

## Проблема риск-ориентированного управления в современной кадровой политике предприятий регионального АПК

Б. А. Воронин<sup>1</sup>, К. П. Стожко<sup>1✉</sup>, Д. К. Стожко<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия

<sup>2</sup> Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

✉ E-mail: kostskp@mail.ru

**Аннотация.** Целью исследования является оценка теоретико-методологических подходов к исследованию кадровых рисков и возможностей перехода к риск-ориентированной модели кадрового менеджмента на предприятиях регионального АПК как наиболее отвечающей требованиям времени. **Методы.** В исследовании использованы методы экспертно-аналитического, программно-целевого, структурно-функционального, системного, сравнительного, морфологического анализа и оценки рисков. **Научная новизна.** Выделены конкретные кадровые риски предприятий регионального АПК, приведена их характеристика, предложена матрица их оценки, дана типология модернизационных рисков и анализ соблюдения принципов эффективного управления рисками на предприятиях и в организациях регионального АПК. Для повышения результативности оценки и управления рискам предложен матричный метод, достоинством которого является прозрачная и понятная информация, позволяющая оперативно принимать меры по недопущению негативного события. **Практическая значимость** исследования обусловлена необходимостью выработки общей синергетической стратегии управления кадрами предприятий регионального АПК, основанной на принципах сжатия информации, круговой причинности, оценки прямых и обратных связей и учета ключевых (наиболее важных) параметров рисков.

**Ключевые слова:** агропромышленный комплекс, кадры, неопределенность, нестабильность, риск, персонал, риск-ориентированный подход, синергетика, турбулентность, управление.

**Для цитирования:** Воронин Б. А., Стожко К. П., Стожко Д. К. Проблема риск-ориентированного управления в современной кадровой политике предприятий регионального АПК // Аграрный вестник Урала. 2022. № 08 (223). С. 55–69. DOI: 10.32417/1997-4868-2022-223-08-55-69.

**Дата поступления статьи:** 07.06.2022, **дата рецензирования:** 20.06.2022, **дата принятия:** 04.07.2022.

### Постановка проблемы (Introduction)

В настоящее время быстрыми темпами растет степень макроэкономической нестабильности и неопределенности. Практическим проявлением этого становятся различные новые риски, формирующиеся в разных отраслях экономики, в том числе и в сельском хозяйстве. В связи с этим исследование феномена рисков, их морфологии и научной трактовки приобретает особую актуальность как в теоретическом, так и в практическом плане. Целью исследования является оценка состояния и перспектив дальнейшего разрешения проблемы формирования эффективного риск-ориентированного подхода в кадровой политике предприятий регионального агропромышленного комплекса.

Задачами исследования являются:

– анализ теоретико-методологических аспектов теории рисков и вопросов управления ими в усло-

виях макроэкономической нестабильности и неопределенности;

– оценка содержания и перспектив разработки и использования риск-ориентированного подхода в управлении кадровыми рисками предприятий регионального агропромышленного комплекса;

– текущий мониторинг соблюдения принципов эффективного управления рисками на предприятиях и в организациях регионального АПК.

### Методология и методы исследования (Methods)

Объект исследования – теоретико-методологические аспекты формирования и управления рисками, предмет исследования – проблема развития риск-ориентированного подхода управления кадровыми рисками предприятий регионального АПК. В исследовании использованы методы экспертно-аналитического, программно-целевого, структурно-функционального, системного, сравнительного, морфологического анализа и оценки рисков.

**Результаты (Results)**

В настоящее время все экономические риски принято делить на общие (хозяйственные) и частные (предпринимательские). При этом существует и терминологическая неопределенность, связанная с пониманием сущности и природы рисков. Наряду с предпринимательскими и хозяйственными рисками различают также риски производственно-хозяйственной деятельности, рыночные риски, информационные риски, финансовые риски, управленческие риски, риски коммерческой деятельности и др. Выделяют риски, связанные с научно-техническим прогрессом, но их классификация пока еще «ожидает своего научного обсуждения и выработки рекомендаций» [1, с. 77].

К категории предпринимательских рисков относятся риски, возникающие в силу неопределенности и нестабильности самой предпринимательской деятельности: страхуемые или не страхуемые, систематические или несистематические, управленческие или исполнительские, корпоративные (групповые) или личностные (индивидуальные), внешние (риски во внешней среде предприятия) или внутренние (риски во внутренней среде предприятия), отраслевые или межотраслевые.

Критериями классификации предпринимательских рисков служат возможность их страхования,

возможность диверсификации, конкретный этап в решении проблемы, природа их возникновения, масштабы, сфера действия, длительность действия, ожидаемые результаты, степень допустимости, степень обоснованности [2, с. 577].

С другой стороны, существуют и непредпринимательские риски, обусловленные общим состоянием внешней среды предприятия (организации) и не зависящие от характера и содержания его деятельности [3, с. 16–17].

С точки зрения уровня рисков можно предложить определенную матрицу, в которой все риски разносятся по степени их опасности для предприятий, обусловленной соблюдением/несоблюдением производственной (трудовой, технологической и др.) дисциплины на предприятиях (таблица 1).

На возникновение общехозяйственных и предпринимательских рисков в сфере управления кадрами, помимо факторов внутренней среды самого предприятия, оказывают влияние внешние факторы прямого и косвенного характера. К первым относятся законодательство, регулирующее хозяйственную деятельность, непредвиденные действия государственных служб, налоговое регулирование, конкуренция на рынке, коррупция и т. д., ко вторым – стихийные события и последствия техногенных катастроф [2, с. 582].

Таблица 1  
Матрица рисков (опасность / производственная дисциплина)

| Вероятность невыполнения требований на предприятии / Уровень опасности | Крайне низкий (0–20 %) | Низкий (21–20 %)   | Средний (41–60 %)  | Повышенный (61–80 %) | Высокий (81–100 %) |
|--|------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| Высокий  | Пониженный средний     | Повышенный средний | Повышенный средний | Высокий              | Высокий            |
| Повышенный средний   | Пониженный средний     | Пониженный средний | Повышенный средний | Повышенный средний   | Высокий            |
| Пониженный средний   | Низкий                 | Пониженный средний | Пониженный средний | Повышенный средний   | Повышенный средний |
| Низкий   | Низкий                 | Низкий             | Пониженный средний | Пониженный средний   | Повышенный средний |

Table 1  
Risk matrix (hazard / industrial discipline)

| Probability of non-compliance in the enterprise / Danger level | Extremely low (0–20 %) | Low (21–20 %)   | Average (41–60 %) | Raised (61–80 %) | High (81–100 %) |
|--|------------------------|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|
| High   | Reduced average        | Raised average  | Raised average    | High             | High            |
| Raised average   | Reduced average        | Reduced average | Raised average    | Raised average   | High            |
| Reduced average  | Low                    | Reduced average | Reduced average   | Raised average   | Raised average  |
| Low  | Low                    | Low             | Reduced average   | Reduced average  | Raised average  |

В связи с этим возрастает роль менеджмента предвидеть прежние и вновь возникающие риски и угрозы и противостоять им. Это осуществляется с помощью моделирования, использования методов экстраполяции динамических рядов, матричного подхода и оценке трех элементов неопределенности: состояния внешней среды, целей предприятия и его действий [4, с. 13–39, 41].

