целей». Преимущество этого подхода в том, что он:

- выводит проблему на стратегический уровень (риски влияют на достижение целей, а не только на текущие операции);
- включает не только потери, но и позитивные отклонения (например, выгоду от найма талантливого сотрудника).

Актуальные исследования в области управления персоналом демонстрируют смещение фокуса в сторону изучения кадровых рисков в контексте фундаментальных сдвигов в социально-трудовой сфере и внедрения цифровых технологий. Как отмечает Е.А. Колесник, российская модель дистанционной работы характеризуется структурными и региональными диспропорциями, что порождает специфические противоречия между интересами работников и работодателей [9]. В свою очередь, Г.Л. Подвойский, обобщая результаты 51 исследования, приходит к выводу, что цифровизация может приводить к ускорению прекаризации трудовых отношений и эрозии социального капитала работников вследствие снижения интенсивности взаимодействия с коллегами [10]. Эти процессы требуют пересмотра традиционных подходов к классификации рисков и включения в нее таких категорий, как риски социальной изоляции и размывания профессиональной идентичности.

Для данного исследования продуктивен интегрированный подход. В рамках работы кадровый риск будет пониматься следующим образом: это неопределенность, связанная с тем, насколько эффективно компания использует свой персонал для достижения стратегических целей. Другими словами, это риск того, что из-за решений или поступков сотрудников фактические результаты будут отклоняться от запланированных как в негативную сторону (непосредственно риск), так и в позитивную, создавая новые возможности.

Место кадрового риска в общей системе риск-менеджмента организации определяется его сквозным характером. Кадровые риски могут быть источником или усилителем других видов рисков – операционных,

финансовых, репутационных, стратегических. Например, некомпетентность персонала может привести к операционным сбоям, а низкая лояльность – к утечке конфиденциальной информации, что повлечет за собой репутационные и финансовые потери. Таким образом, эффективное управление кадровыми рисками является неотъемлемой частью комплексной системы управления рисками организации.

Классификация кадровых рисков является фундаментальным инструментом для их идентификации, оценки и разработки адекватных мер управления. В процессе эволюции подходов к управлению персоналом классификации также претерпели изменения, смещая акцент с преимущественно количественных показателей на более сложные качественные характеристики, отражающие глубинные причины и последствия [6; 11]. Основные варианты классификации кадровых рисков представлены в таб. 2.

Таблица 2

Классификация кадровых рисков

Table 2

Classification of HR Risks

Признак	Вид риска	Краткая характеристика	Проявление
По характеру проявления	Количественные	Связаны с нехваткой или избытком персонала, дисбалансом кадрового состава [1; 2]	Дефицит квалифицированных ИТ-специалистов в России (2024–2025), высокая текучесть, нехватка специалистов определенного профиля.
	Качественные	Несоответствие работника занимаемой должности по квалификации, компетенциям или личностным качествам [6; 8]	Низкая лояльность, отсутствие мотивации, выгорание, несоответствие компетенций. Сложны в измерении, но сильно влияют на инновационность.
По причинам возникновения	Индивидуальные	Обусловлены личностными, психофизиологическими особенностями и ценностями сотрудника [12; 13]	Эмоциональное выгорание (как причина высокой текучести в 2025г.), уровень стрессоустойчивости, личные цели.
	Организационные	Возникают из-за недостатков в системе управления, мотивации, условий труда и корпоративной культуры [6; 14]	Неэффективная система мотивации, отсутствие карьерных перспектив, конфликты, плохие условия труда, ошибки управления.
По месту возникновения	Внешние	Связаны с изменениями внешней среды, неподконтрольными организации [1; 2]	Изменения в законодательстве, демографический кризис (дефицит трудоспособного населения в РФ), конкуренция на рынке труда, экономическая нестабильность.

	Внутренние	Обусловлены особенностями внутренней среды самой организации [6; 14]	Стиль и ошибки управления, корпоративная культура, организационная структура, неэффективная система обучения.
По результатам деятельности	Чистые	Имеют только негативные последствия для бизнеса.	Увольнение ключевого сотрудника, кража интеллектуальной собственности или данных.
	Спекулятивные	Могут нести как негативные, так и позитивные последствия (риск-шанс) [6].	Найм высококвалифицированного, но требовательного/ конфликтного специалиста (может привести как к прорыву, так и к проблемам в адаптации или конфликтам).

Источник: составлено авторами
Source: compiled by the authors

Необходимо обратить внимание на учет психологических оснований организационного поведения при анализе кадровых рисков. Эмпирические исследования, проведенные на промышленных предприятиях, показывают, что личностные характеристики сотрудников с девиантным трудовым поведением значительно отличаются от характеристик работников, соблюдающих производственную дисциплину, что создает основу для предиктивной идентификации рисков [15].

Рассмотренная классификация кадровых рисков позволяет структурировать многообразие угроз по ключевым признакам: характеру проявления, причинам и месту возникновения, результатам деятельности. Особую значимость в современных условиях приобретает взаимосвязь количественных рисков (дефицит кадров) и качественных (выгорание, снижение лояльности), что отражает переход от простых показателей текучести к комплексной оценке состояния персонала. Динамичность внешней среды требует рассмотрения этих рисков не в статике, а в контексте актуальных трансформаций трудовых отношений.

На модификацию ландшафта кадровых рисков серьезное влияние оказывает переход к гибридным и удаленным форматам работы, ускорившийся после пандемии 2020 года, добавив новые измерения и усиливая существующие [3]. Одновременно активная цифровизация всех сфер деятельности, включая HR-процессы, также вносит свои коррективы. Эти процессы не отменяют рассмотренную выше классификацию, но накладываются на нее, создавая новые источники рисков и видоизменяя их последствия. В Таблице 3 представлены основные факторы возникновения рисков в условиях гибридной занятости и цифровизации, а также их последствия для организации.

