

ИССЛЕДОВАНИЕ КАДРОВЫХ РИСКОВ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

STUDY OF PERSONNEL RISKS OF THE ORGANIZATION IN THE FIELD OF MANAGERIAL CONSULTING

ПОЛУЧЕНО 17.01.2025 ОДОБРЕНО 21.01.2025 ОПУБЛИКОВАНО 28.02.2025

УДК 331.108.2 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-1-33-38



ЛИФАНОВСКАЯ О.В.

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

LIFANOVSKAYA O.V.

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

e-mail: ovkonovalova2007@yandex.ru



ГРИШИН В.Н.

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

GRISHIN V.N.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Innovation Management, State University of Management, Moscow; Associate Professor, Department of Public Procurement, Management and Public Administration, Federal State University of Education, Mytischi,

e-mail: vn_grishin@guu.ru



ГУРЕЕВ П.М.

Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления инновациями на транспорте, ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта», г. Москва; доцент кафедры экономической политики и экономических измерений, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

GUREEV P.M.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Innovation Management in Transport, Russian University of Transport, Moscow; Associate Professor, Department of Economic Policy and Economic Measurements, State University of Management, Moscow,

e-mail: pmg-dom@mail.ru

Аннотация

В статье рассматриваются основные тенденции диверсификации консалтинговых услуг, в том числе в сфере управления персоналом. Диверсификация отражает растущий интерес потребителей к специализированным консультационным услугам, адаптированным к их различным потребностям. Рассмотрены принципы управления рисками и проведён их анализ с учётом специфики современных консалтинговых компаний. При этом в связи со спецификой деятельности консалтинговых компаний и требований заказчика особое внимание в статье уделяется исследованию функционирования системы управления рисками в данных организациях. Предложена типовая структура отдела управления рисками консалтинговой организации и показаны основные ролевые функции сотрудников данного отдела. Авторами проведен анализ кадровых рисков на основе экспертных оценок и составлена тепловая карта рисков в процессе деятельности консалтинговой организации.

Ключевые слова: управленческий консалтинг, система управления рисками, принципы управления кадровыми рисками, оценка персонала.

Abstract

The article discusses the main trends in the diversification of consulting services, including the development of strategy, the achievement of high financial indicators, corporate restructuring, mergers and acquisitions, real estate, information technology, digital transformation, oil industry and gas, risk management and others. This diversification reflects the growing interest of consumers in specialized consulting services adapted to their various needs. Moreover, in connection with the specifics of the activities of consulting companies, special attention is paid to the article by the study of the functioning of the risk management system of organizations. The standard structure of the risk management department of the consulting organization is proposed and the main role functions of the employees of this department are shown. The principles of risk management are also considered and their analysis was carried out taking into account the specifics of modern consulting companies.

Keywords: management consulting, risk management system, principles of personnel risk management, staff assessment.

ВВЕДЕНИЕ

Консалтинг подразумевает собой вид интеллектуальной деятельности, учитывающей предметную область и проблемы клиента, задача которой состоит в анализе и обосновании перспектив развития и использования инноваций [1]. Услуги консалтинга становятся всё более и более значимыми на рынке.

В ходе развития услуг консалтинга начала наблюдаться тенденция диверсификации по областям предлагаемых услуг. Заказчик всегда обращается в консалтинг с целью добиться высоких результатов в своей деятельности. Для этого Заказчики получают различные консультационные услуги в области разработки стратегии, достижения высоких финансовых показателей и т.п. Потребитель стал заинтересованным в получении консультационных услуг в различных областях: консультирование по реструктуризации бизнеса; консультирование по слиянию и поглощению бизнеса; консультирование в сфере недвижимости, строительства и развития территорий; сопровождение сделок; оценка, моделирование и экономический анализ; оценка и решения по управлению имуществом; технологический консалтинг, включающий в себя управление данными и аналитику, разработку и реализацию информационных технологий (далее — ИТ) и повышение эффективности их функционала; консалтинг в области работы со стратегией; консалтинг трансформации бизнеса, в том числе цифровой трансформации; консалтинг в области проектов нефтегазовой отрасли; повышение операционной эффективности и развитие цепей поставок; повышение операционной эффективности, техническое обслуживание и ремонты; повышение эффективности финансовой функции, повышение эффективности розничного бизнеса, консультационные услуги организациям финансового сектора; страховые и актуарные решения; управление ИТ и технологическими рисками, управление операционными рисками, контроль и внутренний аудит и др.

