

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
ПОЛИТИКА
И ХОЗЯЙСТВЕННАЯ
ПРАКТИКА

РИСК-ОРИЕНТИРОВАННАЯ
МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ
КАДРАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ
(теоретико-методологические
аспекты)

Д.К. Стожко, К.П. Стожко

DOI: 10.33293/1609-1442-2023-3(102)-77-89

EDN: NHHVDZ

Аннотация. Актуальность разработки теоретико-методологических аспектов формирования риск-ориентированной модели управления кадрами предприятий обусловлена растущей макроэкономической нестабильностью и турбулентностью в условиях современного кризиса. Причинами этого глобального экономического кризиса являются постепенное истощение ресурсов, сложности в переходе к новому технологическому укладу и соответствия его требованиям, недобросовестная конкуренция, сложившаяся за последние десятилетия на глобальных рынках, растущее противостояние «коллективного Запада» другим центрам мирового развития. Целью исследования является определение теоретико-методологических аспектов формирования риск-ориентированной модели управления персоналом предприятий в условиях новой реальности на основе проведения компаративного анализа, а также оценки ключевых факторов, определяющих качество современного управления ка-

© Стожко Д.К., Стожко К.П., 2023 г.

Стожко Дмитрий Константинович, кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры креативного управления и гуманитарных наук Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия; d.k.stozhko@mail.ru; eLibrary SPIN: 1466-0210
Стожко Константин Петрович, доктор исторических наук, профессор, главный научный сотрудник Института аграрно-экологических проблем и управления сельским хозяйством Уральского государственного аграрного университета, Екатеринбург, Россия; kostskp@mail.ru; eLibrary SPIN: 7978-7586

драми предприятий. Задачами исследования являются: анализ морфологии кадровых рисков и методов их классификации; определение и оценка качественных признаков риск-ориентированной модели управления персоналом предприятия; разработка общего алгоритма формирования данной модели с учетом требований внутренней и внешней среды предприятия. В исследовании использованы диалектический подход, методы моделирования (реконструкции, декомпозиции) и прогнозирования (экстраполяции), структурно-функционального и программно-целевого анализа. В результате исследования предложен алгоритм формирования риск-ориентированной модели управления персоналом предприятия, которая представлена как система вариативного управления поведением субъектов хозяйственной деятельности в контексте выстраивания ими своей многовекторной стратегии развития. Раскрыта морфология кадровых рисков, выделены и охарактеризованы основные принципы, методы и способы работы с кадровыми рисками на разных стадиях их генезиса. Выделены наиболее перспективные организационно-экономические инструменты практического использования риск-ориентированной модели управления кадрами предприятий. В качестве доминантного условия функционирования данной модели аргументирована необходимость развития широкого самоуправления в рамках оперативно-хозяйственной деятельности конкретных подразделений предприятий. Результаты исследования могут быть использованы в кадровой политике предприятий в рамках их оперативного и стратегического реинжиниринга системы управления персоналом.

Ключевые слова: алгоритм формирования риск-ориентированной модели управления кадрами предприятия, кадровые риски, компаративный анализ, теоретико-методологические подходы, управление кадрами предприятия, риск-ориентированное управление.

Классификация JEL: D21, D81, E27.

Для цитирования: Стойко Д.К., Стойко К.П. (2023). Риск-ориентированная модель управления кадрами предприятия (теоретико-методологические аспекты) // Экономическая наука современной России. № 3 (102), С. 77–89. DOI: 10.33293/1609-1442-2023-3(102)-77-89. EDN: NHHVDZ

ВВЕДЕНИЕ

В условиях растущей геополитической и социально-экономической нестабильности и неопределенности особое значение для обеспечения устойчивого социально-экономического развития приобретает проблема ранней диагностики и предупреждения рисков, а также минимизации их негативных последствий в деятельности предприятий. Влияние эндогенных и экзогенных факторов на экономическую динамику и результаты функционирования хозяйствующих субъектов свидетельствуют о многовекторном характере трансформации современной внутренней и внешней среды предприятия и предполагают разработку оптимальной модели его поведения в условиях высоких рисков. Целью настоящего исследования является анализ теоретико-методологических аспектов формирования модели риск-ориентированного управления кадрами предприятия в современных условиях.

Проблема риск-ориентированного управления кадрами предприятия рассматривается в контексте теории устойчивого развития и современных креативных моделей всей системы управления предприятиями. В исследовании использованы диалектический подход, методы моделирования (реконструкции, декомпозиции) и прогнозирования (экстраполяции), структурно-функционального и программно-целевого анализа. На основе функциональной декомпозиции и репрезентации (отражения предмета риск-ориентированного управления посредством философской рефлексии) разработан алгоритм формирования механизма риск-ориентированного управления персоналом предприятия. С помощью имитационного моделирования показана возможность практического определения вероятности кадровых рисков. Применение методов диверсификации и мультиагентного моделирования позволило сформировать представления о характере субъектного пространства предприятий в условиях высоких рисков

и способах снижения вероятности кадровых рисков в контексте определения их конкретных характеристик.