Таблица 3

Актуальные кадровые риски и их последствия

Table 3

Current HR Risks and Their Consequences

Кадровый риск	Краткое описание	Последствия / Проявления
Снижение вовлеченности и лояльности	Ослабление эмоциональной связи сотрудника с компанией из-за удаленного формата работы [3].	Повышение текучести кадров, ослабление корпоративной культуры, потеря командного духа.
Риск информационной безопасности	Увеличение числа удаленных рабочих мест и использование личных устройств для рабочих задач повышает угрозы утечки данных [5].	Утечка конфиденциальной информации, несанкционированный доступ к данным компании.
Психологические риски	Ухудшение ментального здоровья сотрудников из-за изоляции и особенностей удаленного режима [13; 16]	Развитие стресса, тревожности, эмоционального выгорания.
Сложности в управлении эффективностью	Неэффективность традиционных методов контроля и оценки работы для удаленных сотрудников [3].	Снижение производительности, недоверие между руководством и командой.
Риск «прозрачности ищущего»	Легкий доступ сотрудников к информации о рынке труда и вакансиях, стимулирующий поиск новой работы [1; 4]	Внезапное увольнение ценных специалистов, снижение барьера для начала поиска работы.
Недостаточная адаптация руководителей	Отсутствие у менеджеров навыков, необходимых для эффективного управления распределенными командами [3].	Ошибки в коммуникации, снижение мотивации, усиление кадровых рисков.
Дефицит цифровых компетенций	Нехватка у персонала навыков работы с современными технологиями и цифровыми инструментами [5].	Барьер для цифровой трансформации, снижение конкурентоспособности компании.

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Эти факторы требуют от компаний пересмотра традиционных стратегий управления персоналом и разработки новых подходов к минимизации кадровых рисков, учитывающих специфику современных форматов занятости и технологического развития.

Анализ состояния кадровых рисков на российском рынке труда

Далее будет проведен эмпирический анализ текущей ситуации с кадровыми рисками в Российской Федерации. На основе статистических данных и исследований ведущих рекрутинговых агентств, таких как HeadHunter (hh.ru) и SuperJob, а также данных Росстата, проводится оценка

ключевых индикаторов, характеризующих состояние рынка труда в 2024–2025 годах.

Российский рынок труда в рассматриваемый период характеризуется двумя взаимосвязанными и критически важными тенденциями: высоким уровнем текучести кадров и обострением кадрового дефицита, который эксперты все чаще называют «кадровым голодом» [1; 2]. По данным аналитических отчетов, к середине 2025 года средний уровень текучести персонала в российских компаниях достиг отметки в 25-30%, что является значительным показателем, свидетельствующим о высокой мобильности рабочей силы и, одновременно, о проблемах с удержанием сотрудников [1; 12].

Наиболее высокий уровень текучести наблюдается в отраслях с интенсивным использованием труда и высокой конкуренцией за персонал, таких как гостиничный бизнес и HoReCa (35-40%), розничная торговля (30-35%), IT сектор (25-30%) [1; 12].

Одновременно с ростом текучести, компании сталкиваются с системным дефицитом кадров. Уровень безработицы в России в 2025 году находится на исторически низком уровне, составляя около 2.2–2.8% по данным Росстата и hh.ru [2; 17], что свидетельствует не столько о полной занятости, сколько о нехватке трудовых ресурсов для удовлетворения спроса со стороны работодателей. По оценкам экспертов, системный дефицит специалистов в 2025 году может достигать 300 000 человек, при этом наиболее остро нехватка ощущается в ИТ, здравоохранении и на промышленных предприятиях [1; 18]. Эта ситуация является следствием как демографических факторов (сокращение трудоспособного населения), так и структурных изменений в экономике, а также оттока квалифицированных кадров.

Несмотря на рост числа резюме на вакансию (с 4.8 в начале до 8 в конце 2025 года по данным hh.ru), что может создавать иллюзию снижения дефицита, проблема сохраняется, поскольку часто наблюдается несоответствие навыков кандидатов требованиям рынка [17]. Более того, в третьем квартале 2025 года отмечается рост скрытой безработицы, особенно в гостинично-ресторанном бизнесе (34% частично занятых), что указывает на неполную загрузку персонала и потенциальные риски для стабильности занятости [3]. Далее будет рассмотрена матрица кадровых рисков (Таблица 4) российских компаний, построенная на основе классификации угроз по двум ключевым параметрам – вероятности наступления и степени влияния на деятельность организации. Матричный подход позволит визуализировать распределение рисков и выделить зоны критической угрозы, требующие первоочередного управленческого воздействия.

Таблица 4

Матрица кадровых рисков

Table 4

		HR Risk Matrix		
Последствия	Высокие	R1, R3	R2, R5	R4, R8
	Средние	R6	R7, R9	R10
	Низкие			
		Низкая	Средняя	Высокая
		Вероятность		

Источник: составлено авторами
Source: compiled by the authors

R1. Дефицит квалифицированных кадров (Высокая вероятность, Высокие последствия). 80% российских компаний сталкиваются с нехваткой сотрудников, дефицит высококвалифицированных специалистов – в 1,5 млн человек [20]. Наиболее остро проблема проявляется в IT (78% компаний), металлургии (71%), рабочих специальностях (43% компаний) и управленцах среднего звена (28%) [21; 22]. Последствия: срыв планов и снижение конкурентоспособности.

R2. Высокая текучесть ключевых специалистов (Высокая вероятность, Высокие последствия). Более трети российских компаний зафиксировали усиление текучести кадров, при этом 40% отмечают эту тенденцию именно среди квалифицированных сотрудников. 45% работодателей жалуются на джоб-хopping (уход сотрудников, проработавших менее года) [18]. Последствия: "зона вакуума компетенций" и рост затрат на замещение.

