

УДК 331.108.23

АУДИТ КАДРОВЫХ РИСКОВ, СВЯЗАННЫХ С ПЕРСОНАЛОМ, ОТНОСЯЩИМСЯ К СЛАБОКОНКУРЕНТНЫМ ГРУППАМ РАБОТНИКОВ (НА ПРИМЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «НИЖЕГОРОДСКИЙ ОБЛАСТНОЙ РЕАБИЛИТАЦИОННЫЙ ЦЕНТР ДЛЯ ИНВАЛИДОВ» (ГБУ «НОРЦИ»))**¹О.В. Гришина, ¹С.А. Макарова, ¹В.А. Нерсисян, ²М.С. Тенина**¹ Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС, Нижний Новгород, e-mail: nkigrishina@yandex.ru, makarova.svetlana2025@yandex.ru, nersesyanvika@yandex.ru² Государственное бюджетное учреждение «Нижегородский областной реабилитационный центр для инвалидов», Нижний Новгород, e-mail: norci.zamdir@yandex.ru

Аннотация. В статье представлены результаты аудита и предложения по управлению кадровыми рисками, связанными с трудоустройством слабоконкурентных групп работников в государственных учреждениях социального обслуживания. Исследование проведено на примере ГБУ «Нижегородский областной реабилитационный центр для инвалидов». Целью работы является идентификация специфических профессиональных, социально-психологических и экономических рисков при занятости работников с инвалидностью и пенсионного возраста и разработка комплекса мер по их минимизации. Методология исследования основана на системном анализе, методе экспертных оценок, картографировании рисков и статистической обработке первичных данных кадрового учета за 2025–2026 годы. Результаты исследования содержат карту приоритетных рисков, в которой систематизированы угрозы по ключевым направлениям: привлечение и отбор персонала, адаптация и интеграция, работоспособность и эффективность, мотивация и удержание кадров, а также юридические и репутационные риски, влияющие на реализацию социальной миссии учреждения. Научная новизна заключается в адаптации методики аудита кадровых рисков к экономическим реалиям бюджетных социальных учреждений. Практическая значимость определяется разработкой готовой к внедрению карты кадровых рисков для слабоконкурентных групп (работники с инвалидностью и пенсионного возраста) и формированием пакета профилактических и корректирующих мер, позволяющих системно снижать риски на всех этапах работы с персоналом (от подбора до удержания).

Ключевые слова: слабоконкурентные группы работников, сотрудники с инвалидностью, работники пенсионного возраста, кадровые риски, аудит рисков, социально-трудовая интеграция, организации социального обслуживания, экономика социальной сферы.

AUDIT OF PERSONNEL RISKS ASSOCIATED WITH PERSONNEL BELONGING TO LOW-COMPETITIVE GROUPS OF EMPLOYEES (USING THE EXAMPLE OF THE STATE BUDGETARY INSTITUTION «NIZHNY NOVGOROD REGIONAL REHABILITATION CENTER FOR THE DISABLED» (GBU «NORCI»))**¹O.V. Grishina, ¹S.A. Makarova, ¹V.A. Nersesyan, ²M.S. Tenina**¹ Nizhny Novgorod Institute of Management – branch of RANEPA, Nizhny Novgorod, e-mail: nkigrishina@yandex.ru² State Budgetary Institution Nizhny Novgorod Regional Rehabilitation Center for the Disabled, Nizhny Novgorod, e-mail: norci.zamdir@yandex.ru

Abstract. The article presents the audit results and proposals for managing personnel risks associated with the employment of low-competitive groups of employees in public social service institutions. The study was conducted using the example of the Nizhny Novgorod Regional Rehabilitation Center for the Disabled. The aim of the work is to identify specific professional, socio-psychological and economic risks in the employment of workers with disabilities and retirement age and to develop a set of measures to minimize them. The research methodology is based on a systematic analysis, the method of expert assessments, risk mapping and statistical processing of primary personnel accounting data for 2025–2026. The results of the study contain a map of priority risks, which systematizes threats in key areas: recruitment and selection of personnel, adaptation and integration, efficiency and effectiveness, motivation and retention of personnel, as well as legal and reputational risks affecting the implementation of the social mission of the institution. The scientific novelty lies in the adaptation of the methodology of personnel risk audit to the economic realities of budgetary social institutions. The practical significance is determined by the development of a ready-to-

implement personnel risk map for low-competitive groups (employees with disabilities and retirement age) and the formation of a package of preventive and corrective measures that systematically reduce risks at all stages of working with personnel (from recruitment to retention).