Наибольшую неопределенность порождают скрытые риски, поскольку любые явные риски в той или иной степени поддаются мониторингу и прогнозированию. О скрытых рисках правомерно говорить тогда, когда компания не знала и не могла знать об опасности. Например, в области неожиданного изменения действующего законодательства или подзаконных (нормативных) документов. В таких ситуациях подобные риски представляют собой факторы непреодолимой силы и губительно сказываются на деятельности субъектов хозяйственной практики. В связи с такими рисками можно привести аналогию с добросовестным покупателем, который не знал и не мог знать о том, что приобретает

товар, находящийся в обременении (например, в залоге). И хотя п. 1 ст. 460 ГК РФ предусматривает, что продавец обязан передавать товар покупателю «свободным от прав третьих лиц», за исключением случаев совместного соглашения на этот счет, в действительности случаев, когда товар продается с обременениями, а покупатель об этом не информируется, в судебной практике достаточно много. Прежде всего потому, что нормам ГК РФ как законодательного акта более высокого правового статуса в правоприменительной практике суды часто предпочитают законодательные акты с более низким правовым статусом. Например, ФЗ № 2872-1 «О залоге». К аграрному производству это относится непосредственно, поэтому данная область экономических отношений в настоящее время регулируется ст. 62.1 «Ипотека земельных участков, находящихся в муниципальной собственности, и земельных участков, государственная собственность на которые не разграничена» ФЗ № 102 «Об ипотеке (залоге недвижимости) от 16.07.1998 г.

Таблица 2  
Кадровые риски

| Риски   | Причины   |
|---|---|
| Снижение трудовой и производственной дисциплины                     | Отсутствие четкого понимания целей и несоблюдение должностных инструкций  |
| Рост числа конфликтных ситуаций на предприятиях                     | Барьеры в общении между сотрудниками и бюрократизм в управлении персоналом  |
| Рост текучести кадров   | Низкий уровень оплаты труда, неудовлетворенность условиями труда  |
| Простои и потери рабочего времени                                   | Нестабильный режим работы, частые перебои в получении материалов и выплат   |
| Уход от ответственности за результаты деятельности                  | Отрицательные примеры поведения руководителей подразделений, двойные стандарты  |
| Снижение уровня здоровья работников                                 | Отсутствие или низкий уровень санитарно-эпидемиологической работы и охраны труда на предприятии   |
| Рост производственного травматизма                                  | Низкий уровень техники безопасности и производственной грамотности работников   |
| Снижение социальной защищенности работников                         | Недофинансирование системы социальной защиты работников, отсутствие механизмов социального партнерства на предприятиях  |
| Репутационные риски (снижение деловой и профессиональной репутации) | Неблагоприятные взаимоотношения в коллективах между работниками и руководством, низкий уровень корпоративной культуры   |
| Утрата личных уникальных качеств работника                          | Бюрократический стиль управления кадрами, неудовлетворительные условия труда  |
| Ограничение личной свободы в силу распространения бюрократизма      | Самоуправство и безнаказанность должностных лиц, злоупотребления служебным положением и произвол  |
| Угрозы информационной безопасности персонала                        | Ограничение доступа работников к источникам информации, необоснованные корпоративные запреты на получение и распространение информации, распространение фейков и слухов |
| Риски нарушения трудового законодательства                          | Низкий уровень правовой грамотности персонала, отсутствие необходимого контроля над соблюдением трудового законодательства  |
| Снижение стрессоустойчивости и качества климата в коллективе        | Отсутствие системы релаксации и неудовлетворительное состояние мониторинга текущего психологического состояния работников   |
| Риски старения персонала (демографические риски)                    | Неэффективная система ротации кадров, отсутствие социальных лифтов, неудовлетворительная практика привлечения и работы с молодежью                                      |

Table 2  
Personnel risks

| <i>Risks</i>   | <i>The reasons</i>   |
|--|--|
| <i>Decreased labor and production discipline</i>                             | <i>Lack of a clear understanding of goals and non-compliance with job descriptions</i>   |
| <i>Growth in the number of conflict situations at enterprises</i>            | <i>Barriers in communication between employees and red tape in personnel management</i>  |
| <i>Increasing staff turnover</i>   | <i>Low wages, dissatisfaction with working conditions</i>  |
| <i>Downtime and loss of working time</i>                                     | <i>Unstable mode of work, frequent interruptions in the receipt of materials and payments</i>  |
| <i>Avoidance of responsibility for performance</i>                           | <i>Negative examples of behavior of department heads, "double standards"</i>   |
| <i>Decline in the health of workers</i>                                      | <i>Lack or low level of sanitary and epidemiological work and labor protection at the enterprise</i>   |
| <i>Growth of occupational injuries</i>                                       | <i>Low level of safety precautions and production literacy of workers</i>  |
| <i>Reducing the social protection of workers</i>                             | <i>Underfunding of the system of social protection of workers, lack of social partnership mechanisms at enterprises</i>  |
| <i>Reputational risks (decrease in business and professional reputation)</i> | <i>Unfavorable relationships in teams between employees and management, low level of corporate culture</i>   |
| <i>Loss of personal unique qualities of an employee</i>                      | <i>Bureaucratic style of personnel management, unsatisfactory working conditions</i>   |
| <i>Restriction of personal freedom due to the spread of bureaucracy</i>      | <i>Arbitrariness and impunity of officials, abuse of official position and arbitrariness</i>   |
| <i>Threats to information security of personnel</i>                          | <i>Restriction of employees' access to sources of information, unreasonable corporate bans on receiving and disseminating information, spreading fakes and rumors.</i> |
| <i>Risks of violation of labor law</i>                                       | <i>Low level of legal literacy of staff, lack of necessary control over compliance with labor laws.</i>  |
| <i>Decreased stress resistance and climate quality in the team</i>           | <i>Lack of a relaxation system and unsatisfactory state of monitoring the current psychological state of workers.</i>  |
| <i>Personnel aging risks (demographic risks)</i>                             | <i>Inefficient personnel rotation system, lack of "social lifts", unsatisfactory practice of attracting and working with young people</i>                              |

Результатом активизации скрытых рисков является рост банкротств предприятий. В 2021 г. число банкротств в Российской Федерации составило 192 846 предприятий, что на 62 % больше, чем в 2020 г, а уровень банкротств граждан вырос на 72,6 % к 2019 г. При этом число крупных корпоративных банкротств выросло на 3,9 % по отношению к 2020 г., а число введенных судами процедур наблюдения за 2021 г. увеличилось на 10,3 % по отношению к предыдущему году [5].

С другой стороны, постепенно меняются условия организации труда в аграрном секторе российской экономики. Так, энерговооруженность труда в сельскохозяйственных организациях на протяжении более чем 10 лет возросла в 9 раз [6, с. 38]. Это означает облегчение физического труда, повышение уровня его автоматизации и механизации, общее улучшение условий труда в АПК.

Но в связи с ростом энерговооруженности сельскохозяйственного труда появляются и новые риски: неподготовленность кадров к использованию новой техники и технологии, отсутствие ремонтного сервиса необходимого уровня, опасения работников применять новую технику в силу ее дороговизны и, как следствие, растущей материальной ответственности за пользование ею и т. д. Среди от-

носительно новых рисков можно назвать целые их группы: аграрно-экологические, технологические, макроэкономические, внешнеторговые, социальные риски и определенные меры по их нивелированию [7].

В целом можно предложить следующую картину кадровых рисков на современных предприятиях (таблица 2).

В современных условиях, когда общество делает ставку на развитие инновационной и креативной экономики, роль кадров существенно возрастает. Соответственно, возрастает и значение кадровых рисков для предприятий и экономики в целом. В первую очередь это касается деловой репутации самих предприятий, их работников, которая является социальным капиталом и от которой во многом, если не в решающей мере, зависит их капитализованная стоимость. Вопросы, связанные с управлением рисками деловой репутации, сегодня выйдут на первый план [8–11].