Роль руководителей консалтинговой фирмы и каждого из её направлений очень велика, так как на их плечи ложится демонстрация приверженности принципам управления рисками и независимости, управление и защита отношений со стейкхолдерами, ответственность перед ними, представление организации и выступление в качестве её, ознакомление и следование принципам, политикам и процессам по управлению рисками, соблюдение конфиденциальности, продвижение ценностей компании и помочь коллегам в принятии трудных решений в интересах клиентов [2].

КЛАССИФИКАЦИЯ И ХАРАКТЕРИСТИКА КЛИЕНТОВ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

Клиенты подобных компаний представлены в трёх основных категориях: корпорации, неправительственные и государственные учреждения и иные крупные предпринимательские организации, — и стремятся расширить степень присутствия и использовать новые возможности рынка. Эти участники нуждаются в консультантах, способных проводить экспертизу на высоком уровне и имеющих опыт работы с компаниями и запросами, необходимыми заказчику.

Существует также некая специфика в сегменте среднего бизнеса [3]. Клиенты представлены компаниями, занимающими вполне увереные позиции на рынке, а их капитал в большинстве своём является полностью частным. Данный клиент заинтересован в получении тех же самых услуг, что и крупный бизнес, но отличительной чертой и важной характеристикой здесь является то, что представители сред-

него бизнеса чаще всего не имеют достаточного количества внутренних корпоративных ресурсов для осуществления деятельности организации и достижения высоких поставленных целей. Зачастую для таких организаций консультант выступает в качестве лица, сопровождающего сделки.

СИСТЕМА И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ СОВРЕМЕННЫХ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

В связи со спецификой своей деятельности и в рамках существующих тенденций рынка руководству консалтинговых организаций необходимо уделить внимание функционированию системы управления рисками организации: подготовка различных внутренних политик, регламентирующих процессы работы организации, предоставление руководства по осуществляющимся процессам, внедрение инструментов, необходимых для поддержания процесса управления рисками, мониторинг соответствия требованиям внедрённых политик и реализующихся процессов, обучение и консультирование персонала по вопросам политики управления рисками организации. Типовая структура отдела управления рисками консалтинговой организации на рис. 1.

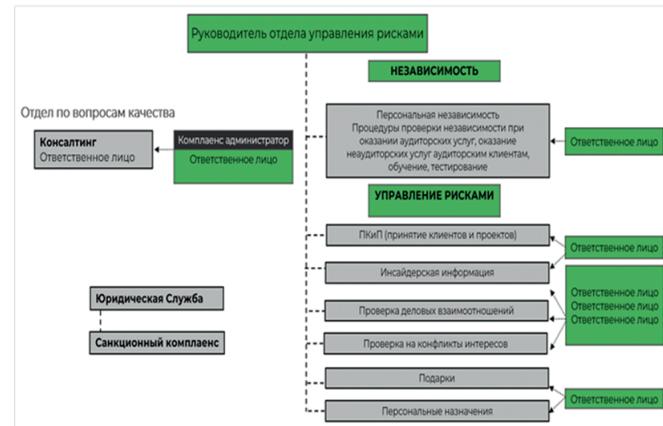


Рис. 1. Типовая структура отдела управления рисками

Источник: составлено авторами на основе материалов исследования.