Keywords: *low-competitive groups of employees, employees with disabilities, employees of retirement age, personnel risks, risk audit, social and labor integration, social service organizations, social economics.*

Дата поступления статьи в редакцию: 05.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 20.04.2026

Введение

В системе приоритетов современной социально-экономической политики особое место занимает формирование инклюзивной среды на рынке труда. Одним из ключевых направлений данной политики выступает вовлечение в трудовую деятельность слабоконкурентных категорий граждан, в частности лиц с ограниченными возможностями здоровья и работников, достигших пенсионного возраста. Для организаций социального обслуживания, чья деятельность имманентно связана с оказанием помощи уязвимым слоям населения, прием на работу данных групп персонала выступает не просто реализацией социальной миссии, но и объективной производственной необходимостью. Тем не менее, практика интеграции указанных сотрудников сопряжена с возникновением специфических кадровых рисков. Данные риски могут оказывать существенное влияние на экономические показатели учреждения, стабильность операционных процессов и, в конечном итоге, на качество предоставляемых социальных услуг, что требует проведения тщательного аудита и разработки адаптационных механизмов. Для региональных бюджетных учреждений, испытывающих острую нехватку финансов и персонала, минимизация данных угроз выдвигается на передний план как ключевой фактор устойчивого развития организации. Значимость данного исследования продиктована потребностью в достижении компромисса между выполнением социальных обязательств и достижением экономической эффективности работы госучреждений, а также слабой проработанностью темы кадровых рисков именно в социальной сфере. В качестве цели данной работы заявлено осуществление всестороннего аудита кадровых рисков, сопряженных с наймом и удержанием сотрудников предпенсионного, пенсионного возраста и лиц с ограниченными возможностями здоровья (на базе ГБУ «НОРЦИ»), и выработка практических предложений по формированию системы управления обозначенными рисками. Практическая значимость исследования заключается в формировании адаптируемого инструментария для руководителей и кадровых служб социальных учреждений Нижегородской области и других регионов.

Цель исследования

Цель исследования — провести исследование на базе государственного бюджетного учреждения «Нижегородский областной реабилитационный центр для инвалидов» (ГБУ «НОРЦИ») и разработать карту кадровых рисков, связанную с трудоустройством слабоконкурентных групп (работников с инвалидностью и пенсионного возраста) в государственном учреждении социальной сферы, сформировать комплекс предложений по профилактике и минимизации кадровых рисков.

Материал и методы исследования

Исследование было организовано на основании трехуровневой стратегии, включающей теоретический анализ, сбор первичных данных и их последующую обработку. Теоретическая основа сформирована на базе положений экономики труда, риск-менеджмента, теории человеческого капитала и управления персоналом, с учетом специфики некоммерческого сектора. Эмпирическую базу составили первичные данные кадрового учета, бухгалтерской отчетности и внутренних документов государственного бюджетного учреждения «Нижегородский областной реабилитационный центр для инвалидов» (ГБУ «НОРЦИ») за 2025-2026 год [11, 13]. Нормативно-правовой контекст исследования определен Федеральным законом «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 24.11.1995 N 181-ФЗ [3], Трудовым кодексом [1] и региональным законодательством о квотировании рабочих мест. Проблематика управления персоналом в условиях высокой доли слабоконкурентных групп, таких как работники с инвалидностью и предпенсионного возраста, находится в фокусе современных исследований по экономике труда

и управлению человеческими ресурсами. Однако специфика кадровых рисков, порождаемых такой структурой в условиях ограниченного бюджетного финансирования учреждений социальной сферы, изучена недостаточно.

В трудах классиков экономики труда, таких как Ричард Фримен, подчеркивается влияние институциональных рамок на возможности трудоустройства уязвимых групп. Дэвид Уэйсброд анализирует проблемы бедности и ограниченного доступа к рынку труда, а Кристофер Писсаридес исследует динамику рынка труда и проблему безработицы, что формирует теоретическую базу для понимания барьеров, с которыми сталкиваются слабоконкурентные работники.