ПРОБЛЕМА РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ИСТОРИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ

Наработки в области проблематики управления персоналом предприятий весьма обширны. Однако вопросы риск-ориентированного управления персоналом предприятий разработаны сравнительно слабо. Теоретический опыт в этой области касается в основном периода относительной макроэкономической стабильности и не дает ответов на вопросы, возникающие в условиях современного мирового социально-экономического и геополитического кризиса (политика зарубежных санкций, торговые войны, распад прежних цепочек поставок и др.). Тем не менее, необходимо отметить публикации таких зарубежных авторов, как У. Бек, У. Берк, П. Боксел, Ф. Вудкок, П. Друкер, Б. Карлофф, Х. Маккей, Р. Пиндайк, Т. Питерс, М. Портер, Д. Рубинфельд, Р. Уотермен, Д. Фрэнсис. А также таких отечественных авторов, как А.Р. Алавердов, Р.А. Ашурбеков, И.Т. Балабанов, К.В. Баландин, В.М. Безденежных, А.В. Борисова, В.А. Буланичев, О.А. Горленко, В.А. Дадалко, Т.В. Доложенко, Д.К. Захаров, Н.Д. Казакова, О.Ю. Калмыкова, Е.Ю. Колесников, М.Е. Кузнецова, Д.Г. Лапин, Л.С. Малкова, О.Н. Малафеевская, Н.Н. Малашихина, А.Е. Митрофанова, А.А. Панкратова, Р.Г. Папанян, Н.Г. Синявский, А.Л. Слободский, Н.В. Соловова, А.С. Соснин, Е.Е. Фролова, Г.М. Холикова, и др.

В настоящее время вопросы, связанные с рисками в области управления персоналом, регламентированы нормативно-правовой базой, в частности «Трудовым кодексом» (Фе-

деральный закон РФ от 30.12.2001 № 197), Федеральным законом РФ от 28.12.2013 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда», а также государственными стандартами: ГОСТ Р 54934–2012/OHSAS18001:2007 «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья»; ГОСТ 12.0.230.2–2015 «Системы управления охраной труда. Оценка соответствия»; ГОСТ 12.0.007–2009 «Системы управления охраной труда в организации. Общие требования по разработке, применению, оценке и совершенствованию»; а также рядом специальных правительственных постановлений.

Среди основных проблем в области риск-ориентированного управления персоналом предприятий выделяются вопросы охраны здоровья работников, вопросы информационной безопасности, пожарной безопасности, безопасности труда, социальной защиты работников и др. Не менее важными вопросами здесь являются также практика заключения корпоративных договоров (Борзых, 2021), экологическая составляющая кадровой политики (Качалов, Слепцова, 2021; Порфирьев, Широков и др., 2022), финансовые аспекты (Трифонов, 2021).

Вместе с тем, ряд вопросов (состоянии психологического климата в коллективе, трудовой дисциплине, текучести кадров и их нецелевом использовании, предотвращении конфликтов и разрешении трудовых споров и т. д.) пока остаются слабо регламентированными и потому требуют своего дальнейшего исследования в контексте риск-ориентированного подхода к управлению кадрами.

АЛГОРИТМ РАБОТЫ С КАДРОВЫМИ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Мы живем в «обществе риска» (У. Бек), в условиях неуклонно растущей социально-экономической неопределенности и рисков. Соотношение данных понятий определяет

ся ГОСТом Р ИСО 31000–2010: риск – это влияние неопределенности на цели. В свою очередь, неопределенность трактуется в науке как состояние незнания (Thunnisen, 2005). Неопределенность детерминирована отсутствием достоверной информации о внешних и внутренних факторах, опосредующих риски (Малука, Газарян, 2020). Соответственно, важными условиями стабильной деятельности предприятий в ситуации информационной асимметрии являются объективный и субъективный аспекты управления рисками и неопределенностью.

Объективный аспект связан с пониманием природы риска, его вероятности и разработкой конкретной модели управления кадровыми рисками. В связи с этим можно отметить наличие в современной науке трех групп моделей по степени убывания информированности: стохастические, лингвистические и не стохастические (Качалов, 2002).

В контексте субъективного аспекта управление рисками предполагает выявление заинтересованности / незаинтересованности персонала в упреждении или снижении вероятности (угрозы) рисков, их дробление, мониторинг и контроль (Пиндайк, Рубинфельд, 2002).

Ключевую роль в определении рисков играет информация. Чем она точнее, тем меньше ее погрешность и наоборот. Поскольку информация о разных кадровых рисках может быть различной по степени достоверности и своевременности ее получения, постольку различают три способа расчета неопределенности и риска, условно называя их моделями (Трауб, Васильковский, Вожняковский, 1988). Это модели наихудшего, среднего и наиболее вероятного случая (Кузьмин, 2012). Существует множество подходов, позволяющих избежать ошибок в определении кадровых и в целом хозяйственных рисков (Сох, 2002).

Однако вероятность риска может быть исчисляемой (измеримой), либо неисчисляемой (неизмеримой), а также априорной, статистической и оценочной, что, собственно,

определяет само состояние неопределенности (Knight, 1921).

Для наиболее эффективного расчета и управления кадровыми рисками представляется использование компаративного анализа в разработке теоретико-методологических подходов к риск-ориентированному управлению кадрами предприятия.

В этой связи можно выделить несколько этапов предварительной подготовки к моделированию риск-ориентированного управления кадрами предприятия, для чего необходимо обратиться к мотивации деятельности работников и выявить дисперсию рисков. Соответственно, получаем возможность определить ожидаемое значение риска и выработать готовность к нему персонала предприятия (Доложенко, 2016). В структуре персонала предприятия присутствуют определенные и сравнительно устойчивые контактные аудитории: управленцы, исполнители, посредники и т. д. Несмотря на определенные различия в их мотивации, имеются определенные признаки, по которым все риски поддаются типологии и кодификации. Поэтому первым шагом в работе с рисками является их типология и кодификация. Ниже приведены наиболее часто применяемые подходы к классификации рисков (табл. 1).