Деятельность сотрудников отдела делится на два основных направления: группа сотрудников, ответственная за независимость, процедуры её проверки, обучения и тестирования, и группа, занимающаяся управлением рисками, в чью зону ответственности входят: процедура принятия клиентов и проектов; работа с инсайдерской информацией; проверка деловых отношений, конфликтов интересов, подарков и персональных назначений. Помимо этого, данным группам также соответствуют по роду деятельности, но непосредственно не входят в отдел управления рисками: юридическая служба, группа санкционного комплаенса, а также в отдел по вопросам качества свою функцию реализует комплаенс-администратор.

Но важную роль, помимо самого отдела по управления рисками, играют также в этой сфере и сотрудники самой организации, следующие существующим внутренним политикам и использующие предложенные выше инструменты управления рисками.

Следующими важными элементами в процессе управления рисками организации являются принципы управления рисками [4]. Анализ показал, что можно выделить следующие базовые элементы, определяющие принципы

управления рисками современных консалтинговых компаний.

1. «Правильные клиенты», взаимодействие с которыми благотворно скажется на имидже консалтинговой организации ввиду благонадёжности данного клиента.
2. «Правильные проекты» — проекты, ориентированные точно на конкретного клиента, ресурсами для реализации которых обладает организация, и при этом они приемлемы по условиям и срокам работы.
3. «Эффективный договор» — характеризуется чёткостью и полнотой подготовки всей документации, необходимой для осуществления запрашиваемых услуг.
4. «Независимость и объективность» — исключение условий, создающих угрозу беспристрастно и объективно выполнения обязанностей, в том числе недопущение конфликта интересов.
5. «Правила и стандарты» — соответствие порядка работы внутренним политикам и стандартам работы организации.
6. «Документирование» — сосредоточено на корректном ведении отчётной документации, полноте её содержания и соблюдении политик хранения документов.
7. «Конфиденциальность» — усиленный режим внимания к конфиденциальной информации.
8. «Обучение» — обязательность прохождения образовательных материалов в области управления рисками для каждого сотрудника организации.
9. «Консультация» — необходимость обращения за разъяснениями к специалистам данной области в случае появления сомнений в ходе рабочих процессов.
10. «Ценности» — следование нормам Кодекса корпоративного поведения компании.

Особенно важными для качественной работы с рисками организации являются несколько ключевых проектов, курируемых со стороны отдела управления рисками. Первый из них направлен на процесс принятия клиентов и проектов, согласно которому, прежде чем подписать договор об оказании услуг и начать работу, осуществляется проверка организации, так как для оценки всех рисков, необходимо по-настоящему знать своего клиента. Для этого осуществляется оценка его репутации и платёжеспособности и оценка собственных возможностей для оказания услуг, имеются ли необходимые ресурсы, достаточно ли практики по экспертизе в этой области имеет компания, осуществим ли принцип конфиденциальности и соответствует ли ценность услуги и размер вознаграждения за неё. Также осуществляются проверка на конфликты интересов, оценка бизнес-рисков и согласование с ключевыми лицами организации.

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ ОТБОРА КЛИЕНТОВ И ПРОЕКТОВ ДЛЯ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ

Одним из подразделов процесса принятия и отбора клиентов и проектов является использование системы контроля независимости, целью которой является определение статуса клиента, например, является ли данный клиент общественно значимой организацией. Также данная система выступает незаменимым инструментом, необходимым для того, чтобы принять взвешенное решение касательно независимости при вступлении в деловые взаимоотношения и соблюдении требований персональной независимости, в том числе касающегося ротации персонала.

Но, помимо внимательного подхода к клиентам организаций, серьёзный подход осуществляется и по отношению к контрагентам, с которыми компания собирается реализо-

вать деловые взаимоотношения. Прежде чем приобрести тот или иной продукт или услугу, осуществить подписание договора и стать участником деловых взаимоотношений, происходит проверка поставщиков. Все подобные отношения оцениваются с точки зрения независимости и наличия рисков, так как любые сомнительные связи с поставщиками могут оказать негативное влияние на имидж организации. Деловые отношения подвергаются процедуре документирования даже в случае реализации взаимоотношений на безвозмездной основе. При этом в обязательном порядке осуществляется оценка наличия в них риск-факторов.