R3. Кадровый гостинг (Средняя вероятность, Высокие последствия). Новый феномен российского рынка труда: 55% работодателей сообщают, что кандидаты исчезают после собеседования или получения оффера [21]. Последствия: срыв сроков закрытия вакансий, перегрузка HR-отдела и затягиванию производственных процессов.

R4. Эмоциональное выгорание персонала (Высокая вероятность, Средние последствия). Дефицит кадров приводит к росту нагрузки на сотрудников. Последствия: профессиональное выгорание, снижение вовлеченности и рост травматизма [22]. Эмоциональное выгорание становится причиной "тихого увольнения" (quiet quitting) и снижения производительности.

R5. Уход молодых специалистов (Высокая вероятность, Средние последствия). Лишь 24% промышленных предприятий удастся удержать молодых сотрудников дольше года [23]. Главные причины: несоответствие ожиданий реальности и сложности адаптации. 52% работодателей отмечают

проблемы во взаимодействии с поколением Z (2000-2011 г.р.) из-за завышенных требований к оплате при недостаточных навыках [18].

R6. Рост затрат на подбор персонала (Средняя вероятность, Высокие последствия). 74% компаний зафиксировали рост затрат на наём, а четверть из них – увеличение расходов на 5–10% [23]. Последствия: увеличение времени поиска и "зарплатное ралли" [20].

R7. Массовые сокращения и простои (Средняя вероятность, Средние последствия). Доля работодателей, сокративших штат, выросла с 10% в 2023 до 25% в 2025 году [21]. Более 200 тысяч россиян отправлены в неоплачиваемые простои или на неполную занятость [24]. Последствия: социальная напряженность, ухудшение психологического климата и потеря квалифицированных кадров.

R8. Утечка данных и риски информационной безопасности (Низкая вероятность, Высокие последствия). В условиях цифровизации возрастают риски краж персональных данных, утечек конфиденциальной информации и кибератак [5]. Последствия: репутационный ущерб, штрафы и потеря конкурентных преимуществ.

R9. Дефицит цифровых компетенций (Средняя вероятность, Средние последствия). Недостаток цифровых компетенций у сотрудников становится барьером для цифровой трансформации и снижает конкурентоспособность компаний [5].

R10. Несоответствие корпоративной культуры ожиданиям сотрудников (Низкая вероятность, Низкие последствия). 26% увольнений молодых специалистов связаны со сложностями адаптации из-за корпоративной культуры [23]. Требования к гибкости, удаленному формату и ценностям компании становятся значимыми факторами удержания персонала.

Совокупность выявленных рисков создает эффект домино: дефицит кадров повышает нагрузку на существующих сотрудников → рост выгорания и текучести → увеличение затрат на подбор → снижение качества принимаемых сотрудников → дальнейшее усиление кадрового голода. Реализация данных рисков ведет к прямым производственным потерям: в металлургии, например, производство стали сократилось на 13,8% при одновременном росте зарплат на 37% [22].

Учитывая прогноз Минтруда об увеличении дефицита кадров до 3 млн человек к 2030 году [20], управление кадровыми рисками становится стратегическим приоритетом для российского бизнеса.

Инновационные методы минимизации кадровых рисков

Эффективное управление кадровыми рисками в современных условиях требует применения инновационных подходов и инструментов, выходящих за рамки традиционных HR-практик. Новые стратегии и методы направлены на превенцию и минимизацию кадровых рисков с учетом специфики российского рынка труда и глобальных трендов.

Одним из фундаментальных направлений превентивного управления кадровыми рисками выступает компетентностный подход, сущность которого заключается в определении и развитии у сотрудников ключевых компетенций, необходимых для достижения стратегических целей организации [25]. Как отмечают О.В. Лифановская, В.Н. Гришин и К. Эксанова, современные подходы к управлению персоналом все больше смещают акцент с количественных показателей на качественные характеристики сотрудников. [6; 26]. Внедрение компетентностного подхода позволяет не только повысить общую эффективность персонала, но и существенно снизить риски, связанные с несоответствием квалификации, недостаточной производительностью и низкой адаптивностью к изменениям. Особое внимание в рамках компетентностного подхода уделяется формированию цифровых компетенций, поскольку их дефицит признается одним из наиболее серьезных рисков в условиях цифровой трансформации современного бизнеса [5].

Важнейшим направлением превентивного управления кадровыми рисками выступает предиктивная аналитика в HR, представляющая собой использование больших данных, статистических моделей и алгоритмов машинного обучения для прогнозирования будущих событий и тенденций в области управления персоналом. Исследования показывают, что применение цифровых технологий и искусственного интеллекта в управлении рисками позволяет существенно повысить точность прогнозов и своевременность принимаемых решений [4]. Предиктивная аналитика предоставляет возможность выявлять сотрудников, находящихся в зоне риска увольнения, выгорания или снижения производительности, еще до того, как эти риски материализуются. В качестве анализируемых факторов выступают динамика заработной платы, частота прохождения программ повышения квалификации, участие в проектах, а также данные регулярных опросов вовлеченности. Применение методов искусственного интеллекта в HR позволяет не только прогнозировать риски, но и значительно оптимизировать процессы подбора, адаптации и развития персонала [27]. Практика российских компаний подтверждает эффективность данного подхода: согласно данным, инвестиции в качественный онбординг, особенно в условиях удаленной работы, снижают риск увольнения в первые три месяца на 30% [3; 28].

Логическим продолжением превентивных мер выступают стратегии удержания персонала, которые в условиях высокой конкуренции за таланты и беспрецедентной прозрачности рынка труда приобретают критическое значение для устойчивости бизнеса. Ключевыми направлениями в этой области выступают персонализация мотивации и развитие корпоративного благополучия, известного в современной практике как *well-being*.