Вместе с тем анализ репутационных рисков в работе предприятий региональных АПК в литературе практически полностью отсутствует. Дело в том, что это объясняется существенными региональными различиями в работе предприятий АПК и, соответственно, трудностью обобщения и раз-



работки какой-то единой концепции управления такими рисками. Второй причиной служит внутриотраслевая специфика в АПК, которая сказывается на представлениях о деловой репутации сельхозпроизводителей. Так, производители сельхозпродукции во многом зависят от перерабатывающих предприятий, а последние – от логистики и средств доставки в торговые сети. Соответственно, производитель сельхозпродукции (как правило, скоропортящейся, в отличие от промышленных товаров) часто оказывается заложником всей цепочки поставок. А создавать собственные торговые точки и обеспечивать самостоятельную логистику у него нет необходимых средств. Несмотря на то что отдельные предприятия АПК все-таки идут на это, диверсифицируя свою деятельность, подавляющая часть остается на прежних позициях.

Здесь следует отметить, что те предприятия АПК, которые решают самостоятельно выйти на

рынок и заниматься реализацией сельскохозяйственной продукции, сталкиваются с рисками вхождения в новую для себя сферу деятельности – сферу услуг со всеми вытекающими из этого последствиями. Им требуется серьезные инновации, которые позволили бы потеснить традиционных игроков и занять свою нишу на рынке. Все инновации, необходимые для предприятий АПК, условно делятся на те, что требуют дополнительных инвестиций, и те, что такого финансирования не требуют [12, с. 39]. Практически все инновации, связанные с прямым выходом сельхозтоваропроизводителей на рынки, требуют дополнительного финансирования. Тем самым налицо двойной эффект, когда риски неизбежно вызывают другие. Так, инновационные риски вызывают финансовые риски и т. д.

Общую типологию (классификацию) методов оценки рисков с точки зрения неопределенности можно представить в следующем виде (таблица 3).

Таблица 3  
Методы классификации рисков (достоинства и недостатки)

| Методы классификации рисков                  | Основные положения  | Достоинства  | Недостатки  | Отрасль возможного применения метода   |
|--|---|--|---|--|
| 1. Обстоятельства проявления                 | Экономическая классификация рисков – доля затраченных средств по устранению нанесенного ущерба от финансовых показателей дохода компании. Чем выше финансовые затраты по нанесенному ущербу, тем выше критичность риска         | Быстрая способность реагировать на произошедшие риски, возможность маневрирования в выборе управления рисков   | Краткосрочный учет рисков, используют компании, не имеющие стратегических планов для долгосрочной жизни на рынке. Узкий набор инструментов анализа рисков | Используют компании малых форм хозяйствования, с коротким циклом производства, в большей степени компании, занятые торговле                      |
| 2. Масштабность проявления                   | Классификация, в основе которой лежит масштабный характер негативных проявлений. Измеряют по 5 признакам: количество людей, затронутый ареал, экономическая оценка нанесенного ущерба, длительность и динамика изменений ущерба | Применение количественных и качественных методов анализа возможных рисков, долгосрочный характер учета рисков. Хорошо выстроенная система мониторинга рисков | Сложная система измерений, требующая квалифицированного кадрового персонала, сложность при подборе критериев качественных показателей                     | Предприятия, характеризующие наукоемким производством (ТЭК, космическая и авиационные отрасли, в то числе и услуги (аэропорт, космодром) и т. д. |
| 3. Формы проявления                          | Риски группируются и ранжируются исходя из приоритетов компании: материальная форма потерь, имиджевые потери и денежные потери  | Учет и простая классификация факторов риска, прозрачная система рисков   | Крен в экономическую оценку рисков, некоторый недоучет моральных и имиджевых потерь компании  | Для всех форм хозяйствования   |
| 4. Системная классификация (синтез подходов) | Синтез имеющихся подходов в систему управления рисками  | Объединение различных признаков в единую систему оценки рисков   | Сложность при отборе тех или иных факторов риска в группу угроз   | Для всех форм хозяйствования   |

Table 3  
Risk classification methods (advantages and disadvantages)

| <i>Risk classification methods</i>                        | <i>Basic provisions</i>  | <i>Advantages</i>   | <i>Flaws</i>  | <i>Branch of possible application of the method</i>   |
|---|--|---|---|---|
| <i>1. Circumstances of manifestation</i>                  | <i>Economic classification of risks is the share of funds spent to eliminate the damage caused from the financial indicators of the company's income. The higher the financial costs of the damage caused, the higher the criticality of the risk</i>      | <i>Quick ability to respond to the risks that have occurred, the ability to maneuver in the choice of risk management</i>                                       | <i>Short-term risk accounting is used by companies that do not have strategic plans for long-term life in the market. A narrow set of risk analysis tools</i> | <i>They are used by companies of small forms of management, with a short production cycle, to a greater extent by companies engaged in trade</i>                                  |
| <i>2. The magnitude of the manifestation</i>              | <i>The classification is based on the large-scale nature of negative manifestations. They measure according to 5 criteria: the number of people, the affected area, the economic assessment of the damage, the duration and dynamics of damage changes</i> | <i>The use of quantitative and qualitative methods for analyzing possible risks, the long-term nature of risk accounting. Well-built risk monitoring system</i> | <i>A complex system of measurements that requires qualified personnel, the difficulty in selecting criteria for quality indicators</i>                        | <i>Enterprises that characterize knowledge-intensive production, like a fuel and energy complex, space and aviation industries, including services (airport, spaceport), etc.</i> |
| <i>3. Forms of manifestation</i>                          | <i>Risks are grouped and ranked based on the company's priorities: material losses, image losses and monetary ones</i>   | <i>Accounting and simple classification of risk factors, transparent system of risks</i>  | <i>Bank in the economic assessment of risks, some underestimation of the moral and image losses of the company</i>  | <i>For all forms of business</i>  |
| <i>4. System classification (synthesis of approaches)</i> | <i>Synthesis of existing approaches to the risk management system</i>  | <i>Combining various features into a single risk assessment system</i>  | <i>Difficulty in selecting certain risk factors in a group of threats</i>   | <i>For all forms of business</i>  |

Количественное ранжирование рисков (по возможному уровню негативных последствий) было присуще российским компаниям в 2000–2010 гг. [13, с. 2–8]. Мировой кризис способствовал переоценке рисков и изменению их ценностной иерархии и, соответственно, их кодификации [14]. Сегодня, например, репутационные потери являются более важным критерием у крупных и солидных российских компаний, чем традиционные риски (рост себестоимости, аренды и проч.). Между тем непонимание и недоучет имиджевых потерь может серьезно осложнить финансовую составляющую компаний уже в среднесрочной перспективе [15; 16].

Для всестороннего понимания характера рисков при принятии управленческих решений применяют, так называемый, системный подход. Под системным подходом понимают синтез тех или иных уже существующих подходов, учитывающих различные риски предприятий. Например, Е. Е. Фролова [17] приводит систематизацию классификации рисков по трем признакам: обстоятельства, масштабы и формы их проявления. Делается это на базе пяти критериев: по роду опасности, возможности пред-

сказания риска, источнику возникновения, размеру нанесенного ущерба, частоте проявления рисков.

Между тем другие исследователи выделяют и иную классификацию, в большей степени ориентируясь на направленность в сфере проявления рисков, например, политические, социально-экономические, коммерческие, профессиональные, экологические и др. [2, с. 136–141]. Одним из проявлений системного подхода является классификация рисков по критериям времени (длительность всех фаз движения угрозы) и пространства (охват рисками тех или иных сфер деятельности предприятия).

Можно предложить классификацию конкретных групп рисков (например, в сфере менеджмента персонала предприятия) по конкретным моделям производства (затратное производство, бережливое производство, быстро реагирующее производство, активное производство), тем более что в настоящее время происходит переход к новому технологическому укладу. А это означает, что риски трансформируются, меняется вся их архитектура.