Следующим шагом в работе с рисками является сравнительный анализ общих и конкретных методов, которые используются для систематизации рисков. Среди общих методов можно использовать анализ обстоятельств возникновения и проявления кадровых рисков, а также метод оценки их масштабов. Достоинством первого из названных общих методов является способность быстро реагировать на возникшие риски, возможность маневрировать в выборе управления рисков. Достоинством второго метода служит возможность применять количественные и качественные оценки анализа возможных рисков, долгосрочный характер учета рисков, хорошо выстроенная система их мониторинга. К числу недостатков первого метода можно отнести краткосрочный характер учета

Таблица 1

Общая классификация рисков и их критерии

Признаки классификации	Характер и критерии проявления рисков
По роду опасности	Техногенные
	Природные
	Смешанные
По возможности предвидения	Прогнозируемые
	Непрогнозируемые
По источнику возникновения	Внешние
	Внутренние
По размеру ущерба	Приемлемый
	Критический
	Неприемлемый
По частоте проявления	Низкая
	Средняя
	Высокая
По сфере проявления	Политические
	Социальные
	Экономические
	Экологические
По среде проявления	Производственные
	Коммерческие
По комплексности исследования	Простые
	Сложные
По проявлению во времени	Долгосрочные
	Среднесрочные
	Краткосрочные
По возможности страхования	Полностью страхуемые
	Частично страхуемые
	Не страхуемые

Источники: составлено авторами.

рисков и небольшой набор инструментов их анализа. К числу недостатков второго метода относится слабое внимание к репутационным потерям предприятий.

После определения общих методов работы с рисками наступает этап выбора конкретных методов оценки рисков, среди которых различают количественные и качественные методы (табл. 2).

Далее перед предприятием встает вопрос выбора способов работы с рисками и их привязки к работе с персоналом. К ним можно

Таблица 2

Конкретные методы работы с рисками

Количественные методы	Качественные методы
Статистические методы (сбор, обработка и группировка статистических данных)	Герменевтические методы (описание риска, интерпретация риска, формирование «картины риска»)
Оценочные методы (определение целесообразности возможных управленческих решений)	Моделирование ситуации (информационное, компьютерное, математическое, цифровое и др.)
Экспертных оценок (сопоставление потенциальных затрат и результатов, экспертные опросы и др.)	Сценарный метод (определение сценариев приспособления, предупреждения, прогнозирования, текущего управления риском и др.)
Аналитические методы (корреляционный, регрессивный, факторный и др.)	Психологические методы (беседы, наблюдение, тестирование, контент-анализ и др.)
Аналоговые методы (сопоставление, сравнение, комбинирование и др.)	Организационные методы (сравнительный, комплексный, лонгитюдный)

Источники: составлено авторами.

отнести такие способы работы с рисками, как: 1) устранение (опасной ситуации), 2) замена (замещение неэффективных инструментов работы с рисками на более эффективные), 3) изолирование (изоляция конфликтных субъектов), 4) ограждение (проведение корректирующих мер в работе с рисками, 5) регламентирование (использование инструкций, планов работы с рисками, приказов, распоряжений и др.), 6) надзор и мониторинг (учет, контроль, профилактические мероприятия), 7) информирование (информация о рисках, информационная безопасность, информационные коммуникации и др.), 8) индивидуальные практики (наличие рабочих мест, соответствующих рисков ситуации; уровень подготовки конкретных работников; правильное использование необходимых средств индивидуальной защиты и др.). Названные способы необходимо выстроить в виде последовательной «дорожки шагов», которую применительно к каждой проблеме, с которой сталкивается предприятие (организация), предложил в свое время

Р. Уотермен (Уотермен, 1988). Например, для проблемы преодоления рисков, связанных с высокой текучестью кадров, для проблем купирования рисков, обусловленных низкой технологической и трудовой дисциплиной работников и др.

Далее следует определить оптимальные соотношения факторов централизованного и децентрализованного управления рисками, их достоинств и недостатков. Затем необходимо детально конкретизировать возможные риски (структурировать, детализировать, кодифицировать, табуировать) применительно к управлению персоналом. После определения конкретных характеристик кадрового риска, его соотношения с соответствующей кадровой спецификой конкретного предприятия и сферой его функционирования целесообразно определить морфологию кадровых рисков и четко обозначить причины разных видов рисков.

Важным шагом разработки модели риск-ориентированного управления кадрами предприятия является определение вероятности возникновения кадровых рисков. Для более детального определения и оценки конкретных (эндогенных и экзогенных) факторов риска существуют разные формулы расчета (Ведмедь, 2018; Панягина, 2014). Используются также кумулятивный (Кузьмин, 2012), фрактальный (Сурнина, Шишкина, 2013) подходы к оценке рисков, методы оценки двойственного характера рисков (Никитина, Борзунов, 2017; Тихомина, Власова, 2019).