Персонализация мотивации предполагает обоснованный отказ от универсальных систем стимулирования в пользу индивидуальных подходов, учитывающих уникальные потребности, ценности и карьерные устремления каждого сотрудника. Инструментарий персонализированной мотивации

включает гибкие системы вознаграждения, индивидуальные планы развития и обучения, возможность выбора проектов в соответствии с профессиональными интересами, а также адаптацию рабочего графика и условий труда. Эмпирические исследования, представленные в зарубежной литературе, демонстрируют, что персонализированный подход значительно повышает лояльность и вовлеченность персонала, снижая риск ухода [7; 14; 29]. Принципиально важным является понимание того, что для различных категорий сотрудников – например, для молодых специалистов и опытных экспертов – мотивационные факторы могут существенно различаться, что требует дифференцированного подхода к проектированию систем стимулирования [26].

Корпоративное благополучие представляет собой комплексную систему мер, направленных на поддержание физического, психологического, социального и финансового здоровья сотрудников [30]. Так, в исследовании А.С. Кот и А.А. Качиной, проведенном на выборке ИТ-специалистов, было выявлено, что основными психологическими рисками снижения профессионального благополучия выступают большой объем коммуникативной нагрузки, редукция персональных достижений в области управления взаимодействием и непонимание перспектив профессионального развития [31]. Авторы демонстрируют значимую корреляцию между уровнем профессионального благополучия и эмоциональным истощением ($\rho = -0,597$), что подтверждает необходимость комплексных программ well-being, ориентированных не только на психологическую поддержку, но и на обеспечение ясности карьерных траекторий.

В контексте роста рисков, связанных с эмоциональным выгоранием и хроническим стрессом, программы well-being приобретают особую актуальность и рассматриваются как стратегическая инвестиция, а не как статья расходов. В.Н. Обносов и А.Ю. Беспалова, исследуя индивидуально-психологические аспекты эмоционального выгорания, приходят к выводу, что профилактика данного явления требует комплексного подхода, включающего как организационные, так и индивидуально-ориентированные меры [13]. Типовая структура программ well-being включает следующие компоненты: программы поддержки психического здоровья, предполагающие консультации психологов и тренинги по стресс-менеджменту; спортивные и оздоровительные мероприятия; финансовое консультирование; создание комфортной и эргономичной рабочей среды. Инвестиции в корпоративное благополучие не только снижают риски выгорания и текучести, но и повышают общую производительность, креативность и лояльность персонала [28].

Важным дополнением к рассмотренным стратегиям выступает автоматизация HR-процессов и внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ), которые играют возрастающую роль в снижении субъективных кадровых рисков, связанных с человеческим фактором в

управлении. Как отмечается в зарубежных исследованиях, посвященных оценке рисков в управлении человеческими ресурсами, применение аналитических инструментов позволяет значительно повысить качество принимаемых решений [11].

Для наглядного представления взаимосвязи технологических решений и минимизируемых кадровых рисков целесообразно обратиться к таблице 5.

Таблица 5

Применение автоматизации и ИИ для снижения кадровых рисков

Table 5

Application of Automation and AI for HR Risk Reduction

Технологическое решение	Минимизируемые риски	Механизм воздействия
Автоматизация рутинных операций	Ошибки HR-специалистов, неэффективное использование рабочего времени	Освобождение ресурсов для стратегических задач, снижение "человеческого фактора"
ИИ в подборе персонала	Найм неподходящих сотрудников, длительное закрытие вакансий	Объективный анализ кандидатов, выявление скрытого потенциала
Предиктивная аналитика	Текучность, выгорание, снижение производительности	Раннее выявление сотрудников группы риска, возможность профилактики
Чат-боты и виртуальные ассистенты	Неэффективная коммуникация, низкая удовлетворенность	Круглосуточная поддержка, быстрое решение типовых вопросов

Составлено авторами на основе [4; 11; 27]

Source: compiled by the authors [4; 11; 27]

Сравнительный анализ российских и зарубежных компаний показывает, что внедрение цифровых технологий сталкивается с парадоксом привлечения и удержания все более нестабильных сотрудников при одновременной необходимости удовлетворять потребности более требовательных клиентов [32]. Подчеркивается, что применение алгоритмов ИИ сопряжено с этическими проблемами: алгоритмы могут быть предвзяты или неверно интерпретировать данные и, как следствие, дискриминация или ошибочный выбор [33].

Принципиально важным является понимание того, что автоматизация и ИИ не заменяют человеческий фактор в управлении персоналом, а усиливают его, предоставляя инструменты для объективного, эффективного и проактивного управления кадровыми рисками [18]. Вместе с тем, как справедливо отмечает Е.В. Батоврина, исследуя кадровые риски в российских инновационных организациях, внедрение данных технологий требует осознанного подхода к вопросам этичности использования искусственного интеллекта и предотвращения дискриминации в процессе принятия решений, что предполагает разработку соответствующих регламентов и контрольных механизмов [8].

Таким образом, проведенный анализ позволяет утверждать, что митигация кадровых рисков в современных условиях достигается за счет комплексного применения трех взаимосвязанных направлений: превентивных мер, основанных на компетентностном подходе и предиктивной аналитике; стратегий удержания, включающих персонализацию мотивации и программы корпоративного благополучия; а также цифровизации HR-процессов с применением технологий искусственного интеллекта. Только интеграция данных подходов способна обеспечить устойчивость организации к множественным кадровым угрозам в условиях турбулентности рынка труда.

Выводы и рекомендации

Проведенное исследование позволило осуществить системный анализ кадровых рисков в современных организациях, выявить их ключевые детерминанты и разработать научно обоснованные рекомендации по их эффективной минимизации. Было установлено, что кадровые риски перестали быть исключительно внутренним делом компаний, трансформировавшись в комплексное явление, обусловленное как внутренними факторами (несоответствие компетенций, выгорание и низкую лояльность), так и внешними вызовами (дефицит кадров, цифровизация и прозрачность рынка труда).