В настоящее время существуют централизованная и децентрализованная системы управления

рисками. Каждая из этих систем имеет свои преимущества и недостатки. В действующем российском законодательстве сказано, что в целях оптимального использования имеющихся ресурсов и снижения издержек юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, а также повышения результативности предприятий может применяться риск-ориентированный подход [18]. Под риск-ориентированным подходом в ФЗ № 294 «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» от 26.12.2008 г. понимается метод организации и осуществления контроля (надзора), при котором интенсивность проведения мероприятий по контролю и профилактическим работам по недопущению возникновения причин рисков и угроз определяется категорией риска либо определенному классу опасности хозяйственной деятельности предприятия [19]. Предложенный подход базируется на классификации шести уровней опасности: низкий, умеренный, средний, значительный, высокий и чрезвычайно высокий. Однако разработчики модели риск-ориентированного подхода отмечают, что столкнулись с рядом проблем. Одна из главных проблем в выборе критериев оценки риска – сложность применения универсального подхода к разным компаниям.

По этой причине предложенная базовая риск-ориентированная модель должна будет подстраиваться под ту или иную структуру с учетом ее особенностей. Одним из распространенных методов по оценке вероятности наступления негативного события (последствия риска) является матричный подход [20].

Однако часто встает вопрос о самом качестве требований к персоналу, о бюрократизации управления кадрами, а порой и о прямом злоупотреблении служебным положением (ст. 285), злоупотреблении полномочиями (ст. 201), о превышении должностных полномочий (ст. 286) УК РФ. В условиях незрелости современной системы социального партнерства и сложившегося положения наемных работников случаи таких нарушений становятся все более частыми. И это те самые кадровые риски, которые обусловлены именно внутренней средой предприятия и замалчивание которых наносит вред и самому предприятию, и обществу в целом.

Достоинством матричного подхода является прозрачная и понятная информация, позволяющая оперативно принимать меры по недопущению негативного события. А если такое негативное событие состоялось, то своевременно купировать его воздействие с помощью так называемых внутренних стабилизаторов – *built-in-stabilizers*. К сожалению, большинство российских компаний все еще не имеет своих автоматических встроенных

стабилизаторов (*automatic stabilizers*), которые служили фильтрами против угроз в работе с персоналом и служили бы компаниям эффективным адаптивным механизмом в постоянно меняющейся макроэкономической среде. Именно этим объясняется рост внимания бизнеса к разного рода риск-ориентированным моделям управления. Однако, несмотря на преимущества, аналитики отмечают, что проблемы применения риск-ориентированного подхода связаны прежде всего с отсутствием единого его понимания и начинаются с различий в его толковании и понимании сути данного подхода. При этом такая ситуация характерна не только для России, где внедрение системы риск-ориентированного подхода на предприятиях – относительно новое направление, но и для США, Дании, Германии, Франции и др. [21]. В соответствии с методикой Всемирного банка под риск-ориентированным подходом к управлению предприятием принято понимать гибкий инструмент влияния в целях недопущения рисков и угроз для жизнедеятельности как самого конкретного предприятия, так и для работающих на нем людей. При этом ключевая роль в применении риск-ориентированного подхода (РОП) должна отводиться научной обоснованности введения того или иного критерия оценки рисков и их классификации [22; 23].

В настоящее время преобладает понимание рисков как вероятности наступления тех или иных негативных событий и их последствий [24]. Но это далеко не единственная научная интерпретация рисков. Известна и другая его трактовка как отношения ожидаемой пользы (полезности) к затрачиваемой пользе (полезности) [1, с. 310]. Смысл данной трактовки состоит в соотношении определенных экономических величин, но природа такого соотношения всегда остается субъективной.

Поэтому стоит уточнить, что риск принятия бесполезных или тем более вредных кадровых решений ведет к появлению так называемого мультипликативного эффекта, когда риск-ориентированный подход к управлению персоналом сталкивается с растущими так называемыми *транзакционными затратами*, а именно с затратами на исправление бесполезных или вредных управленческих решений, судебные споры администрации с работниками, с преодолением других негативных последствий, среди которых могут быть не только утрата предприятием ценного специалиста, инсайдерские операции, но и репутационный ущерб, снижение имиджа, а затем и капитализированной стоимости самого предприятия в целом.

Наряду с уже названными видами рисков в литературе различают еще и независимые, моральные и портфельные риски [25, с. 350–351]. В контексте приведенных выше суждений отметим, что моральный риск связан с изменением поведения субъекта

хозяйственной практики после того, как он застраховался от рисков. Сложность в классификации рисков обусловлена, помимо широкого спектра самих критериев их выявления и, соответственно, видов различных рисков, еще и необходимостью их отнесения к различным сферам и видам хозяйственной деятельности [26; 27]. В связи с этим все риски можно подразделить на универсальные (общие), частные (свойственные определенным сферам и видам деятельности) и специфические (присущие лишь конкретной сфере или виду деятельности). Очевидно, что кадровые риски имеют свою природу и специфику, отличающую их от всех других видов рисков. Кадровый риск – это социальный риск, поскольку работники предприятия (организации) занимают определенное социальное положение (место в служебной иерархии, социальный статус и т. д.) и это положение постоянно подвергается воздействию рисков [28]. Последствием такого воздействия, может быть утрата работником своего социального капитала.

Понятие социального риска в современной литературе принято рассматривать в широком и узком смысле слова. В широком смысле социальный риск трактуется как общее проявление ухудшения социального положения людей (безработица, бедность, снижение уровня социальной безопасности и др.). В узком смысле рассматривается как частный случай, который может и не зависеть от общей ситуации.

Выделяют три главные группы причин социальных рисков: социально-экономические, семейно-ситуационные и индивидуальные [29, с. 120]. Кроме того, в литературе встречается и понятие модернизационного риска, который связывается с появлением новых отраслей и производств. Так, Б. Гейтс приводит ряд примеров инновационных отраслей (электроника, информатика и др.), связанных именно с такими рисками: «Хорошим примером может служить связанная с высокими рисками сфера генетических исследований, где компаниям приходится годами вкладывать огромные ресурсы без какой-либо гарантии успеха» [30, с. 279]. Но результат того стоит: «одна из самых замечательных находок – открытие возможной роли в развитии многих видов рака избыточной экспрессии гена, называемого Atr» [30, с. 280].

Природу модернизационных рисков связывают с идеей аутопоезиса (термин Н. Лумана) [31]. Смысл данной трактовки состоит в том, что волнообразное развитие социальной системы (общества) связано с информационными парадигмами и представляет собой их смену (одна за другой) с помощью так называемых скачков в развитии. Именно эти скачки и таят в себе угрозу «модернизационного» риска, поскольку слишком медленное изменение самих

социальных систем не поспевает за слишком быстрым развитием ее производительных сил.

Модернизационные риски затрагивают интересы всех участников экономической деятельности [32, с. 23], тем более что современный мир саморегулируется стихийно [33, с. 5]. Сами по себе модернизационные риски связаны и тремя ключевыми параметрами производственного процесса: инновациями, организацией и креативностью работников. В связи с этим типологию модернизационных рисков можно выстроить в следующем виде (таблица 4).

Еще одним способом выстроить типологию рисков в контексте кадрового риск-ориентированного менеджмента является их деление на чистые (приносящие только убытки) и спекулятивные (приносящие как прибыли, так и убытки) [34]. Определенный интерес представляет и классификация рисков по внутренней и внешней среде предприятия [35], а также их деление на прямые и косвенные и их анализ с точки зрения возможностей хеджирования [28].

По данным опросов работников предприятий и организаций регионального АПК, обучавшихся в высших учебных заведениях УрФО (за последние 10 лет в рамках Межвузовского центра гуманитарного и социально-экономического образования было опрошено 242 человека) можно выявить представления их об эффективности/неэффективности реализации таких принципов в сфере управления человеческими ресурсами (таблица 5).

Почти трехкратный разрыв между индексом минимальных и максимальных значений в оценке эффективности/неэффективности реализации принципов управления рисками (211 % против 78 %) говорит о том, что проблема стоит крайне остро, и от ее скорейшего решения зависит не только конкурентоспособность самой российской экономики, но и ее устойчивость и самодостаточность. Это особенно актуально в условиях нарастающего противостояния России и коллективного Запада, взявшего курс на ослабление отечественной экономики и стремящегося путем разного рода санкций создать для нее дополнительные и опасные риски.