Поскольку кадровые риски по степени своего влияния на предприятие и его деятельность бывают разными, различают пять зон риска, из которых три первые (бескризисная, приемлемого и допустимого риска) являются наиболее комфортными для предприятия. Две другие зоны (критического и катастрофического рисков) представляют собой зоны такой неопределенности и турбулентности, в которых предприятие сколько-нибудь долго работать практически не может. Подобно авиалайнеру, оно должно в максимально короткие сроки выйти из этих зон риска. Современная концепция приемлемого риска строится на определенных

принципах и на соотношении его величины с затратами на его сокращение (Грачева, Секе-рин, 2017; Качалов, 2002). Вместе с тем, в отношении кадрового риска последнее обстоятельство играет существенно менее важную роль, чем в отношении других рисков, поскольку безопасность персонала является (и должна являться) определяющей в системе ценностных координат современного предприятия.

Ключевым вопросом при формировании теоретико-методологических подходов к формированию риск-ориентированной модели управления кадрами является практическое снижение вероятности рисков. Современная рискология располагает определенным набором методов снижения вероятности кадровых рисков: среди них – нормативный, методы хеджирования, диверсификации, резервирования (самострахования), распределения рисков, избегания рисков и т. д. (Башкирова, 2018; Бунковский, 2018). У каждого предприятия, как правило, имеются свои возможности снижения вероятности рисков. Например, в области снижения травматизма и повышения техники безопасности (Смирняков, Каргаполова и др., 2022), в сфере сертификации систем менеджмента (Овсянникова, Волкова, 2021) или укрепления собственной экономической безопасности (Протазова, 2022). Все больший интерес вызывают креативные технологии работы с кадровыми рисками (Коноваленко, Соломатин, 2023). Кроме того, разные сценарии работы с кадровыми рисками позволяют более предметно определить и группы риска: маркетинг персонала, использование и развитие персонала, мотивация, условия труда (Коноплева, 2019).

ФОРМИРОВАНИЕ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Для формирования эффективной риск-ориентированной модели управления персоналом необходимо определить ее иерархию

или, иначе говоря, его наиболее значимые характеристики, среди которых следует назвать: эмерджентность (наличие уникальных свойств, отражающих специфику предприятия); стрессоустойчивость; адаптивность; инновационность (генерация, концептуализация, оптимизация и реализация управленческих решений); информативность; диверсификация; специализация (работа конкретных групп персонала с конкретными рисками); самоуправление (оперативно-хозяйственная свобода в принятии и осуществлении решений); практика делегирования полномочий и развития возможностей сотрудников компании участвовать в принятии организационных решений (умение вырабатывать и осуществлять нестандартные решения).

В общей форме риск-ориентированное управление в сфере кадровой политики предприятия выглядит как определенная последовательность действий, представленная на рис. 1. Важно подчеркнуть, что эффективность риск-ориентированной модели управления кадровыми рисками в значительной степени определяется ролью личного фактора, без учета и правильного (оптимального) использования которого модель просто не работает (Кендра, 2008; Черемных, Черемных, 2005). Поэтому в настоящее время появилась концепция лого-менеджмента (Иванова, Рябинина, 2020). Особое внимание при оценке кадровых рисков уделяется также эмоциональной стороне вопроса (Гуренко, 2020). Остро стоит и вопрос о приведении корпоративной культуры предприятий в соответствие с характером и уровнем кадровых рисков (Брукинг, 2001). Составным элементом такой культуры является нематериальный актив предприятия (Курбатов, Левин, 2005; Адлер, 2001; Каплан, Норд, 2004). Однако до сих пор многие предприятия не учитывают случайных факторов в определении рисков в своей стратегии развития (Мелман, 1987).

Эффективная модель риск-ориентированного управления кадрам должна органично вписываться во внешнюю среду предприятия и отражать ее характер. В част-

ности, она должна в необходимой степени соответствовать новой модели «быстро реагирующего производства» (quick response manufacturing) с сохранением и адаптацией ряда важных элементов предыдущей модели «бережливого (его называли производством с «плоской» структурой управления) производства» (lean production)) – «точно в срок» (just in time), «постоянное улучшение», «кайдзен» (kaidzen), «визуализация контроля» (andon), «канбан», «контроль в режиме реального времени» (kanban) и др. Кроме того, при формировании на предприятии риск-ориентированной модели управления персоналом целесообразно предусмотреть некоторые характеристики инновационной модели «активного производства»: six sigma, zero waste philosophy и др. Среди инновационных инструментов построения модели можно использовать принцип системной динамики, понятие критического пути производства, использование программ лояльности персонала, дорожных карт и др.

Реализация этих рекомендаций связана с необходимостью их согласования. Среди главных взаимодействующих субъектов, участвующих в согласовании анти-рисковой практики предприятий, необходимо назвать: а) государство, в) органы местного самоуправления, с) само общество (через институты гражданского общества). Дело в том, что достаточно часто в борьбе с рисками, предприятия осуществляют так называемую оптимизацию деятельности, увольняют работников, отправляют их в вынужденный отпуск. Естественно, что в целях предупреждения социального напряжения в обществе, другие участники могут не согласиться с конкретными анти-рисковыми мерами предприятия, особенно если это касается моногородов и градообразующих предприятий. Координация и согласование позволяют адаптировать модель риск-ориентированного управления персоналом предприятия к внешней среде, выстроить долгосрочную стратегию риск-ориентированного управления и предотвратить ненужные экстерналии.