Анализ российского рынка труда в 2024–2025 годах, проведенный на основе данных рекрутинговых платформ и статистических отчетов, свидетельствует о высокой текучести кадров и беспрецедентном уровне дефицита кадров и навыков. В то же время наблюдается рост скрытой безработицы, что создает дополнительные риски для стабильности занятости [19]. Гибридные и удаленные форматы работы, а также активное развитие цифрового рекрутинга породили новые виды: риск прозрачности ищущего и психологические риски, связанные с изоляцией и выгоранием, что требует от компаний пересмотра традиционных стратегий управления персоналом, принципиально новых подходов к коммуникации, контролю и мотивированию [3; 28].

В отношении методов минимизации кадровых рисков исследование показало, что эффективное управление достигается за счет внедрения превентивных мер, включающих компетентностный подход и предиктивную аналитику в HR. Стратегии удержания персонала должны носить персонализированный характер и включать комплексные программы корпоративного благополучия. Автоматизация HR-процессов и применение ИИ позволяют снизить субъективные риски управления и повысить объективность принятия решений.

На основе проведенного анализа могут быть сформулированы следующие практические рекомендации для HR-департаментов современных организаций:

1. Развитие предиктивной аналитики. Современный рынок HR-tech предлагает конкретные классы решений: платформы для прогнозирования

успешности найма (MokaHR с точностью прогноза до 87%, российский аналог «Сайбокс.Персонал» от холдинга T1), системы оценки soft skills на базе AI (HireVue, Pymetrics), а также инструменты для анализа текучести и выявления групп риска (SAP SuccessFactors, модули «1С:Зарплата и управление персоналом»). Внедрение таких систем позволяет перейти от реактивного управления (реагирования на уже произошедшие увольнения) к проактивному прогнозированию и митигации рисков.

2. Отказ от унифицированных систем мотивации в пользу индивидуальных пакетов:

- Сегментировать персонал по жизненным этапам (поддержка для сотрудников с детьми, программы женского здоровья, помощь ухаживающим за пожилыми родственниками).

- Для рабочих профессий внедрять предсказуемый график с возможностью выбора смен, гарантированный минимум часов, компенсацию проезда и улучшение бытовых условий на объектах.

- Для офисного персонала внедрять политику «цифрового детокса» (дни без встреч, отключение уведомлений в нерабочее время).

3. Совершенствование систем оценки и развития компетенций. Рекомендуются внедрять не абстрактные «системы оценки», а прозрачные карьерные модели с четкими критериями перехода между уровнями. Например, в практике сети салонов «Точка Красоты» разработана трехуровневая система роста («Мастер» → «Старший мастер» при возврате клиентов от 30% → «ТОП-мастер»). Для организаций с распределенными командами эффективны цифровые платформы для индивидуальных планов развития (WebTutor, Mirapolis HR) с привязкой к стратегическим целям компании.

4. Внедрение автоматизированных систем и ИИ:

- Использовать опыт X5 Group с технологией «бесконтактного найма», где цифровой рекрутер ищет кандидатов, анализирует резюме и проводит первичные собеседования (результат: закрытие более 20% вакансий, повышение качества отбора до 85%).

- Внедрять платформу «Сайбокс.Персонал» от T1, сокращающую время формирования кадрового резерва на 95%.

5. Разработка комплексных программ корпоративного благополучия. Современные wellbeing-программы должны строиться как многоуровневая экосистема: цифровая превентивная медицина (анонимные чат-боты для скрининга ментального состояния), персонализированный контент под разные жизненные этапы и упрощенный доступ к профессиональной психологической помощи через EAP-программы. Ключевой показатель эффективности – не количество мероприятий, а динамика снижения презентеизма (работы в состоянии истощения).

6. Регулярный мониторинг вовлеченности и рынка труда:

– Заменить громоздкие ежегодные опросы на систему пульс-опросов (раз в квартал из 5–10 вопросов) для быстрого выявления «горячих точек» выгорания. Отслеживать динамику ключевых показателей.

– Использовать аналитические сервисы («Хабр Карьера», hh.ru индекс) для мониторинга зарплат, новых профессий и активности конкурентов.

– Критическое условие: за опросами должны следовать конкретные действия, иначе следующий замер превратится в формальность с искаженными данными.

Как показывают прогнозы, проблемы на рынке труда в России будет сохраняться, что требует от компаний постоянного совершенствования подходов к управлению персоналом и поиска новых, инновационных решений в области минимизации кадровых рисков. С точки зрения научного подхода, дальнейшие направления исследования могут быть связаны с углубленным анализом отраслевой специфики кадровых рисков (ИТ, промышленность, ритейл, HoReCa), разработкой количественных методов оценки эффективности предложенных превентивных стратегий, а также изучением долгосрочного влияния программ корпоративного благополучия на производительность труда и уровень текучести персонала. Перспективным представляется проведение сравнительных исследований российской и зарубежной практики управления кадровыми рисками в условиях цифровой трансформации, а также анализ этических аспектов применения технологий искусственного интеллекта в HR-процессах.

Литература

1. Кадровый голод 2025: признаки дефицита // Klerk.ru. 2025. URL: <https://www.klerk.ru/blogs/empldocs/664356/>.
2. Рынок труда России 2025: кадровый дефицит и решения // S-PRO. 2025. URL: <https://s-pro.group/tpost/rnpznm2gy1-rinok-truda-rossii-v-2025-kadrovii-defit>.
3. Черноморец А.Б., Шматко А.Д. Риски кадровой безопасности в условиях удалённой работы: проблемы и управленческие решения // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 1. С. 123–128. <https://doi.org/10.24412/1998-5533-2025-4-376-383>.
4. Усманбеков Ш.Д. Управление рисками с помощью цифровых технологий и искусственного интеллекта // Экономика и социум. 2025. №11–1 (138). С. 1238–1244.
5. Коновалова О.В., Морозова И.В., Козлова Е.Г. Управление кадровыми рисками хозяйствующего субъекта в условиях цифровизации общества // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2020. № 4. С. 10–17. <https://doi.org/10.18384/2310-6646-2020-2-68-75>.