Вопросы положения социально уязвимых категорий граждан на рынке труда получили освещение в трудах ряда российских ученых. Так, А.Л. Мазин [8] исследовал корреляцию между уязвимостью и снижением конкурентоспособности работников, акцентируя внимание на специфике трудоустройства людей с инвалидностью и предлагая пути ее повышения. Коллектив авторов в лице Ф.И. Мирзабалаевой, С.Е. Пашковой, Г.В. Антоновой и А.В. Анфаловой [12] сосредоточился на анализе современных методов оценки и стимулирования занятости инвалидов в ситуации дефицита кадров, аргументируя потребность в обновлении подходов к их профориентации и трудоустройству. Поддержка занятости данной категории на региональном уровне подробно разбирается в работах Т.П. Матвеевой и В.Д. Шумовой [9].

Однако, несмотря на наличие этих исследований, работы, в которых бы системно рассматривались вопросы внутреннего контроля и финансовой оценки кадровых рисков для работодателя, возникающих при найме и сохранении рабочих мест за названными группами сотрудников в контексте государственных социальных учреждений, встречаются нечасто.

Данная работа призвана восполнить этот пробел, объединив теорию риск-менеджмента с эмпирическим анализом конкретной организации социальной сферы.

Для обработки информации применялись методы системного и сравнительного анализа, метод экспертных оценок (для взвешивания факторов риска), картографирование рисков, а также статистические методы обобщения данных.

Результаты исследования

Анализ кадрового состава ГБУ «НОРЦИ» по состоянию на начало 2026 года выявил высокую долю работников, относящихся к слабоконкурентным группам. Численность работников на 01.01.2026 год составила 86 человек. Возрастная структура отражена в таблице 1. Из них работники с установленной инвалидностью — 8 человек (9,3% штата), что превышает установленную законодательством квоту.

Таблица 1

Возрастная структура сотрудников ГБУ «НОРЦИ» (на 01.01.2026)

Возраст сотрудников	Численность, чел.	Доля, %
До 30 лет	5	5,81%
30-44 года	14	16,28%
45-54 года	19	22,09%
55-64 года	22	25,58%
65 лет и старше	26	30,23%

Источник: составлено авторами на основе данных [11]

Средний возраст сотрудников равен 55 годам при диапазоне от 22 до 82 лет. Возрастные сотрудники занимают преимущественно ключевые позиции специалистов и рабочие должности, что актуализирует риски, связанные с сохранением и передачей накопленных знаний, а также с адаптацией к меняющимся условиям труда и технологическим процессам. На рис. 1 отражена возрастная структура сотрудников учреждения.

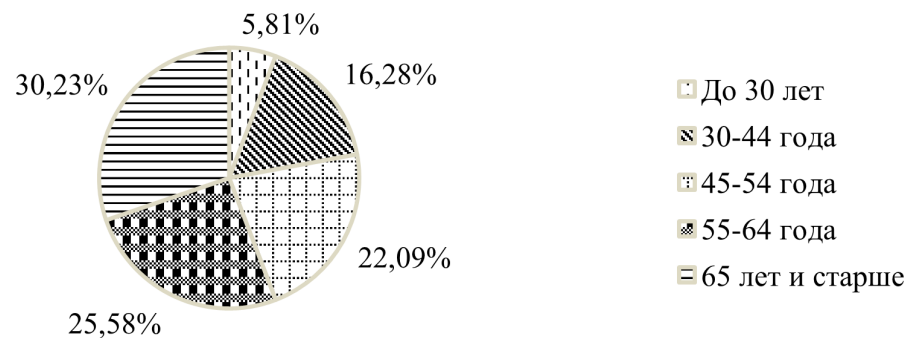


Рис. 1. Распределение персонала ГБУ «НОРЦИ» по возрастным группам (на 01.01.2026; чел.)

Источник: составлено авторами на основе данных [11]

Анализ персонала ГБУ «НОРЦИ» по возрастному признаку (по состоянию на начало 2026 г.) демонстрирует преобладание работников старшего возраста. Самая большая группа - это сотрудники старше 65 лет (26 человек, или 30,23%). На втором месте идут люди от 55 до 64 лет (22 человека, примерно 25,58%). Вместе они составляют больше 55% всего штата. Это ясно показывает, что основу коллектива держат опытные работники, и в этом определённо есть большой плюс. Но есть и обратная сторона: если они уйдут, то с ними пропадут ценные знания и умения, которые не так просто заменить. При этом молодых совсем мало - до 30 лет всего 5 человек (5,81%), а от 30 до 44 лет - 14 человек (16,28%). Получается, между поколениями настоящий разрыв, мало новых людей, и коллектив обновляется слишком медленно. А вот группа 45-54 года (19 человек, 22,09%) - это солидная часть, но не главная; они на пике формы и как бы мостик между молодыми и старшими. В итоге в учреждении заметно старение кадров, что чревато потерей экспертизы и необходимостью срочно искать замену многим позициям в ближайшие годы.