Из наиболее перспективных направлений стратегического управления рисками стоит отметить использование новых креативных технологий управления персоналом: диверсификация, аутсорсинг, аутстаффинг, бенчмаркинг, блокчейн, кадровый аудит, компетентностный подход, краудстаффинг, краудсорсинг, краудфандинг, краудрекрутинг, краудтренинг, процессный подход, ротационные механизмы, формирование кадрового резерва, хеджирование и др. (Стожко, 2020; Полякова, 2020; Новикова, 2021). Не смотря на теоретические наработки в этой области разработка и использование креативных технологий управления кадровыми рисками находится пока в самом начале процесса (Лебедева, Прохорова, 2018; Сафиуллин, Бурганов и др., 2022). Однако уже сейчас становится очевидным, что использование крауд-технологий (способов, методов и инструментов объединения ресурсов широкого круга заинтересованного круга лиц для решения спектра различных задач на основе использования виртуальных платформ) связано с растущей ролью экзогенных факторов,

определяющих кадровые риски: неопределенность внешнего электората, неопределенность заинтересованного круга лиц, наличие разного рода негативных ситуаций на рынке труда («провалов рынка»). Свою роль в развитие экстенсивных факторов кадровых рисков предприятий вносят и демографические процессы: трудовая миграция, эйджинг и геронтологические процессы и др.

В целом, можно представить риск-ориентированную модель управления персоналом предприятия (РОМУПП) в следующем виде (см. рисунок).

ВЫВОДЫ

1. Существующая на текущий момент система работы с рисками (страхование рисков, социальная защита работников, программы проверки надежности персонала и т. д.) недостаточна для эффективного управ-



Рис. 1. Модель риск-ориентированного управления персоналом предприятия

И с т о ч н и к: разработано авторами.

ления ими в целом, а в сфере управления кадрами – в частности. Предложен перечень необходимых требований к работе с рисками на предприятии в рамках разработки и реализации его тактики и стратегии.

2. Предложены алгоритм формирования и модель риск-ориентированного управления персоналом предприятия, которые позволяют более оперативно и эффективно работать с рисками как во внутренней, так и во внешней среде.

3. Наиболее эффективным способом предупреждения кадровых рисков представляется развитие системы трудового самоуправления с широкой оперативно-хозяйственной самостоятельностью структурных подразделений предприятий, диверсификация всей кадровой политики предприятия.

4. Предложенные в исследовании рекомендации могут быть реализованы в системе корпоративной социальной отчетности (КСО) и технологических регламентах (ТР), а также при разработке служебных инструкций, предусматривающих включение персонала предприятия в работу с рисками.

5. Представляется необходимым активно применять современные методы программного обеспечения для фиксации, учета и анализа рисков с последующим их внесением в план работ соответствующих служб, отделов и управлений.

Список литературы / References

- Адлер Ю. (2001). Восемь принципов, которые меняют мир // Стандарты и качество. № 5. С. 49–61. [Adler Y. (2001). Eight principles that change the world. *Standards and Quality*, no. 5, pp. 49–61 (in Russian).]
- Башкирова В.В. (2018). Методы снижения рисков // Инновации в науке. Т. 88. № 12. С. 57–60. [Bashkirova V. V. (2018). Risk reduction methods. *Innovations in Science*, vol. 88, no. 12, pp. 57–60 (in Russian).]
- Борzych Е.А. (2021). Корпоративный договор в системе риск-менеджмента организации // Экономическая наука современной России. Т. 92. № 1. С. 15–23. [Borzykh E. A. (2021). Corporate agreement in the system of risk management of an organization. *Economics of Contemporary Russia*, vol. 92, no. 1, pp. 15–23 (in Russian).]
- Брукинг Э. (2001). Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии. СПб.: Питер. 288 с. [Brooking E. (2001). Intellectual capital. The key to success in the new millennium. St. Petersburg: Piter. 288 p. (in Russian).]
- Буньковский Д.В. (2018). Методы минимизации рисков предприятия // Вопросы управления. Т. 35. № 5. С. 125–129. [Bunkovsky D. V. (2018). Methods for minimizing enterprise risks. *Management Issues*, vol. 35, no. 5, pp. 125–129 (in Russian).]
- Ведмедь И. Ю. (2018). Вероятностный подход к оценке рисков // Русские регионы в фокусе перемен. Материалы Международной конференции. Екатеринбург: Изд-во УМЦ-УПИ. Ч. 2. С. 332–336. [Vedmed I. Yu. (2018). Probabilistic approach to risk assessment. *Russian regions in the focus of change*. Materials of the International conference. Yekaterinburg: UMC-UPI Publishing House. Ch. 2, pp. 332–336 (in Russian).]
- Грачева М.В., Секерин А.Б. (2017). Риск-менеджмент инвестиционного проекта. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 544 с. [Gracheva M. V., Sekerin A. B. (2017). Risk management of an investment project. Moscow: UNITY-DANA. 544 p. (in Russian).]
- Гуренко Е.С. (2020). Психология эмоций. СПб.: Питер. 240 с. [Gurenko E. S. (2020). Psychology of emotions. St. Petersburg: Piter. 240 p. (in Russian).]
- Доложенко Т.В. (2016). Управление рисками в организации // Экономические науки. Научный альманах. Т. 20. № 6–1. С. 119–121. [Dolozhenko T. V. (2016). Risk management in an organization. *Economical Sciences. Scientific Almanac*, vol. 20, no. 6–1, pp. 119–121 (In Russian).]
- Иванова О.Э., Рябина Е.В. (2020). Трансформация концепции управления человеком в организации: переход к лого-менеджменту. Челябинск: Изд-во Южно-Уральского гос. ун-та. 229 с. [Ivanova O. E., Ryabinina E. V. (2020). Transformation of the concept of managing a person in an organization: transition to logo-management. Chelyabinsk: Izd-vo Yuzhno-Uralskogo gos. un-ta. 229 p. (in Russian).]