Также в политиках о конфиденциальности информации компании особое внимание уделяется порядку работы сотрудников с рабочими документами и проектами в Интернете. Так, в ходе образовательных мероприятий каждому сотруднику сообщается, что вынесение информации о компании-клиенте непозволительно. Например, запрещается использовать веб-приложение «Переводчик», переводя в нем конфиденциальные данные (можно лишь какие-то отдельные слова из предложения, так как любая информация, полученная таким образом, может в дальнейшем оказать огромное влияние на компанию-клиента и на имидж и профессиональную репутацию в будущем).

Определённая ответственность в области управления рисками организации ложится на сотрудников и в области трудовых отношений. Это касается того, что сотрудники в обязательном порядке должны уведомить отдел управления рисками в случае, если они получают личное назначение на позиции должностных лиц, доверительных управляющих или директоров, так как согласно внутренней политике в области управления рисками организации им не разрешается вступать на данную позицию.

Содействие работе отделу управления рисками организации со стороны сотрудников оказывает влияние не только на успех организации в целом, но и на работу каждого сотрудника в частности, так как в компании разработаны специальные ключевые показатели эффективности, в том числе охватывающие и то, насколько сотрудник заинтересован в данном виде содействия. Показатели эффективности [5] в данном направлении выступают как в качестве положительных факторов, увеличивающих оценку сотрудника (например, положительный отзыв от клиента и коллег в области соблюдения внутренних политик организации), так и в качестве отрицательного влияния, наоборот, уменьшающего размер оценки эффективности сотрудника.

СПЕЦИФИКА И СУБЪЕКТЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ ДЛЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Кадровые риски являются для консалтинговых организаций основными, так как непосредственно влияют на операционную деятельность компании. Данные риски охватывают весь процесс управления персоналом: отбор, адаптацию, мотивацию и развитие персонала, и каждый из этих элементов сопровождается большим количеством риском, которые необходимо проанализировать для того, чтобы в будущем они не привели к ущербу организации.

Что касается процесса управления персонала в целом, то все его функции имеют одно направление: поддержание стабильности и развитие организации, развитие персонала, стремление обеспечить защищённость интересов как компании в целом, так и сотрудников в частности, соответственно, стремление обеспечения кадровой безопасности [6].

Некоторые авторы выделяют процесс управления кадровыми рисками более приоритетным в сравнении с другими сферами управления рисками, так как «именно благодаря людям становится возможным как предотвращение, так и создание угроз безопасности организации» [7].

В целом в качестве главной цели управления кадровыми рисками можно выделить приздание максимальной устойчивости деятельности организации благодаря удержанию совокупного кадрового риска (ожидаемого уровня потерь) в пределах, заданных стратегией управления персоналом.

На рис. 2 представлены основные субъекты, принимающие участие в процессе управления кадровыми рисками, и каждый из представленных субъектов взаимосвязан с другими и имеет собственные цели и интересы, в связи с чем и принимает участие в данном процессе. И здесь важным является то, что в случае рассредоточенной работы, пренебрежением интересов других субъектов, ни один субъект не в состоянии добиться успеха в собственной области.