В ходе статьи была составлена карта ключевых кадровых рисков для учреждения в отношении слабоконкурентных групп персонала — сотрудников пенсионного возраста и работников с инвалидностью. Карта рисков представлена в таблице 2. Оценка вероятности и влияния (последствий) рисков, представленная в карте, проведена по пятибалльной шкале, где 1 — минимальное значение, а 5 — максимальное. Критерии оценки сформированы на основе анализа специфики социального учреждения, особенностей слабоконкурентных групп работников.

Вероятность реализации риска оценивалась по совокупности факторов: статистическая предрасположенность, наличие триггеров в организационной среде, а также данные наблюдений. Риски, получающие оценку 4 или 5, имеют под собой устойчивые системные причины. Например, высокая вероятность (5) дефицита кандидатов обусловлена противоречием между ограниченностью бюджетного финансирования и повышенными требованиями к функционалу и нагрузке сотрудников в сочетании с ограничениями по здоровью.

Влияние риска, или тяжесть возможных последствий, оценивалось по трем ключевым направлениям: операционная деятельность (срыв процессов оказания услуг, снижение качества), юридические и финансовые издержки (штрафы, судебные издержки, компенсации) и стратегический ущерб (подрыв репутации, потеря доверия клиентов и общества, неисполнение социальной миссии). Наивысшие баллы (5) присваивались рискам, последствия которых носят существенный характер для организации как социального института. Так, риски, связанные с формальным квотированием, выгоранием «сострадателя» или подрывом доверия клиентов, оцениваются как имеющие высокое влияние, поскольку они напрямую разрушают основную цель деятельности ГБУ «НОРЦИ» — эффективную и гуманную реабилитацию. Даже при умеренной вероятности их наступление несет в себе угрозу для всего учреждения.

На основе проведённого анализа были определены и систематизированы основные риски, затрагивающие сотрудников с инвалидностью и работников пенсионного возраста, относящихся к слабоконкурентным категориям. Совокупность двух оценок позволяет выявить приоритетные риски, требующие внимания в системе кадрового аудита и управления. Для ГБУ «НОРЦИ» это, прежде всего, дефицит квалифицированных кадров, неготовность линейных руководителей, риск невыходов на работу, выгорания «сострадателя» и подрыв доверия кли-

ентов. Данные риски формируют «зону критической уязвимости», где системные ограничения бюджетной организации пересекаются со специфическими потребностями слабоконкурентных групп, создавая поле для потенциальных кризисов.

Таблица 2

Карта кадровых рисков для слабоконкурентных групп в ГБУ «НОРЦИ»

Категория риска	Название риска	Вероятность (1–5)	Влияние (1–5)
1	2	3	4
1. Привлечение и отбор	Дефицит мотивированных и квалифицированных кандидатов из целевых групп	5	5
	Риск формального выполнения квоты по трудоустройству инвалидов	3	5
	Недостаток методов оценки из-за недоступности среды и инструментов	3	3
2. Адаптация и интеграция	Неэффективная адаптация, не учитывающая особых потребностей	4	3
	Риск профессиональной и социальной изоляции в коллективе	3	4
	Неготовность линейных руководителей к управлению слабоконкурентными группами сотрудников	4	5
1	2	3	4
3. Работоспособность и эффективность	Риск невыходов на работу из-за более частых или длительных болезней, обострения хронических заболеваний, плановых госпитализаций	5	5
	Непринятие инноваций и устаревание знаний у возрастных сотрудников	3	3
	Необходимость особого режима труда, снижающая операционную гибкость	4	3
4. Мотивация и удержание	Ограниченность карьерных перспектив	3	4
	Риск профессионального и эмоционального выгорания «соотрадателя»	4	5
	Трудоустройство из-за страха не найти другую работу	4	3
5. Юридические и репутационные	Риск судебных исков по признаку дискриминации	3	5
	Нарушения в соблюдении специальных норм трудового права	4	3
	Репутационный ущерб от внутренних скандалов	3	5
6. Риски для социальной миссии	Подрыв доверия клиентов к реабилитационной системе учреждения	4	5
	Финансовые потери от недоиспользования кадрового и репутационного ресурса организации	4	3