- (2020). Transformation of the concept of human management in an organization: transition to logo management. Chelyabinsk: Publishing House of the South Ural State University. 229 p. (in Russian).]
- Каплан Р., Норд Д. (2004). Сбалансированная система показателей: от стратегии – к действию. М.: Олимп Бизнес. 320 с. [Kaplan R., Nord D. (2004). *Balanced Scorecard: Strategy into Action*. Moscow: Olymp Business. 320 p. (in Russian).]
- Качалов Р.М., Слепцова Ю.А. (2021). Управление риском как инструмент устойчивого развития бизнес-экосистем // Экономическая наука современной России. Т. 92. № 1. С. 40–51. [Kachalov R.M., Sleptsova Yu.A. (2021). Risk management as a tool for sustainable development of business ecosystems. *Economics of Contemporary Russia*, vol. 92, no. 1, pp. 40–51 (in Russian).]
- Качалов Р.М. (2002). Управление хозяйственным риском. М.: Наука. 192 с. [Kachalov R.M. (2002). *Business risk management*. Moscow: Nauka. 192 p. (in Russian).]
- Кендра Ли. (2008). Создание клиентской базы: пошаговое руководство по превращению контактов в деньги. М.; СПб.: Вершина. 360 с. [Kendra Lee. (2008). *Building a Customer Base: A Step-by-Step Guide to Turning Contacts into Money*. Moscow; St. Petersburg: Vershina. 360 p. (in Russian).]
- Коноваленко В.А., Соломатин А.А. (2023). Психология управления персоналом. М.: Юрайт. 369 с. [Konovalenko V.A., Solomatin A.A. (2023). *Psychology of personnel management*. Moscow: Yurayt. 369 p. (in Russian).]
- Коноплева Г.И. (2019). Управление кадровыми рисками в организации // Производственные технологии будущего: от создания к внедрению. Материалы Международной научно-практической конференции. Комсомольск-на-Амуре. С. 186–188. [Konopleva G.I. (2019). Management of personnel risks in the organization. *Production technologies of the future: from creation to implementation*. Materials of the International scientific-practical conference. Komsomolsk-on-Amur, pp. 186–188 (in Russian).]
- Кузьмин Е.А. (2012). Неопределенность и определенность в управлении организационно-экономическими системами. Екатеринбург: Институт экономики УРО РАН. 184 с. [Kuzmin E.A. (2012). *Uncertainty and certainty in the management of organizational and economic systems*. Yekaterinburg: Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. 184 p. (in Russian).]
- Курбатов М., Левин С. (2005). Деформализация правил взаимодействия власти и бизнеса // Вопросы экономики. № 10. С. 119–131. [Kurbatov M., Levin S. (2005). Deformalization of the rules of interaction between power and business. *Voprosy Ekonomiki*, no. 10, pp. 119–131 (in Russian).]
- Лебедева Т.Е., Прохорова М.П. (2018) Краудсорсинг. Сущность, виды, ключевые составляющие для современной компании // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. Т. 31. № 5. С. 75–80. [Lebedeva T.E., Prokhorova M.P. (2018) *Crawdsourcing. Essence, kinds, key components for the modern company. Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement*, vol. 31, no. 5, pp. 75–80 (in Russian).]
- Малука Л., Газарян Н. (2020). СМК: Реализация риск-ориентированного подхода к управлению процессами // Стандарты и качество. № 2 (февраль). [Maluka L., Ghazaryan N. (2020). QMS: Implementation of a risk-based approach to process management. *Standards and Quality*, no. 2 (February) (in Russian).] URL: <https://ria-stk.ru/stq/adetail.php?ID=185047>
- Мелман С. (1987). Прибыли без производства. М.: Прогресс. 520 с. [Melman S. (1987). *Profits without production*. Moscow: Progress. 520 p. (in Russian).]
- Никитина И.А., Борзунов А.А. (2017). Методологические аспекты оценки и управления кадровыми рисками // Ученые записки Международного банковского института. № 22. С. 62–73. [Nikitina I.A., Borzunov A.A. (2017). Methodological aspects of assessing and managing personnel risks. *Scientific Notes of the International Banking Institute*, no. 22, pp. 62–73 (in Russian).]
- Новикова В.Д. (2021). Краудстаффинг как эффективная технология подбора персонала пред-