6. Лифановская О.В., Гришин В.Н., Эксанова К. Современные подходы к выявлению кадровых рисков и их классификации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2025. № 2 (77). С. 106–123. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-13-2-18-23>.
7. Filemon T., Lubbe S., Mynhardt H. The Assessment of Risk Management in Human Resources // ARMG Publishing. 2024. URL: <https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/2024/07/20.pdf>
8. Батоврина Е.В. Кадровые риски в управлении персоналом российских инновационных организаций // Теория и практика общественного развития. 2025. № 2. С. 115–120. <https://doi.org/10.24158/tipor.2025.11.3>.
9. Колесник Е.А. Российская модель дистанционной (удаленной) работы: характерные черты и противоречия // Социально-трудовые исследования. 2025. Т. 61, № 4. С. 61–71.
10. Подвойский Г.Л. Трансформация социально-трудовых отношений в России в условиях цифровизации // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2024. № 5. С. 181–199. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-181-199>.
11. Boyu Si. Research on Risk Identification in Human Resources Management // Clausius Press. 2024. <https://doi.org/10.23977/jhrd.2024.060209>.
12. Текучесть кадров в российских компаниях с начала 2025 года ускорилась до 25% // BFM.SPB. 2025. URL: <https://www.bfmspb.ru/novosti/s-nachala-2025-goda-tekuchka-kadrov-v-rossiyskikh-kompaniyakh-uskorilas-do-25/>
13. Обносов В.Н., Беспалова А.Ю. Индивидуально-психологические аспекты эмоционального выгорания // Наука и Образование. 2024. Т. 7. № 2.
14. Adedoyin Tolulope Oyewole, Chinwe Chinazo Okoye, Onyeka Chrisanctus Ofodile, Olubusola Odeyemi. Managing global supply chain teams: human resource strategies for effective collaboration and performance // International Journal of Management & Entrepreneurship Research. 2024. Vol. 6. No. 623–633. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.875>.
15. Патраков Э.В. Психологические основания анализа рисков организационного поведения в условиях трудовых групп // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2025. Т. 13. № 4 (49). С. 227–230.
16. Кочеткова А.Г., Батуева Н.Г. Профессиональное эмоциональное выгорание в психологии // Профессиональное эмоциональное выгорание в психологии. 2024. № 10. С. 692–700.
17. Forbes. hh.ru подвел итоги года на российском рынке труда // Forbes. 2025. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/552424-deficit-navykov-ii-i-udalenska-hh-ru-podvel-itogi-goda-na-rossijskom-rynke-truda>.
18. Российские работодатели столкнулись с текучестью кадров // Коммерсантъ. 2025. URL: <https://ko.ru/news/rossiyskie-rabotodateli-stolknulis-s-tekuchestyu-kadrov/>.
19. В России растет скрытая безработица // Независимая газета. 2026. 10 февр. URL: https://www.ng.ru/economics/2026-02-10/1_9434_russia.html.

20. Российский рынок труда: итоги 2025 года // BFM.ru. 2025. URL: <https://www.bfm.ru/news/586846>.
21. Аналитики сообщили о сокращениях в каждой четвертой компании в РФ в 2025 году // Expert.ru. 2025. URL: <https://expert.ru/amp/news/analitiki-soobshchili-o-sokrashcheniyakh-v-kazhdoy-chetvertoy-kompanii-v-rf-v-2025-godu/>.
22. Как российские ГМК компании сохраняют устойчивость в меняющейся среде // РБК. 2025. URL: <https://companies.rbc.ru/news/LSdoWXskKI/kak-rossijskie-gmk-kompanii-sohranyayut-ustojchivost-v-menyayuschejsya-srede/>.
23. Молодые сотрудники массово увольняются с российских заводов // АБН. 2025. 6 окт. URL: <https://abnews.ru/news/2025/10/6/molodye-sotrudniki-massovo-uvolnyayutsya-s-rossijskih-zavodov>.
24. Кадровый дефицит в России: компании меняют стратегии найма // CFO Russia. 2025. URL: https://www.cfo-russia.ru/novosti/?article=93292&sphrase_id=130016.
25. Иванов А.А., Петрова Е.С. Цифровые компетенции персонала как фактор минимизации кадровых рисков // Вестник Томского политехнического университета. 2024. Т. 335, № 4. С. 112–120.
26. Надеева Д.А., Бобко Т. В., Затепакин О. А. Минимизация рисков «непрестижных» профессиональных групп на локальных рынках субъектов РФ // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2025. <https://doi.org/10.17223/19988648/70/10>.
27. Никонов А.Д., Пальмов С.В., Алибекова Э.И. Применение методов искусственного интеллекта в HR // Индустриальная экономика. 2025. № 1. С. 10–15. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2025.8.8.018>.
28. Рынок труда России 2026: дефицит кадров и что делать // Konsol.pro. 2025. URL: <https://konsol.pro/blog/rynok-truda-v-rossii>
29. Proactive Strategies to Help HR Leaders Mitigate 2024 Business Risks // CPSHR. 2024. URL: <https://cpshr.us/resources/proactive-strategies-to-help-hr-leaders-mitigate-2024-business-risks/>
30. Корпоративное благополучие: почему бизнес все больше инвестирует в здоровье сотрудников // Профиль. 2025. URL: https://www.profiz.ru/stup/blog/post_14603/
31. Кот А.С., Качина А.А. Профессиональное благополучие специалистов сферы информационных технологий // Организационная психология. 2024. Т. 14, № 1. С. 134–157. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2024-14-1-134-157>.
32. Дуань Ч. Исследование цифровой трансформации в сфере управления персоналом компании: сравнительный анализ российских и зарубежных компаний // Инновации и инвестиции. 2024. № 1. С. 101–104.

33. Иванова И.Г., Искандарян Г.О. Цифровые технологии в HR: современные тренды управления персоналом в России // Journal of Applied Research. 2024. № 11. https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_10_404.

References

1. Klerk.ru (2025). Kadrovyyi golod 2025: priznaki defitsita [Labor shortage 2025: signs of deficit]. Retrieved from: <https://www.klerk.ru/blogs/empldocs/664356/> (Date of access: 30.03.2026). (In Russ.)
2. S-PRO (2025). Rynok truda Rossii 2025: kadrovyyi defitsit i resheniya [Russian labor market 2025: labor shortage and solutions]. Retrieved from: <https://s-pro.group/tpost/rnpznm2gy1-rinok-truda-rossii-v-2025-kadrovii-defit> (Date of access: 30.03.2026). (In Russ.)
3. Chernomorets A.B., Shmatko A.D. (2025). Riski kadrovoi bezopasnosti v usloviyakh udalennoy raboty: problemy i upravlencheskie resheniya [Risks of personnel security in remote work: problems and managerial solutions]. Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii [Bulletin of Economics, Law and Sociology], 1, 123–128. <https://doi.org/10.24412/1998-5533-2025-4-376-383>. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Usmanbekov Sh.D. (2025). Upravlenie riskami s pomoshchyu tsifrovyykh tekhnologii i iskusstvennogo intellekta [Risk management using digital technologies and artificial intelligence]. Ekonomika i sotsium [Economics and Society], 11–1(138), 1238–1244. (In Russ.)
5. Konovalova O.V., Morozova I.V., Kozlova E.G. (2020). Upravlenie kadrovymi riskami khozyaistvuyushchego subekta v usloviyakh tsifrovizatsii obshchestva [Management of personnel risks in the context of digitalization]. Vestnik Gosudarstvennogo universiteta prosveshcheniya. Seriya: Ekonomika [Bulletin of the State University of Education. Series: Economics], 4, 10–17. <https://doi.org/10.18384/2310-6646-2020-2-68-75>. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Lifanovskaya O.V., Grishin V.N., Eksanova K. (2025). Sovremennye podkhody k vyyavleniyu kadrovyykh riskov i ikh klassifikatsii [Modern approaches to identification and classification of personnel risks]. Upravlenie personalom i intellektualnymi resursami v Rossii [Human Resource and Intellectual Resource Management in Russia], 2(77), 106–123. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-13-2-18-23>. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Filemon T., Lubbe S., Mynhardt H. (2024). The Assessment of Risk Management in Human Resources. ARMG Publishing. Retrieved from: <https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/2024/07/20.pdf> (Date of access: 30.03.2026). (In Eng.)
8. Batovrina E.V. (2025). Kadrovye riski v upravlenii personalom rossiiskikh innovatsionnykh organizatsii [Personnel risks in HR management of Russian innovative organizations]. Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya

[Theory and Practice of Social Development], 2, 115–120. <https://doi.org/10.24158/tipor.2025.11.3>. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Kolesnik E.A. (2025). Rossiiskaya model dstantsionnoi (udalennoy) raboty: kharakternye cherty i protivorechiya [Russian model of remote work: features and contradictions]. Sotsialno-trudovye issledovaniya [Social and Labor Research], 61(4), 61–71. (In Russ.)

10. Podvoiskii G.L. (2024). Transformatsiya sotsialno-trudovykh otnoshenii v Rossii v usloviyakh tsifrovizatsii [Transformation of labor relations in Russia in the context of digitalization]. Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova [Vestnik of Plekhanov Russian University of Economics], 5, 181–199. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-181-199>. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Boyu Si (2024). Research on Risk Identification in Human Resources Management. Clausius Press. <https://doi.org/10.23977/jhrd.2024.060209>. (In Eng.)

12. BFM.SPB (2025). Tekuchest kadrov v rossiiskikh kompaniyakh s nachala 2025 goda uskorilas do 25% [Staff turnover in Russian companies reached 25% in 2025]. Retrieved from: <https://www.bfmspb.ru/novosti/s-nachala-2025-goda-tekuchka-kadrov-v-rossiyskikh-kompaniyakh-uskorilas-do-25/> (Date of access: 30.03.2026). (In Russ.)

13. Obnosov V.N., Bepalova A.Yu. (2024). Individualno-psikhologicheskie aspekty emotsionalnogo vygoraniya [Individual psychological aspects of burnout]. Nauka i obrazovanie [Science and Education], 7(2). (In Russ.)

14. Adedoyin T.O., Okoye C.C., Ofodile O.C., Odeyemi O. (2024). Managing global supply chain teams: human resource strategies for effective collaboration and performance. International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 6, 623–633. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.875>. (In Eng.)

15. Patrakov E.V. (2025). Psikhologicheskie osnovaniya analiza riskov organizatsionnogo povedeniya v usloviyakh trudovykh grupp [Psychological basis of organizational behavior risk analysis]. Azimut nauchnykh issledovaniy: pedagogika i psikhologiya [Azimuth of Scientific Research: Pedagogy and Psychology], 13(4), 227–230. (In Russ.)

16. Kochetkova A.G., Batueva N.G. (2024). Professionalnoe emotsionalnoe vygoranie v psikhologii [Professional burnout in psychology]. Professionalnoe emotsionalnoe vygoranie v psikhologii [Professional Burnout in Psychology], 10, 692–700. (In Russ.)