Источник: составлено авторами на основе данных [11]

Данные, полученные в ходе анализа карты рисков ГБУ «НОРЦИ», позволяют выстроить систему приоритетов в управленческой деятельности с акцентом на наиболее проблемных зонах. В ряду приоритетных направлений деятельности учреждения особое место занимает снижение остроты кадрового дефицита и нивелирование рисков, сопряженных с падением трудовой мотивации. Одним из действенных инструментов решения данной задачи выступает установление устойчивых партнерских связей с профильными образовательными организациями и разработка программ стажировок, ориентированных на привлечение молодых специалистов уже на начальных этапах их профессионального становления. При составлении описаний вакансий целесообразно делать акцент на нематериальных факторах, раскрывая социальную миссию организации и перспективы личностного и карьерного роста сотрудников. Внедрение альтернативных режимов занятости, включая индивидуальные графики или дистанционное выполнение обязанностей, также способно усилить конкурентоспособность учреждения на рынке труда. Реа-

лизация обозначенных мероприятий, вероятно, будет содействовать увеличению притока заинтересованных кандидатов и формированию устойчивого социально- психологического климата в коллективе, что, в свою очередь, может отразиться, в частности, на снижении показателей временной утраты трудоспособности персонала.

Существенное значение приобретает развитие управленческих компетенций линейных менеджеров: дефицит навыков инклюзивного лидерства у руководителей способен провоцировать деструктивные процессы в трудовом коллективе. Недостаточно ограничиваться лишь передачей теоретических знаний - необходимо создавать условия для их практического освоения. С этой целью руководителям следует предоставить пакет методических разработок (включая чек-листы и справочные пособия), а также интегрировать их в систему наставничества и обеспечить доступ к консультациям профильных специалистов.

Не менее значимой представляется профилактика профессионального выгорания сотрудников, занятых в реабилитационных и лечебных подразделениях. Интенсивная эмоциональная нагрузка, характерная для данной категории работников, существенно повышает вероятность возникновения синдрома выгорания, что способно подорвать доверительные отношения с пациентами. В качестве превентивных мер рекомендуется проведение тренингов с участием внешних экспертов, формирование системы психологического сопровождения, а также применение кадровой ротации. Периодическая смена функциональных обязанностей позволяет преодолеть монотонность трудового процесса и сохранить высокий уровень вовлеченности персонала.

Осуществление предложенных мер будет способствовать поддержанию профессиональной мотивации ключевых сотрудников и укреплению стабильности кадрового ядра организации. Дополнительно представляется обоснованным привлечение представителей слабоконкурентных категорий населения к участию в рабочих группах, ориентированных на повышение качества обслуживания, а также корректное (в соответствии с этическими нормами) освещение достижений учреждения в области формирования инклюзивной среды. Сокращение юридических и репутационных рисков, обусловленных формальным выполнением требований по квотированию рабочих мест и потенциальными судебными разбирательствами, требует организации систематических профилактических проверок кадровой документации с привлечением квалифицированных юристов. Значимым фактором защиты деловой репутации является наличие заранее разработанного антикризисного коммуникационного плана. Предполагается назначение ответственного координатора, предварительная апробация планируемых решений на пилотных участках и последующая оценка достигнутых результатов на основании утвержденных ключевых показателей эффективности. В случае успешной апробации представляется обоснованной интеграция данных практик в повседневные регламенты деятельности, что позволит трансформировать управление рисками в неотъемлемый элемент организационной культуры ГБУ «НОРЦИ».

Заключение

В рамках проведенного исследования были идентифицированы и классифицированы специфические риски в кадровой сфере, возникающие при найме и удержании сотрудников, относящихся к слабоконкурентным категориям, на примере государственного учреждения социальной направленности. Анализ кадрового состава ГБУ «НОРЦИ» выявил существенный дисбаланс: более половины работников (55%) находятся в возрасте от 55 лет и старше, что обуславливает высокую степень зависимости учреждения от опыта старшего поколения и формирует угрозу потери ключевых компетенций в среднесрочной перспективе. Одновременно с этим незначительная доля сотрудников молодежного возраста (менее 6%) свидетельствует о затруднениях в процессах кадрового обновления и трансфера профессиональных знаний.