- приятия // За нами будущее. Взгляд молодых ученых на инновационное развитие общества. Сб. ст. Курск: Изд-во Юго-Западного гос. ун-та. Т. 1. С. 206–208. [Novikova V.D. (2021). Crowdstaffing as an effective technology for recruiting enterprise personnel. *The future is behind us. View of young scientists on the innovative development of society*. Sat. Art. Kursk: Publishing house of the South-Western State University, vol. 1, pp. 206–208 (in Russian).]
- Овсянникова Д.Д., Волкова Т.А. (2021). Формирование риск-ориентированного подхода к проведению сертификации систем менеджмента организаций // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. Т. 60. № 2. С. 27–35. [Ovsyannikova D.D., Volkova T.A. (2021). Formation of a risk-oriented approach to the certification of management systems of organizations. *Information and Economic Aspects of Standardization and Technical Regulation*, vol. 60, no. 2, pp. 27–35 (in Russian).]
- Панягина А.Е. (2014). Обзор современных методов количественной оценки рисков // Экономика и менеджмент инновационных технологий. Электронный научно-практический журнал. № 3. Ч. 1. [Panyagina A.E. (2014). Review of modern methods of quantitative risk assessment. *Economics and Management of Innovative Technologies. Electronic Scientific and Practical Journal*, no. 3, part 1 (in Russian).]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3966>
- Пиндайк Р., Рубинфельд Д. (2002). Микроэкономика. СПб.: Питер. 608 с. [Pindike R., Rubinfeld D. (2002). *Microeconomics*. St. Petersburg: Piter. 608 p. (in Russian).]
- Полякова Ю.М. (2020). Управление персоналом на основе современных краудтехнологий: краудстаффинг, краудрекрутинг, и краудтренинг // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. Т. 12. № 3. С. 16–30. [Polyakova Yu.M. (2020). Personnel management based on modern crowdtechnologies: crowdstaffing, crowdrecruiting, and crowdtraining. *Scientific Researches of Faculty of Economics. Electronic Magazine*, vol. 12, no. 3, pp. 16–30 (in Russian).]
- Протазова О.Н. (2022). Использование риск-ориентированного подхода в службе экономической безопасности предприятия // Молодой ученый. № 5. С. 381–384. [Protazova O.N. (2022). Using a risk-based approach in the service of economic security of an enterprise. *Young Scientist*, no. 5, pp. 381–384 (in Russian).]. URL: <https://moluch.ru/archive/446/97762/>
- Порфирьев Б.Н., Широков А.А., Колпаков А.Ю., Единак Е.А. (2022). Возможности и риски политики климатического регулирования в России // Вопросы экономики. № 1. С. 72–89. [Porfirev B.N., Shirov A.A., Kolpakov A. Yu., Edinak E.A. (2022). Opportunities and risks of climate regulation policy in Russia. *Voprosy Ekonomiki*, no. 1, pp. 72–89 (in Russian).]
- Сафиуллин М.Р., Бурганов Р.Т., Бурганова А.Р. (2022). Краудсорсинг как новый драйвер цифровой экономики и инструмент гармонизации интересов участников // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Экономика. Т. 38. Вып. 1. С. 85–112. [Safiullin M.R., Burganov R.T., Burganova A.R. (2022). Crowdsourcing as a new driver of the digital economy and a tool for harmonizing the interests of participants. *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*, vol. 38, issue 1, pp. 85–112 (in Russian).]
- Смирняков В.В., Каргополова А.П., Смирнякова В.В., Кабанов Е.И., Алмосова Я.В. (2022). Риск-ориентированный подход как инструмент повышения качества подготовки и развития персонала АО «СУЭК-Кузбасс» // Горный информационно-аналитический бюллетень. № 6–1. С. 214–229. [Smirnyakov V.V., Kargopolova A.P., Smirnyakova V.V., Kabanov E.I., Almosova Ya.V. (2023). Risk-based approach as a tool to improve the quality of training and development of personnel of AO SUEK-Kuzbass. *Mining Information and Analytical Bulletin*, no. 6–1, pp. 214–229 (in Russian).]
- Стожко Д.К. (2020). Креативный менеджмент персонала. Екатеринбург: Изд-во УМЦ-УПИ. 321 с. [Stozhko D.K. (2020). *Creative personnel management*. Yekaterinburg: UMC-UPI Publishing House. 321 p. (in Russian).]

- Сурнина Н.М., Шишкина Е.А. (2013). Применение фрактального подхода в региональных исследованиях: признаки, критерии и принципы моделирования региональных фракталов // Известия Уральского государственного экономического университета. Т. 50. № 6. С. 94–100. [Surnina N.M., Shishkina E.A. (2013). Application of the fractal approach in regional studies: signs, criteria and principles of modeling regional fractals. *Journal of the Ural State University of Economics*, vol. 50, no. 6, pp. 94–100 (in Russian).]
- Трауб Дж., Васильковский Г., Вожняковский Х. (1988). Информация, неопределенность, сложность. М.: Мир. 184 с. [Traub J., Wasilkovsky G., Wozhnyakovsky H. (1988). Information, uncertainty, complexity. Moscow: Mir. 184 p. (in Russian).]
- Тихомина О.А., Власова Т.А. (2019). Методы оценки кадровых рисков в системе управления кадровым потенциалом современных российских организаций // Дискурс. № 3. С. 147–153. [Tikhomina O.A., Vlasova T.A. (2019). Methods for assessing personnel risks in the human resources management system of modern Russian organizations. *Discourse*, no. 3, pp. 147–153 (in Russian).]
- Трифонов Н.Ю. (2021). Развитие метода накопления рисков для расчета ставки капитализации // Экономическая наука современной России. № 1 (92). С. 7–14. [Trifonov N.Yu. (2021). Development of the risk accumulation method for calculating the capitalization rate. *Economics of Contemporary Russia*, vol. 92, no. 1, pp. 7–14 (in Russian).]
- Уотермен Р. (1988). Факторы обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М.: Прогресс. 368 с. [Waterman R. (1988). The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge. Moscow: Progress. 368 p. (in Russian).]
- Черемных О.С., Черемных С.В. (2005). Стратегический корпоративный реинжиниринг. М.: Финансы и статистика. 736 с. [Cheremnykh O.S., Cheremnykh S.V. (2005). Strategic corporate reengineering. Moscow: Finansy i Statistika. 736 p. (in Russian).]
- Cox L.A. (2002). Risk analysis: foundations. Models and methods. Colorado-Springs: Springer. 571 p.
- Knight F.H. (1921). Risk, uncertainty and profit. Boston: Hart, Schaffner & Marx. 381 p.
- Thunnisen D.T. (2005). Propagating and mitigating uncertainty in the design of complex multidisciplinary systems. Pasadena: California University of Technology. 237 p.