Анализ всей имеющейся совокупности разных теоретико-методологических подходов к изучению рисков и различных типологий рисков позволяет сделать вывод о необходимости формирования и развития синергетической стратегии управления рисками и в сфере кадрового риск-ориентированного менеджмента. Дело в том, что разные люди совершенно по-разному относятся к рискам. Считается, что нежелание рисковать – это наиболее распространенное отношение к рискам [36, с. 134]. Но в условиях постоянно растущей макроэкономической нестабильности и неопределенности уклонение от рисков становится все менее успешным и эффективным.



## Типология модернизационных рисков

| Инновационные риски  | Организационные риски   | Креативные риски  |
|--|---|---|
| Риски, связанные с самостоятельным внедрением самостоятельно разработанных завершённых инновационных проектов и инновационных продуктов  | Риски, связанные со слияниями организаций и предприятий   | Риски, связанные с уровнем образования персонала  |
| Риски, связанные с несамостоятельным (совместным) внедрением самостоятельно разработанных инновационных проектов и продуктов   | Риски, связанные с разделением организаций и предприятий  | Риски, связанные с уровнем корпоративной культуры на предприятии                              |
| Риски, связанные с самостоятельным внедрением несамостоятельно разработанных проектов и инновационных продуктов  | Риски, связанные с внутренней реорганизацией системы управления предприятий и организаций                 | Риски, связанные с мировоззренческими ориентациями работников                                 |
| Риски, связанные с несамостоятельным внедрением несамостоятельно разработанных, инновационных проектов и инновационных продуктов   | Риски, связанные с внешней средой при реорганизации предприятий и организаций                             | Риски, связанные с творческими действиями работников, их самостоятельностью и инициативностью |
| Риски, связанные с самостоятельным внедрением самостоятельных и недоработанных (находящихся на стадии опытно-конструкторских испытаний) инновационных проектов и инновационных продуктов             | Системные риски, обусловленные характером хозяйственной деятельности и институциональными трансформациями | Риски, обусловленные научными открытиями и уровнем научного подхода к решению задач           |
| Риски, связанные с несамостоятельным внедрением самостоятельных и недоработанных (находящихся на стадии опытно-конструкторских испытаний) совместно разработанных инновационных проектов и продуктов | Риски, связанные с открытием или ликвидацией предприятия или организации                                  | Риски, связанные с разрушением сложившихся традиций, обычаев, процедур                        |

Table 4  
Typology of modernization risks

| <i>Innovation risks</i>  | <i>Organizational risks</i>  | <i>Creative risks</i>   |
|--|--|---|
| <i>Risks associated with the independent implementation of self-developed completed innovative projects and innovative products</i>  | <i>Risks associated with mergers of organizations and enterprises</i>  | <i>Risks associated with the level of education of personnel</i>                                    |
| <i>Risks associated with non-independent (joint) implementation of independently developed innovative projects and products</i>  | <i>Risks associated with the separation of organizations and enterprises</i>                                       | <i>Risks associated with the level of corporate culture at the enterprise</i>                       |
| <i>Risks associated with the independent implementation of non-self-developed projects and innovative products</i>   | <i>Risks associated with the internal reorganization of the management system of enterprises and organizations</i> | <i>Risks associated with the worldview orientations of employees</i>                                |
| <i>Risks associated with non-independent implementation of non-self-developed, innovative projects and innovative products</i>   | <i>Risks associated with the external environment during the reorganization of enterprises and organizations</i>   | <i>Risks associated with the creative actions of employees, their independence and initiative</i>   |
| <i>Risks associated with the independent implementation of independent and unfinished (at the stage of development testing) innovative projects and innovative products</i>        | <i>Systemic risks due to the nature of economic activity and institutional transformations</i>                     | <i>Risks due to scientific discoveries and the level of scientific approach to solving problems</i> |
| <i>Risks associated with non-independent implementation of independent and unfinished (at the stage of development testing) jointly developed innovative projects and products</i> | <i>Risks associated with the opening or liquidation of an enterprise or organization</i>                           | <i>Risks associated with the destruction of established traditions, customs, procedures</i>         |

Таблица 5

**Эффективность/неэффективность соблюдения принципов управления рисками на предприятиях и в организациях регионального АПК**

ЭКОНОМИКА

| Принципы управления рисками<br>(% от общего числа респондентов)                       | Степень реализации принципа управления рисками<br>на предприятиях и в организациях регионального АПК |        |         |            |         |
|---|--|--------|---------|------------|---------|
|   | Крайне<br>низкая   | Низкая | Средняя | Повышенная | Высокая |
| Непрерывность и комплексность   | 12   | 34     | 32      | 18         | 4       |
| Целевая ориентация  | 14   | 24     | 38      | 11         | 13      |
| Интегрированное управление  | 26   | 20     | 16      | 20         | 18      |
| Сбалансированность между рисками<br>и пользой   | 24   | 24     | 24      | 18         | 10      |
| Системность и определенность  | 18   | 17     | 30      | 20         | 15      |
| Качество используемой информации  | 26   | 11     | 31      | 29         | 3       |
| Заинтересованность в<br>предотвращении, снижении<br>вероятности или ликвидации рисков | 28   | 26     | 21      | 20         | 5       |
| Персональная ответственность<br>за работу с рисками                                   | 28   | 32     | 34      | 4          | 2       |
| Адаптивность  | 21   | 22     | 32      | 20         | 5       |
| Научное обоснование мер по<br>управлению рисками                                      | 26   | 18     | 32      | 21         | 3       |

Table 5

**Efficiency / inefficiency of compliance with the principles of risk management at enterprises and organizations of the regional agro-industrial complex**

| Risk management principles<br>(% of total number of respondents) | Degree of implementation of the risk management principle on the<br>enterprises and organizations of the regional agro-industrial complex |     |         |           |      |
|--|---|-----|---------|-----------|------|
|  | Extremely<br>low  | Low | Average | Increased | High |
| <i>Continuity and complexity</i>                                 | 12  | 34  | 32      | 18        | 4    |
| <i>Target orientation</i>  | 14  | 24  | 38      | 11        | 13   |
| <i>Integrated Management</i>                                     | 26  | 20  | 16      | 20        | 18   |
| <i>Balance between risks and benefits</i>                        | 24  | 24  | 24      | 18        | 10   |
| <i>Consistency and certainty</i>                                 | 18  | 17  | 30      | 20        | 15   |
| <i>The quality of the information used</i>                       | 26  | 11  | 31      | 29        | 3    |
| <i>Interest in preventing, reducing or<br/>eliminating risks</i> | 28  | 26  | 21      | 20        | 5    |
| <i>Personal responsibility for dealing<br/>with risks</i>        | 28  | 32  | 34      | 4         | 2    |
| <i>Adaptability</i>  | 21  | 22  | 32      | 20        | 5    |
| <i>Scientific rationale for risk<br/>management measures</i>     | 26  | 18  | 32      | 21        | 3    |

**Обсуждение и выводы (Discussion and Conclusion)**

В условиях неуклонно растущей макроэкономической нестабильности все более необходимой становится синергетическая стратегия управления рисками, адекватная реальному состоянию экономики. Откликаясь на это, многие российские компании разрабатывают собственные корпоративные положения о системе управления рисками, в которых особое внимание уделяют кадровым вопросам. Однако все еще отсутствуют единый подход и синергетическая стратегия в управлении кадровыми рисками предприятий регионального АПК.