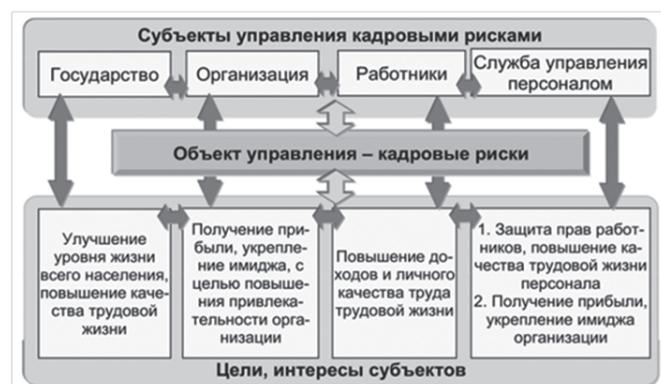


Рис. 2. Цели субъектов управления кадровыми рисками [8]

В зависимости от того, какие условия сопутствуют анализу кадровых рисков, зависит и то, к каким методам может прибегнуть риск-менеджер для их оценки [9]. На практике используют расчётно-аналитические методы (аналитический метод, анализ чувствительности, анализ чувствительности критерии эффективности («what if» analysis), метод Монте-Карло, модель «подверженность риску стоимости» (Value at Risk) и др.), статистические методы (статистический анализ, метод сценариев, дерево решений и др.), экспертные методы (метод экспертов оценок (метод Дельфи), метод аналогий и др.).

АНАЛИЗ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫХ КАДРОВЫХ РИСКОВ В ПРОЦЕССЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСАЛТИНГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Наиболее слабые зоны в процессе управления персоналом в области кадровых рисков подвергаются различным угрозам и оказывают огромное влияние на всю компанию и её экономическую и кадровую безопасность.

Первая зона, в отношении которой необходимо провести работу, — привлечение и отбор персонала организации, так как данный процесс не систематизирован, и показатели эффективности сотрудников данного направления не достигают поставленных целей. В работе находится слишком обёмный пул вакансий, по которым реализуется работа, что говорит о том, что процесс требует изменений, ведь организация заинтересована в том, чтобы весь персонал был компетентен и соответствовал требованиям вакансии. В то же время условия компании должны удовлетворять потребностям будущих сотрудников и соответствовать их запросам.

Также растёт цена ошибки в случае подбора сотрудника [10], чей уровень компетенций не соответствует организации и требуемым обязанностям. Итогом анализа является выявление риска проведения неэффективного процесса отбора персонала.

Следующая зона — процесс адаптации персонала, так как в случае затруднения реализации данного процесса сотрудник не будет заинтересован в продолжении трудовых отношений с организацией, а захочет выбрать другое место работы. Со стороны работодателя это чревато необходимостью проведения повторного процесса отбора сотрудников, тратой на это материальных и временных ресурсов. Согласно опросам новоприбывших сотрудников, лишь 64% из них считают, что процесс адаптации в организации выстроен качественно. По мнению остальных опрошенных, адаптация качественно не встроена в рабочий процесс. С другой стороны, возвращаясь к процессу отбора, рекрутерам необходимо выявить низкий уровень адаптивности и гибкости в сотруднике, так как в случае изменений, которые свойственны турбулентным временам, сотруднику точно также будет сложно привыкать к действительности, а зачастую при этом времени на раскачку практически нет. Соответственно, в данном направлении можно выделить риск неуспешности проведения адаптации сотрудников.

Ещё одна важная зона — процесс обучения и развития, так как, если уровень знаний сотрудника не соответствует необходимому, он может не справляться с задачами и застопораживать процесс. То есть уровень компетенций сотрудника не соответствует уровню его обязанностей, в связи с этим могут возникать конфликты между сотрудниками, с которыми также необходимо работать. И в данном случае на функцию обучения и развития ложится необходимость нивелирования слабых сторон сотрудника, способствование этому или создание для этого комфортных условий. Здесь можно выделить риск неэффективного процесса обучения персонала.

Мотивация и вовлечение персонала выступают ещё одной основополагающей зоной процесса управления персоналом. В некоторых компаниях часто наблюдаются высокие показатели количества увольнений сотрудников. Также при анализе вовлеченности отмечаются низкие показатели во многих областях, например, уровень удовлетворённости зарплатой, баланса работы и личной жизни и уровень стресса. Также необходимо отметить, что и на уровне мотивации сказывается процесс адаптации сотрудника. Если запросы сотрудников остаются без внимания, то сотрудники теряют мотивацию к дальнейшей работе и могут предпочтеть иного работодателя. Таким образом, невероятно важным для внимания становится риск низкой мотивации у сотрудников.

Следующая важная зона — процесс оценки персонала. Потенциально может создаться ситуация, когда недостаточно квалифицированный специалист получит повышение в связи с некорректной оценкой его способностей и не справится с полученными обязанностями или же, наоборот, сотрудник, который мог с этими обязанностями справиться, но был некорректно оценён, потеряет мотивацию к тому, чтобы вкладывать усилия в работу или дальнейшее развитие внутри организации в целом. То есть растёт риск проведения некачественной оценки персонала.

И последней выделенной зоной процесса управления персоналом становится создание и поддержание бренда работодателя [11], т.е. высокая репутация, способствующая привлечению и удержанию человеческих ресурсов, а также имидж, встречающийся в СМИ, который формируется благодаря различным каналам коммуникации.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ СТРЕСС-ТЕСТИРОВАНИЯ АНАЛИЗИРУЕМЫХ ГРУПП КАДРОВЫХ РИСКОВ

Следующим этапом проведённого исследования выступил сбор данных стресс-тестирования для определения вероятности наступления каждого из анализируемых рисков и финансовых вложений, необходимых для локализации последствий в случае наступления риска. Данные этого этапа работы представлены в табл. 1.

Таблица 1

Результаты стресс-тестирования

Риск	Вероятность	Последствия, млн руб.
1. Риск проведения неэффективного процесса отбора персонала	0,54	7,8
2. Риск неуспешности проведения адаптации сотрудников	0,22	6,4
3. Риск неэффективного процесса обучения персонала	0,41	4,5
4. Риск низкой мотивации у сотрудников	0,68	8,4
5. Риск проведения некачественной оценки персонала	0,59	5,2
6. Риск низкого восприятия бренда работодателя	0,55	9,1

Источник: составлено авторами с использованием методологии Ю.Г. Балашовой [12].

Чтобы корректно отобразить результаты в графическом виде, была разработана шкала конвертации, подготовленная в соответствии с типовой политикой в области управления рисками. Результаты конвертации представлены в табл. 2.

Таблица 2

Конвертация вероятности и тяжести последствий в баллы

Вероятность	Ущерб, млрд руб.	Балл
0,01–0,2	1–2	1
0,21–0,4	2,1–4	2
0,41–0,6	4,1–6	3
0,61–0,8	6,1–8	4
0,81–0,99	8,1–10	5

Источник: составлено авторами на основе материалов исследования.

Результаты стресс-тестирования, конвертированные в баллы, представлены в виде матрицы рисков и для удобства восприятия (табл. 3).

Таблица 3

Матрица кадровых рисков

Вероятность	5				
	4				4
	3		3,5	1	6
	2			2	
	1				
	1	2	3	4	5

Источник: составлено авторами на основе материалов исследования.

Согласно полученной матрице рисков можно увидеть, что выдвинутые гипотезы касательно опасности выбранных для

анализа кадровых рисков подтвердились, так как их значимость может оказать значительное отрицательное влияние на кадровую безопасность компании. То есть три из анализируемых рисков, связанные с процессом адаптации, обучением персонала и его оценкой, попали в жёлтую зону. Таким образом, они находятся в зоне среднего риска, которая хоть и не так опасна, как красная, но, тем не менее, требует пристального внимания. Что же касается кадровых рисков, связанных с процессом отбора и привлечения, мотивации сотрудников и представлении бренда работодателя, то они заняли позиции в красной зоне — зоне высокого риска, требующего принятия немедленных мер по их mitigation.