Рукопись поступила в редакцию 26.05.2022 г.

RISK-ORIENTED MODEL OF HR-MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE (Theoretical and Methodological Aspects)

D.K. Stozhko, K.P. Stozhko

DOI: 10.33293/1609-1442-2023-3(102)-77-89

EDN: NHHVDZ

Dmitrii K. Stozhko, Cand. Sc. (Philos.), Researcher, Department of Creative Management and Humanities, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia; d.k.stozhko@mail.ru; eLibrary SPIN: 1466-0210

Konstantin P. Stozhko, Doct. Sc. (History), Professor, Chief Researcher, Institute of Agrarian and Environmental Problems and Agricultural Management, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia; kostskp@mail.ru; eLibrary SPIN: 7978-7586

Abstract. The actuality of developing theoretical and methodological approaches to the formation of a risk-based model of enterprise personnel management is due to the growing macroeconomic instability and turbulence in the current crisis. The reasons for this global economic crisis are the gradual depletion of resources, difficulties in the transition to a new technological structure and compliance with its requirements, unfair competition that has developed over the past decades in the global markets, and growing opposition of the «collective West» to other centers of the world development. The aim of the study is to determine the theoretical

and methodological aspects of the formation of a risk-based model of enterprise personnel management in the new reality based on comparative analysis and assessment of existing opportunities for optimizing economic activities, as well as assessing the key factors that determine the quality of modern personnel management. The objectives of the study are: analysis of the morphology of personnel risks and methods for their classification; determination and evaluation of qualitative features of a risk-based model of enterprise personnel management; development of a general algorithm for the formation of this model, taking into account the requirements of the internal and external environment of the enterprise. The study used a dialectical approach, methods of modeling (reconstruction, decomposition) and forecasting (extrapolation), structural-functional and program-targeted analysis. An algorithm for the formation of a risk-based model of enterprise personnel management is proposed, which is presented as a system of variable behavior management of business entities (enterprise personnel) in the context of building their multi-vector development strategy. The morphology of personnel risks is disclosed; the main principles and methods of work with personnel risks at different stages of their genesis are identified and characterized. The most promising organizational and economic tools for practical use of risk-based model of enterprise personnel management are identified. As a dominant condition for functioning of this model, the need to develop broad self-government within the framework of the operational and economic activities of specific divisions of enterprises is argued. The results of the study can be used in the personnel policy of enterprises as part of their operational and strategic reengineering.

Keywords: algorithm for the formation of a risk-based model of enterprise personnel management, personnel risks, comparative analysis, theoretical and methodological approaches, enterprise personnel management, risk-based management.

Classification JEL: D21, D81, E27.

For reference: Stozhko D.K., Stozhko K.P. (2023). Risk-oriented model of hr-management at the enterprise (theoretical and methodological aspects). *Economics of Contemporary Russia*, no. 3 (102), pp. 77–89. DOI: 10.33293/1609-1442-2023-3(102)-77-89. EDN: NHHVDZ

Manuscript received 26.05.2022

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДИЛЕММЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАПАДНЫХ КОРПОРАЦИЙ В РОССИИ

*И.Б. Гурков, Н.Б. Филинов,
З.Б. Саидов*

DOI: 10.33293/1609-1442-2023-3(102)-89-101

EDN: NMIDAB

Аннотация. В статье представлены проблемы выбора поведения западных компаний, продолжающих владеть российскими активами. Обозначены основные дилеммы стратегического выбора, стоящих перед данными компаниями: 1) уйти из России либо остаться в России; 2) уйти максимально быстро либо максимально выгодно; 3) если принято решение остаться, то сокращать или расширять бизнес; 4) если принято решение расширять российский бизнес, то делать это с сокращением удельного веса расходов на инновации в валовой прибыли (выручке) российского подразделения либо при увеличении доли расходов на инновации в валовой прибыли (выручке). В статье представлены сложности выбора между данными опциями. Основные сложности заключаются в том, что критерии решений находится в разных плоскостях (политические и экономические факторы), и стандартные количественные методы анализа во многих случаях оказываются неприемлемым, так как

© Гурков И.Б., Филинов Н.Б., Саидов З.Б., 2023 г.

Гурков Игорь Борисович, доктор экономических наук, профессор, профессор-исследователь, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия; gurkov@hse.ru; ORCID: 0000-0001-8116-0425; eLibrary SPIN: 5666-9007

Филинов Николай Борисович, кандидат экономических наук, доцент, профессор, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия; nfilinov@hse.ru; ORCID: 0000-0001-9781-7962; eLibrary SPIN: 2704-4820

Саидов Зокиржон Баходурович, кандидат экономических наук, доцент, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия; zsaidov@hse.ru; ORCID: 0000-0001-8721-9723; eLibrary SPIN: 1139-1605