17. Forbes (2025). hh.ru podvel itogi goda na rossiiskom rynke truda [hh.ru summarized the year on the Russian labor market]. Retrieved from: <https://www.forbes.ru/biznes/552424-deficit-navykov-ii-i-udalenska-hh.ru-podvel-itogi-goda-na-rossijskom-rynke-truda> (Date of access: 30.03.2026). (In Russ.)

18. Kommersant (2025). Rossiiskie rabotodateli stolknulis s tekuchestyu kadrov [Russian employers faced staff turnover]. Retrieved

from: <https://ko.ru/news/rossiyskie-rabotodateli-stolknulis-s-tekuchestyu-kadrov/> (Date of access: 30.03.2026). (In Russ.)

19. Nezavisimaya gazeta (2026). V Rossii rastet skrytaya bezrabortitsa [Hidden unemployment is growing in Russia]. 10 February. Retrieved from: https://www.ng.ru/economics/2026-02-10/1_9434_russia.html (Date of access: 30.03.2026). (In Russ.)

20. BFM.ru (2025). Rossiiskii rynek truda: itogi 2025 goda [Russian labor market: results of 2025]. Retrieved from: <https://www.bfm.ru/news/586846> (Date of access: 30.03.2026). (In Russ.)

21. Expert.ru (2025). Analitiki soobshchili o sokrashcheniyakh v kazhdoi chetvertoi kompanii v RF v 2025 godu [Analysts reported layoffs in every fourth company in Russia]. Retrieved from: <https://expert.ru/amp/news/analitiki-soobshchili-o-sokrashcheniyakh-v-kazhdoy-chetvertoy-kompanii-v-rf-v-2025-godu/> (Date of access: 30.03.2026). (In Russ.)

22. RBK (2025). Kak rossiiskie GMK kompanii sokhranyayut ustoichivost v menyayushcheysya srede [How Russian mining companies maintain stability]. Retrieved from: <https://companies.rbc.ru/news/LSdoWXskKI/kak-rossijskie-gmk-kompanii-sohranyayut-ustojchivost-v-menyayuscheysya-srede/> (Date of access: 30.03.2026). (In Russ.)

23. ABN (2025). Molodye sotrudniki massovo uvolnyayutsya s rossiiskikh zavodov [Young employees are leaving Russian factories]. 6 October. Retrieved from: <https://abnews.ru/news/2025/10/6/molodye-sotrudniki-massovo-uvolnyayutsya-s-rossijskih-zavodov> (Date of access: 30.03.2026). (In Russ.)

24. CFO Russia (2025). Kadrovyi defitsit v Rossii: kompanii menyayut strategii naima [Labor shortage in Russia: companies change hiring strategies]. Retrieved from: https://www.cfo-russia.ru/novosti/?article=93292&phrase_id=130016 (Date of access: 30.03.2026). (In Russ.)

25. Ivanov A.A., Petrova E.S. (2024). Tsifrovye kompetentsii personala kak faktor minimizatsii kadrovyykh riskov [Digital competencies of personnel as a factor in minimizing HR risks]. Vestnik Tomskogo politekhnicheskogo universiteta [Bulletin of Tomsk Polytechnic University], 335(4), 112–120. (In Russ.)

26. Nadeeva D.A., Bobko T.V., Zatepyakin O.A. (2025). Minimization riskov «neprestizhnykh» professionalnykh grupp na lokalnykh rynkakh subektov RF [Minimization of risks of “low-prestige” professions in regional labor markets]. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika [Tomsk State University Journal of Economics]. <https://doi.org/10.17223/19988648/70/10>. (In Russ., abstract in Eng.)

27. Nikonov A.D., Palmov S.V., Alibekova E.I. (2025). Primenenie metodov iskusstvennogo intellekta v HR [Application of AI methods in HR]. Industrialnaya ekonomika [Industrial Economics], 1, 10–15. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2025.8.8.018>. (In Russ., abstract in Eng.)

28. Konsol.pro (2025). Rynok truda Rossii 2026: defitsit kadrov i chto delat [Russian labor market 2026: labor shortage and solutions]. Retrieved from: <https://konsol.pro/blog/rynok-truda-v-rossii> (Date of access: 30.03.2026). (In Russ.)

29. CPSHR (2024). Proactive Strategies to Help HR Leaders Mitigate 2024 Business Risks. Retrieved from: <https://cpshr.us/resources/proactive-strategies-to-help-hr-leaders-mitigate-2024-business-risks/> (Date of access: 30.03.2026). (In Eng.)

30. Profil (2025). Korporativnoe blagopoluchie: pochemu biznes vse bolshe investiruet v zdorove sotrudnikov [Corporate well-being: why business invests in employee health]. Retrieved from: https://www.profiz.ru/stup/blog/post_14603/ (Date of access: 30.03.2026). (In Russ.)

31. Kot A.S., Kachina A.A. (2024). Professionalnoe blagopoluchie spetsialistov sfery informatsionnykh tekhnologii [Professional well-being of IT specialists]. Organizatsionnaya psikhologiya [Organizational Psychology], 14(1), 134–157. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2024-14-1-134-157>. (In Russ., abstract in Eng.)

32. Duan Ch. (2024). Issledovanie tsifrovoi transformatsii v sfere upravleniya personalom kompanii: sravnitelnyi analiz rossiiskikh i zarubezhnykh kompanii [Digital transformation in HR: comparative analysis of Russian and foreign companies]. Innovatsii i investitsii [Innovations and Investments], 1, 101–104. (In Russ.)

33. Ivanova I.G., Iskandaryan G.O. (2024). Tsifrovye tekhnologii v HR: sovremennye trendy upravleniya personalom v Rossii [Digital technologies in HR: modern trends in Russia]. Journal of Applied Research, 11. https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_10_404. (In Eng.)

© Макарова О.Ю., Рахматуллина А.И., 2026