Инвариантный, многомерный, многоцелевой характер такой стратегии стал бы определенной

гарантией эффективного управления рисками, прежде всего, потому что синергетика представляет собой науку о самоорганизации. Она подходит к решению проблемы анализа и использования информации иначе, чем обычные науки. Смысл этой необычности состоит в том, что в практике менеджмента потоки информации оказываются столь масштабными, что для принятия правильных управленческих решений необходим определенный отбор информационных сигналов и осуществление так называемого сжатия информации (до разумных пределов). Такое сжатие осуществляется разными способами. В сфере аграрного производства, в которой фактор времени (сезонный характер многих

работ, амплитуды климатических колебаний и др.) имеет свою специфику, разработка синергетического риск-ориентированного подхода к управлению в целом, а в плане управления кадрами конкретно приобретает особое значение.

Синергетика подходит к решению проблемы сжатия информации по-своему: она рассматривает лишь немногочисленные параметры порядка, от которых зависит состояние системы. Но затем она исследует и те значения, которые свидетельствуют о векторе развития систем. Таким образом, она исследует прямую и обратную связь в системе или то, что принято называть круговой причинностью, на основе ключевых (наиболее важных) параметров [38]. А понимание прямой и обратной связи становится важным условием построения и исполь-

зования риск-ориентированной модели кадрового менеджмента в современных условиях.

Для организации эффективного риск-ориентированного подхода к управлению кадровыми рисками предприятий регионального АПК следует осуществлять постоянный мониторинг именно стратегических рисков, к числу которых относятся общее состояние отрасли в регионе (состояние отраслевого рынка рабочей силы), технологии (старение прежних и вероятность появления перспективных технологий), бренд (вероятность его эрозии), конкурентная среда (конкуренция за креативных работников) и т. д. Необходимо разработать специальную систему мероприятий (дорожную карту) по снижению стратегических рисков в АПК [38, с. 5], которая позволяла бы купировать стратегические риски, просчитывать вероятность из наступления.

### Библиографический список

1. Карпухин М. Ю., Мишуров Н. П., Моторин О. А., Подьяблонский П. А. Анализ рисков и разработка механизмов их снижения при реализации ФНТП развития сельского хозяйства // Аграрный вестник Урала. 2022. № 5 (220). С. 73–81.
2. Лапуста М. Г., Поршнева А. Г., Старостина Ю. Л., Скамкай Л. Г. Предпринимательство. Москва: Инфра-М, 2006. 667 с.
3. Киселица Е. П., Шумилова Ю. А. Повышение эффективности деятельности предприятий за счет управления неопределенностью, рисками и надежностью. Тюмень: Изд-во Тюменского гос. ун-та, 2005. 196 с.
4. Кузьмин Е. А. Неопределенность и определенность в управлении организационно-экономическими системами. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2012. 187 с.
5. Банкротства в России: итоги 2021 года. Статистический релиз Федресурса [Электронный ресурс]. URL: <https://fedresurs.ru/news/a57795a8-e1f1-4e2e-ba8b-da58725127e2?attempt=1> (дата обращения: 04.06.2022).
6. Сельское хозяйство в России. Статистический сборник. Москва: Росстат, 2021. 100 с.
7. Пешина Э. В., Садыков Р. Р. О классификации рисков в агропромышленном комплексе // Экономика региона. 2012. № 2. С. 244–249.
8. Положенцева Ю. С., Тарасова А. В. Управление рисками деловой репутации для устойчивого развития бизнес-организации // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2022. Т. 10. С. 171–179.
9. Задорожко Д. С. Современные подходы к оценке деловой репутации и делового риска [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-otsenke-delovoy-reputatsii-i-reputatsionnogo-riska/viewer> (дата обращения: 04.06.2022).
10. Тарасова А. В. Методика оценки деловой репутации и ее роль в оптимизации бизнес-процессов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47414849> (дата обращения 04.06.2022).
11. Сульповар Л. Б. Репутационные риски в предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reputatsionnye-riski-v-predprinimatelskoy-deyatelnosti/viewer> (дата обращения: 04.06.2022).
12. Некрасов К. В. Инновационная деятельность перерабатывающих организаций молочно-продуктивного подкомплекса региона. Екатеринбург: Уральский ГАУ, 2015. 224 с.
13. Бадалова А. Г., Москвин К. П. Управление кадровыми рисками предприятия // Российское предпринимательство. 2005. № 7. С. 92–98.
14. Немцев А. Д., Глухова Л. В. Менеджмент организации: внедрение требований ГОСТ в деятельность хозяйствующих субъектов // Вестник Волжского университета имени В. Н. Тагичева. 2017. Т. 2. № 2. С. 2–8.
15. Эскиндаров М. А., Миркин Я. М. Риски финансового кризиса в России: сценарии и политика противодействия // Финансы: теория и практика. 2008. № 2. С. 10–20.
16. Бурцев В. В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации. Москва: Эксмо, 2012. 320 с.
17. Фролова Е. Е. Риск-ориентированный подход в формировании организацией политики управления рисками [Электронный ресурс] // Правозащитник. 2016. № 2. URL: <http://pravozashitnik.net/ru/2016/2/1> (дата обращения: 04.06.2022).

18. Аналитический центр при Правительстве РФ. Реформа контрольно-надзорной деятельности [Электронный ресурс]. URL: <http://ac.gov.ru/projects/otherprojects/013591.html> (дата обращения: 04.06.2022).
19. Федеральный закон от 26.12.2008 N 294-ФЗ (ред. от 27.12.2018) «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_83079/58672404e5897f38d20be06de33c4570c75d2897](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_83079/58672404e5897f38d20be06de33c4570c75d2897) (дата обращения: 04.06.2022).
20. Доклад Н. А. Власова о применении риск-ориентированного подхода [Электронный ресурс]. Официальный сайт Россельхознадзора. URL: [http://www.fsvps.ru/fsvps/council/council\\_news\\_010.html](http://www.fsvps.ru/fsvps/council/council_news_010.html) (дата обращения: 04.06.2022).
21. Report of World Bank Risk-based tax audits: approaches and country experiences / Ed.: Munawer Sultan Khwaja, Rajul Awasthi, Jan Loerprick. Washington, 2011. 156 p.
22. Karima Touil. Risk-Based Approach Understanding and Implementation. ACAMS, 2015. 18 p.
23. Михалкин К. С. Внедрение системы риск-ориентированного подхода к организации надзорной деятельности: доклад [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gosnadzor.ru/activity/government/3%20-%20риск-ориентир%20подход-Михалкин-1.pdf> (дата обращения: 04.06.2022).
24. Безденежных В. М., Дадалко В. А., Синявский Н. Г. Проектирование систем управления рисками организации. Москва: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2017. 203 с.
25. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. Москва: Дело, 1993. 864 с.
26. Шопенко А. Д. Концептуальные основания социальной рискологии транзитивного общества // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2010. № 120. С. 118–124.
27. Митин А. Н., Кормин Н. Г. Определение и классификация кадровых логистических потоков в разрезе применения логистики в кадровой политике организации // Известия Уральского государственного экономического университета. 2011. № 1 (33). С. 90.
28. Мельникова Е. И., Ширшикова Л. А. Классификация рисков хозяйственной деятельности промышленного предприятия с позиций хеджирования // Известия Уральского государственного экономического университета. 2011. № 4 (36). С. 55–61.
29. Шарин В. И. Социальные риски как угрозы социальному положению и защита от них // Известия Уральского государственного экономического университета. 2013. № 6 (50). С. 118–124.
30. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Как добиться успеха в информационную эру. Москва: Эксмо, 2006. 480 с.
31. Луман Н. Социальная система. Очерк общей теории. Санкт-Петербург: Наука, 2007. 648 с.
32. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну. Москва: Прогресс, 2000. 384 с.
33. Чумаков А. Н. Основные тренды мирового развития: реалии и перспективы // Век глобализации. 2018. № 4. С. 3–15.
34. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. Москва: Финансы и статистика, 1996. 192 с.
35. Уткин Э. А., Фролов Д. А. Управление рисками предприятия. Москва: Теис, 2003. 247 с.
36. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика: пер. с англ. Москва: Дело, 1992. 510 с.
37. Хакен Г. Синергетика: пер. с англ. Москва, 1980. 406 с.
38. Прасолова Л. В., Бочарова А. А. Стратегические риски в сфере агропромышленного комплекса: региональный аспект [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. Т. 9. № 5. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/97EVN517.pdf> (дата обращения: 04.06.2022).