ВЫВОДЫ

Итогом анализа имеющейся аналитической информации, стало выявление шести наиболее значимых кадровых рисков в рамках консалтинговой организации, к которым были отнесены: риск проведения неэффективного процесса отбора персонала; риск неуспешности проведения адаптации сотрудников; риск неэффективного процесса обучения персонала; риск низкой мотивации у сотрудников; риск проведения некачественной оценки персонала и риск низкого восприятия бренда работодателя. Была проведена оценка вероятности наступления каждого из рисков и степени величины последствий для консалтинговой организации, в ходе которой было определено, что каждый из выделенных рисков относится к зоне среднего и высокого риска. Соответственно, представляется необходимым подготовить рекомендации по работе с данной группой рисков и осуществить внедрение предлагаемых рекомендаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе [Текст]: учебник для вузов / Г.Н. Калянов. — 2-е изд., дополн. — М.: Горячая линия — Телеком, 2016. — 210 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/895886>.
2. Захаров Д.К. Управление лидерством и современный профиль ключевых компетенций руководителя [Текст] / Д.К. Захаров, Е.В. Каштанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 1. — С. 39–43. — DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-1-39-43. — URL: www.dx.doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-39-43
3. Орлова Л.В. Проблемы кадрового менеджмента в организациях малого и среднего бизнеса [Текст] / Л.В. Орлова, И.Н. Иванов, Г.М. Сундукова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 2. — С. 25–28. — DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-2-25-28. — URL: www.dx.doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-2-25-28
4. Фомичева Е.И. Анализ кадровых рисков организации (на примере ОАО «РЖД») [Текст] / Е.И. Фомичева, А.А. Балансова, Д.Ю. Солдатова // E-Scio. — 2017. — № 6. — URL: https://e-scio.ru/wp-content/uploads/2017/06/Статья_Фомичева.pdf (дата обращения: 01.07.2024).
5. Вагнер В.А. Управление кадровой безопасностью. Анализ кадровых рисков и предложения и мероприятия по их уменьшению [Текст] / В.А. Вагнер, О.А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 1-1. — С. 50–54. — DOI: 10.24412/2411-0450-2023-1-1-50-54. — URL: www.dx.doi.org/10.24412/2411-0450-2023-1-1-50-54