Построение карты рисков позволило локализовать зону наибольшей уязвимости. В качестве приоритетных угроз, требующих оперативного реагирования, выделены: ограниченность притока мотивированных квалифицированных кадров, подверженность персонала профессиональному выгоранию (связанному с феноменом «сострадания»), риск снижения доверия со стороны потребителей услуг, а также недостаточная подготовленность руководителей первичного звена к работе с представителями целевых групп. Данные риски носят системный характер и обусловлены объективным противоречием между лимитированностью ресурсной базы бюджетного учреждения и повышенными требованиями, предъявляемыми к деятельности в социальной сфере.

Теоретическая значимость работы заключается в применении инструментария риск-менеджмента и кадрового аудита к условиям функционирования государственных социальных учреждений, в которых экономическая эффективность неразрывно связана с реализацией социальной миссии. Практическая значимость выражается в разработке прикладных рекомендаций, направленных на нейтрализацию выявленных угроз. Предлагаемый подход ориентирован на стратегический переход от ситуативного реагирования на инциденты к формированию проактивной модели управления инклюзивной средой. Базовыми элементами такой модели выступают: расширение партнерских связей с целью привлечения кадров, внедрение вариативных режимов труда, систематическое обучение линейных руководителей и обеспечение их методическими материалами, проведение плановых юридических проверок и разработка антикризисных коммуникационных стратегий.

Перспективы дальнейших исследований в данной области связаны с оценкой результативности реализуемых мероприятий и созданием на этой основе типовых регламентов, направленных на минимизацию кадровых рисков в учреждениях социальной сферы региона.

Литература

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон № 197-ФЗ: редакция от 07 апреля 2025 года: принят Государственной думой 21 декабря 2001 года. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 01.02.2026).
2. Российская Федерация. Законы. О занятости населения в Российской Федерации: Федеральный закон № 565-ФЗ: [принят Государственной думой 30 ноября 2023 года: одобрен Советом Федерации 07 декабря 2023 года]. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_464093/ (дата обращения: 01.02.2026).
3. Российская Федерация. Законы. О социальной защите инвалидов в Российской Федерации: Федеральный закон № 181-ФЗ: [принят Государственной думой 20 июля 1995 года: одобрен Советом Федерации 15 ноября 1995 года]. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8559/ (дата обращения: 05.02.2026).
4. Российская Федерация. Правительство Российской Федерации. Об утверждении Концепции по повышению уровня занятости инвалидов в Российской Федерации на период до 2030 года, плана мероприятий по ее реализации: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 02.09.2024 г. № 2401-р. - Текст: электронный // Правительство России. [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/155143/> (дата обращения: 05.02.2026).
5. Российская Федерация. Министерство труда и социальной защиты. Об утверждении Порядка установления причин инвалидности: Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16.02.2023 № 90н: редакция от 17.09.2024: зарегистрировано в Минюсте России 23.03.2023 № 72683. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_442772/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddd518/ (дата обращения: 07.02.2026).
6. Нижегородская область. Законы. О квотировании рабочих мест: Закон Нижегородской области от 13.11.2024 № 134-З: принят Законодательным Собранием 31 октября 2024 года. [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/5200202411130021> (дата обращения: 05.02.2026).
7. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальными рисками. М.: Проспект, 2019. 352 с. ISBN: 978-5-9988-0749-7 EDN: YVIJYL.
8. Мазин А.Л. Положение уязвимых и слабоконкурентных групп на российском рынке труда // Экономика труда. 2024. Т. 11, № 3. С. 331-348. DOI: 10.18334/et.11.3.120695 EDN: WEJPQH.
9. Матвеева Т.П., Шумова В.Д. К вопросу о содействии занятости инвалидов // Аграрное и земельное право. 2024. № 10 (238). С. 202-205. DOI: 10.47643/1815-1329_2024_10_202 EDN: OIWAXQ.
10. Нижегородский областной реабилитационный центр для инвалидов, Нижний Новгород, 2025. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.norci.info/> (дата обращения: 03.02.2026).
11. Мирзабалаева Ф.И., Пашкова С.Е., Антонова Г.В., Анфалова А.В. Оценка и основные подходы к содействию занятости инвалидов на российском рынке труда // Экономика труда. 2024. Т. 11, № 11. С. 1911-1928. DOI: 10.18334/et.11.11.121937 EDN: GZZIJG.
12. Устав Государственного бюджетного учреждения «Нижегородский областной реабилитационный центр для инвалидов»: утвержден приказом Министерства социальной политики Нижегородской области: протокол № 481 от 16 июня 2021 года / ГБУ «НОРЦИ». Нижний Новгород, 2021. 14 с.