#### Об авторах:

Борис Александрович Воронин<sup>1</sup>, доктор юридических наук, профессор, директор Научно-исследовательского института аграрно-экологических проблем и управления сельским хозяйством, ORCID 0000-0002-0912-7839, AuthorID 57190130176; [voroninba@yandex.ru](mailto:voroninba@yandex.ru)

Константин Петрович Стожко<sup>1</sup>, доктор исторических наук, кандидат экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Научно-исследовательского института аграрно-экологических проблем и управления сельским хозяйством, ORCID 0000-0001-6139-8030, AuthorID 443558; [kostskp@mail.ru](mailto:kostskp@mail.ru)

Дмитрий Константинович Стожко<sup>2</sup>, кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры креативного управления и гуманитарных наук, ORCID 0000-0003-3186-877X, AuthorID 709934; [d.k.stozhko@mail.ru](mailto:d.k.stozhko@mail.ru)

<sup>1</sup> Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия

<sup>2</sup> Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия



## The problem of risk-based management in the modern personnel policy of enterprises of the regional agro-industrial complex

B. A. Voronin<sup>1</sup>, K. P. Stozhko<sup>1✉</sup>, D. K. Stozhko<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ural State Agrarian University, Ekaterinburg, Russia

<sup>2</sup> Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

✉E-mail: kostskp@mail.ru

**Abstract.** The purpose of the study is to evaluate the theoretical and methodological approaches to the study of personnel risks and the possibilities of transition to a risk-based model of personnel management at regional agro-industrial enterprises, as the most appropriate for the requirements of the time. **Methods.** The study used methods of expert-analytical, program-targeted, structural-functional, systemic, comparative, morphological analysis and risk assessment. **Scientific novelty.** The study highlights specific personnel risks of regional agro-industrial enterprises, provides their characteristics, proposes a matrix for their assessment, gives a typology of modernization risks and analyzes compliance with the principles of effective risk management at enterprises and organizations of the regional agro-industrial complex. To improve the effectiveness of risk assessment and management, a matrix method is proposed, the advantage of which is transparent and understandable information that allows you to quickly take measures to prevent a negative event. **The practical significance** of the study is due to the need to develop a general synergistic strategy for managing the personnel of regional agribusiness enterprises, based on the principles of information compression, circular causality, evaluation of direct and feedback relationships, and taking into account the key (most important) risk parameters.

**Keywords:** agro-industrial complex, personnel, uncertainty, instability, risk, personnel, risk-based approach, synergistics, turbulence, management.

**For citation:** Voronin B. A., Stozhko K. P., Stozhko D. K. Problema risk-orientirovannogo upravleniya v sovremennoy kadrovoy politike predpriyatij regional'nogo APK [The problem of risk-based management in the modern personnel policy of enterprises of the regional agro-industrial complex] // Agrarian Bulletin of the Urals. 2022. No. 08 (223). Pp. 55–69. DOI: 10.32417/1997-4868-2022-223-08-55-69. (In Russian.)

**Date of paper submission:** 07.06.2022, **date of review:** 20.06.2022, **date of acceptance:** 04.07.2022.

### References

1. Karpukhin M. Yu., Mishurov N. P., Motorin O. A., Pod'yablonskii P. A. Analiz riskov i razrabotka mekhanizmov ikh snizheniya pri realizatsii FNTP razvitiya sel'skogo khozyaistva [Analysis of risks and development of mechanisms for their reduction in the implementation of the FSTP for the development of agriculture] // Agrarian Bulletin of the Urals. 2022. No. 5 (220). Pp. 73–81. (In Russian.)
2. Lapusta M. G., Porshnev A. G., Starostina Yu. L., Skamkay L. G. Predprinimatel'stvo [Entrepreneurship]. Moscow: Infra-M, 2006. 667 p. (In Russian.)
3. Kiselitsa E. P., Shumilova Yu. A. Povyshenie effektivnosti deyatelnosti predpriyatij za schet upravleniya neopredelennost'yu, riskami i nadezhnost'yu [Improving the efficiency of enterprises by managing uncertainty, risks and reliability]. Tyumen: Izd-vo Tyumenskogo un-ta, 2005. 196 p. (In Russian.)
4. Kuz'min E. A. Neopredelennost' i opredelennost' v upravlenii organizatsionno-ekonomicheskimi sistemami [Uncertainty and certainty in the management of organizational and economic systems]. Ekaterinburg: Institute of Economics UrO RAN, 2012. 187 p. (In Russian.)
5. Bankrotstva v Rossii: itogi 2021 goda. Statisticheskii reliz Fedresursa [Bankruptcies in Russia: results of 2021. Statistical release of the Federal resource] [e-resource]. URL: <https://fedresurs.ru/news/a57795a8-e1f1-4e2e-ba8b-da58725127e2?attempt=1> (date of reference: 04.06.2022). (In Russian.)
6. Sel'skoe khozyaistvo v Rossii. Statisticheskii sbornik [Agriculture in Russia. Statistical compendium]. Moscow: Rosstat, 2021. 100 p. (In Russian.)
7. Peshina E. V., Sadykov R. R. O klassifikatsii riskov v agropromyshlennom komplekse [On the classification of risks in the agro-industrial complex] // Economy of the region. 2012. No. 2. Pp. 244–249. (In Russian.)
8. Polozhentseva Yu. S., Tarasova A. V. Upravlenie riskami delovoy reputatsii dlya ustoychivogo razvitiya biznes-organizatsii [Reputation risk management for the sustainable development of a business organization] // Current

Directions of Scientific Research of the XXI Century: Theory and Practice. 2022. Vol. 10. Pp. 171–179. (In Russian.)

9. Zadorozhko D. S. Sovremennye podkhody k otsenke delovoy reputatsii i delovogo riska [Modern approaches to assessing business reputation and business risk]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-otsenke-delovoy-reputatsii-i-reputatsionnogo-riska/viewer> (date of reference: 04.06.2022). (In Russian.)

10. Tarasova A. V. Metodika otsenki delovoy reputatsii i ee rol' v optimizatsii biznes-protsessov [Methodology for assessing business reputation and its role in optimizing business processes] [e-resource]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47414849> (date of reference: 04.06.2022). (In Russian.)

11. Sul'povar L. B. Reputatsionnye riski v predprinimatel'skoy deyatel'nosti [Reputational risks in entrepreneurial activity] [e-resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reputatsionnye-riski-v-predprinimatelskoy-deyatelnosti/viewer> (date of reference: 04.06.2022). (In Russian.)

12. Nekrasov K. V. Innovatsionnaya deyatel'nost' pererabatyvayushchikh organizatsiy molochno-produktivnogo podkompleksa regiona [Innovative activity of processing organizations of the dairy-productive sub-complex of the region]. Ekaterinburg: Ural'skiy GAU, 2015. 224 p. (In Russian.)

13. Badalova A. G., Moskvina K. P. Upravlenie kadrovymi riskami predpriyatiya [Enterprise personnel risk management] // Russian Entrepreneurship. 2005. No. 7. Pp. 92–98. (In Russian.)

14. Nemtsev A. D., Glukhova L. V. Menedzhment organizatsii: vnedrenie trebovaniy GOST v deyatel'nost' khozyaistvuyushchikh sub'ektov [Organization management: implementation of GOST requirements in the activities of business entities] // Vestnik of Volga University named after V. N. Tatishchev. 2017. Vol. 2. No. 2. Pp. 2–8. (In Russian.)