6. *Лымарева О.А.* Управление кадровой безопасностью [Текст] / О.А. Лымарева, В.И. Юденко // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 2. — С. 233–235. — DOI: 10.24412/2411-0450-2023-2-233-235. — URL: [www.dx.doi.org/10.24412/2411-0450-2023-2-233-235](http://dx.doi.org/10.24412/2411-0450-2023-2-233-235)
7. *Лактионова К.* Профилактика корпоративного мошенничества [Текст] / К. Лактионова // Справочник по управлению персоналом: журнал российской HR-практики. — 2010. — № 5. — URL: <https://www.pro-personal.ru/article/5866-profilaktika-korporativnogo-moshennichestva> (дата обращения: 02.07.2024).
8. *Кибанов А.Я.* Экономика управления персоналом [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (квалификация (степень) «бакалавр») / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 427 с. — URL: <http://znanium.com/catalog/product/920547>
9. *Эксанова К.И.* Методы оценки кадрового риска [Текст] / К.И. Эксанова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 6. — URL: <https://esj.today/PDF/16ECVN622.pdf> (дата обращения: 02.07.2024).
10. Andrea Disanferdinand (2018); Human Resource Management; International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP) 8(9). DOI: 10.29322/IJSRP.8.9.2018. p. 8126.
11. *Бацулин Ю.Г.* Управление брендом работодателя [Текст] / Ю.Г. Бацулин // Гуманитарный научный журнал. — 2021. — № 3. — С. 75–79. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-brendom-rabotodatelya> (дата обращения: 03.07.2024).
12. *Балашова Ю.Г.* Формирование системы оценки и организации управления человеческим капиталом при инновационно-ориентированном развитии предприятия [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ю.Г. Балашова; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева»]. — Орел, 2022. — 24 с.
- pp. 39–43. (In Russian). DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-1-39-43
3. *Orlova L.V., Ivanov I.N., Sundukova G.M.* Problems of personnel management in small and medium-sized businesses. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России [Personnel and intellectual resource management in Russia], 2024, no. 2, pp. 25–28. (In Russian). DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-2-25-28
4. Fomicheva E.I., Balyasova A.A., Soldatova D.Yu. Analysis of personnel risks of an organization (using the example of JSC Russian Railways). E-Scio, 2017, no. 6. URL: https://e-socio.ru/wp-content/uploads/2017/06/Статья_Фомичева.pdf (accessed 01 July 2024).
5. Vagner V.A., Lymareva O.A. Personnel security management. Analysis of personnel risks and proposals and measures to reduce them. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economics and business: theory and practice], 2023, no. 1-1, pp. 50–54. (In Russian). DOI: 10.24412/2411-0450-2023-1-1-50-54
6. Lymareva O.A., Yudenko V.I. Personnel security management. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economics and business: theory and practice], 2023, no. 2, pp. 233–235. (In Russian). DOI: 10.24412/2411-0450-2023-2-233-235
7. Laktionova K. Prevention of corporate fraud. Spravochnik po upravleniyu personalom: zhurnal rossijskoj HR-praktiki [Handbook of Personnel Management: Journal of Russian HR Practice], 2010, no. 5. URL: <https://www.pro-personal.ru/article/5866-profilaktika-korporativnogo-moshennichestva> (accessed 01 July 2024).
8. Kabanov A.Ya. Ekonomika upravleniya personalom [Economics of Personnel Management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2018. 427 p. URL: <http://znanium.com/catalog/product/920547> (accessed 01 July 2024), p. 263.
9. Eksanova K.I. Methods for assessing personnel risk. Vestnik evrazijskoj nauki [Bulletin of Eurasian Science], 2022, v. 14, no. 6. URL: <https://esj.today/PDF/16ECVN622.pdf> (accessed 02 July 2024).
10. Andrea Disanferdinand (2018); Human Resource Management; International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP) 8(9). DOI: 10.29322/IJSRP.8.9.2018. p. 8126.
11. Baculin Yu.G. Employer Brand Management. Gumanitarnyj nauchnyj zhurnal [Humanitarian scientific journal], 2021. no. 3, pp. 75–79. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-brendom-rabotodatelya> (accessed 02 July 2024).
12. Balashova Yu.G. Formirovanie sistemy otsenki i organizatsiya upravleniya chelovecheskim kapitalom pri innovatsionno-orientirovannom razvitiu predpriyatiya. Abstract of the Cand. Diss. [Formation of an assessment system and organization of human capital management in the innovation-oriented development of an enterprise. Abstract of the Cand. Diss.]. Orel, 2022. 24 p.

REFERENCES

1. Kalyanov G.N. Konsalting: ot biznes-strategii k korporativnoj informatsionno-upravlyayushchej sisteme [Consulting: from business strategy to corporate information and management system]. Moscow, Gor. liniya-Telekom Publ., 2016. 210 p.
2. Zaharov D.K., Kashtanova E.V. Leadership management and modern profile of key competencies of a leader. Управление персоналом i интеллектуальными ресурсами в России [Personnel and intellectual resource management in Russia], 2024, no. 1,

Резник С.Д., Черниковская М.В.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ. ПРАКТИКУМ. ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ, ТЕСТЫ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ. УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ ВУЗОВ.

М.: Инфра-М, 2025, 193 с.

Издание 4-е. Практикум подготовлен для методического обеспечения практических занятий по курсу «Управление изменениями» и содержит комплекс деловых игр, тестов и конкретных ситуаций для развития практических навыков планирования, проведения и контроля организационных изменений.

Для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.03 «Управление персоналом», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.03.01 «Экономика».

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

С.Д. Резник, М.В. Черниковская
УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ
ПРАКТИКУМ. ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ,
ТЕСТЫ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ
УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