15. Eskindarov M. A., Mirkin Ya. M. Riski finansovogo krizisa v Rossii: stsenarii i politika protivodeistviya [Risks of the Financial Crisis in Russia: Scenarios and Countermeasures Policies] // Finance: theory and practice. 2008. No. 2. Pp. 10–20. (In Russian.)

16. Burtsev V. V. Organizatsiya sistemy vnutrennego kontrolya kommercheskoy organizatsii [Organization of the internal control system of a commercial organization]. Moscow: Eksmo, 2012. 320 p. (In Russian.)

17. Frolova E. E. Risk-orientirovanny podkhod v formirovanii organizatsiy politiki upravleniya riskami [Risk-based approach in the formation of risk management policy by the organization] [e-resource] // Human rights activist. 2016. No. 2. URL: <http://pravozashitnik.net/ru/2016/2/1> (date of reference: 04.06.2022). (In Russian.)

18. Analiticheskiy tsentr pri Pravitel'stve RF. Reforma kontrol'no-nadzornoy deyatel'nosti [Analytical Center under the Government of the Russian Federation. Regulatory reform] [e-resource]. URL: <http://ac.gov.ru/projects/otherprojects/013591.html> (date of reference 04.07.2022). (In Russian.)

19. Federal'nyy zakon ot 26.12.2008 N 294-FZ (red. ot 27.12.2018) "O zashchite prav yuridicheskikh lits i individual'nykh predprinimateley pri osushchestvlenii gosudarstvennogo kontrolya (nadzora) i munitsipal'nogo kontrolya" [Federal Law No. 294-FZ of December 26, 2008 (as amended on December 27, 2018) "On the Protection of the Rights of Legal Entities and Individual Entrepreneurs in the Exercise of State Control (Supervision) and Municipal Control"] [e-resource]. URL: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_83079/58672404e5897f38d20be06de33c4570c75d2897](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_83079/58672404e5897f38d20be06de33c4570c75d2897) (date of reference: 04.06.2022). (In Russian.)

20. Doklad N. A. Vlasova o primeneni risk-orientirovannogo podkhoda [Report by N. A. Vlasov on the application of a risk-based approach] [e-resource]. URL: [http://www.fsvps.ru/fsvps/council/council\\_news\\_010.html](http://www.fsvps.ru/fsvps/council/council_news_010.html) (date of reference: 04.06.2022). (In Russian.)

21. Report of World Bank Risk-based tax audits: approaches and country experiences / Ed. by Munawer Sultan Khwaja, Rajul Awasthi, Jan Loeprick. Washington, 2011. 156 p.

22. Karima Touil. Risk-Based Approach Understanding and Implementation. ACAMS, 2015. 18 p.

23. Mikhalkin K. S. Vnedrenie sistemy risk-orientirovannogo podkhoda k organizatsii nadzornoy deyatel'nosti: doklad [Implementation of a system of risk-based approach to the organization of supervisory activities. Report] [e-resource]. URL: <https://www.gosnadzor.ru/activity/government/3%20-%20risk-orientir%20podhod-Mikhalkin-1.pdf> (date of reference: 04.06.2022). (In Russian.)

24. Bezdenzhnykh V. M., Dadalko V. A., Sinyavskiy N. G. Proektirovanie sistem upravleniya riskami organizatsii [Designing organization's risk management systems.]. Moscow: Financial University under the Government of the Russian Federation, 2017. 203 p. (In Russian.)

25. Fisher S., Dornbush R., Shmalenzi R. Ekonomika [Economy]. Moscow: Delo, 1993. 864 p. (In Russian.)

26. Shopenko A. D. Kontseptual'nye osnovaniya sotsial'noy riskologii tranzitivnogo obshchestva [Conceptual foundations of social riskology of a transitive society] // Proceedings of the Russian State Pedagogical University named by A. I. Herzen. 2010. No. 120. Pp. 118–124. (In Russian.)

27. Mitin A. N., Kormin N. G. Opredelenie i klassifikatsiya kadrovyykh logisticheskikh potokov v razreze primeniya logistiki v kadrovoi politike organizatsii [Determination and classification of personnel logistics flows

in the context of the use of logistics in the personnel policy of the organization] // Proceedings of the Ural State University of Economics. 2011. No. 1 (33). Pp. 90. (In Russian.)

28. Mel'nikova E. I., Shirshikova L. A. Klassifikatsiya riskov khozyaistvennoy deyatelnosti promyshlennogo predpriyatiya s pozitsii khedzhirovaniya [Classification of risks of economic activity of an industrial enterprise from the standpoint of hedging] // Proceedings of the Ural State University of Economics. 2011. No. 4 (36). Pp. 55–61. (In Russian.)

29. Sharin V. I. Sotsial'nye riski kak ugrozy sotsial'nomu polozheniyu i zashchita ot nikh [Social risks as threats to social position and protection from them] // Proceedings of the Ural State University of Economics. 2013. No. 6 (50). Pp. 118–124. (In Russian.)

30. Geits B. Biznes so skorost'yu mysli. Kak dobit'sya uspekha v informatsionnuyu eru [Business at the speed of thought. How to Succeed in the Information Age]. Moscow: Eksmo, 2006. 480 p. (In Russian.)

31. Luman N. Sotsial'naya sistema. Ocherk obshchey teorii [Social system. Outline of a general theory]. Saint Petersburg: Nauka, 2007. 648 p. (In Russian.)

32. Bek U. Obshchestvo riska. Na puti k drugomu modernu [Risk society. On the way to another modernity]. Moscow: Progress, 2000. 384 p. (In Russian.)

33. Chumakov A. N. Osnovnye trendy mirovogo razvitiya: realii i perspektivy [Key global development trends: realities and prospects] // Globalization Studies. 2018. No. 4. Pp. 3–15. (In Russian.)

34. Balabanov I. T. Risk-menedzhment [Risk-management]. Moscow: Financy i statistika, 1996. 192 p. (In Russian.)

35. Utkin E. A., Frolov D. A. Upravlenie riskami predpriyatiya [Enterprise risk management]. Moscow: Teis, 2003. 247 p. (In Russian.)

36. Pindayk R., Rubinfel'd D. Mikroekonomika [Microeconomics]. Moscow: Delo, 1992. 510 p. (In Russian.)

37. Khaken G. Sinergetika [Synergetics]. Moscow, 1980. 406 p. (In Russian.)

38. Prasolova L. V., Bocharova A. A. Strategicheskie riski v sfere agropromyshlennogo kompleksa: regional'nyy aspekt [Strategic risks in the agro-industrial complex: regional aspect] [e-resource] // Internet journal "Naukovedenie". 2017. Vol. 9. No. 5. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/97EVN517.pdf> (date of reference: 04.06.2022). (In Russian.)

#### **Author's information:**

Boris A. Voronin<sup>1</sup>, doctor of law, professor, director of the Research institute of agrarian and environmental problems and agricultural management, ORCID 0000-0002-0912-7839, AuthorID 57190130176; [voroninba@yandex.ru](mailto:voroninba@yandex.ru)

Konstantin P. Stozhko<sup>1</sup>, doctor of historical sciences, candidate of economical sciences, professor, chief researcher of the Research institute of agrarian and environmental problems and agricultural management, ORCID 0000-0001-6139-8030, AuthorID 443558; [kostskp@mail.ru](mailto:kostskp@mail.ru)

Dmitriy K. Stozhko<sup>2</sup>, candidate of philosophy, associate professor of the department of creative management and humanities, ORCID 0000-0003-3186-877X, AuthorID 709934; [d.k.stozhko@mail.ru](mailto:d.k.stozhko@mail.ru)

<sup>1</sup> Ural State Agrarian University, Ekaterinburg, Russia

<sup>2</sup> Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia