

Оценка рисков при формировании программ мотивации, направленных на удержание руководителей организаций

Иванова Елена Владимировна

Канд. экон. наук, доц. каф. менеджмента и отраслевой экономики
ORCID: 0000-0003-3174-0426, e-mail: ivanovaev75@mail.ru

Бобко Татьяна Владимировна

Ст. преп. каф. менеджмента и отраслевой экономики
ORCID: 0000-0003-4973-0189, e-mail: BTV.27.Nov@mail.ru

Иванова Кристина Владимировна

Студент, ORCID: 0000-0003-3522-842X, e-mail: kristusha0311@icloud.com

Сибирский государственный индустриальный университет, г. Новокузнецк, Россия

Аннотация

Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью рисков при формировании программ мотивации, направленных на удержание руководителей среднего и высшего уровней управления организации. Цель исследования заключалась в идентификации рисков, возникающих в процессе реализации программ мотивации для управленческих кадров. В работе решены следующие задачи: определения источников и факторов рисков; оценки вероятности возникновения рисков и уровня возможных последствий возникновения рисков; выявления рисков, наиболее приоритетных для управления на основе построения карты рисков; разработки способов снижения рисков, сокращающих эффективность реализации мотивационных программ по удержанию руководителей организации. В работе применены системный и ситуационный подходы, экспертная оценка, метод опроса и метод Дельфи, картографирование рисков. Разработанные мероприятия по элиминированию рисков позволят организациям предотвращать репутационные и финансовые потери и анализировать результативность каждого внедряемого мотивационного инструмента для удержания руководителей организации.

Ключевые слова

Мотивационные мероприятия, удержание руководителей, оценка рисков, карта рисков, метод опроса, метод Дельфи

Для цитирования: Иванова Е.В., Бобко Т.В., Иванова К.В. Оценка рисков при формировании программ мотивации, направленных на удержание руководителей организаций // Вестник университета. 2023. № 4. С. 5–14.



Risk assessment in the formation of motivational programs aimed at retaining the heads of organizations

Elena V. Ivanova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Management and Industry Economics Department
ORCID: 0000-0003-3174-0426, e-mail: ivanovaev75@mail.ru

Tatyana V. Bobko

Senior Lecturer at the Management and Industry Economics Department
ORCID: 0000-0003-4973-0189, e-mail: BTV.27.Nov@mail.ru

Kristina V. Ivanova

Student, ORCID: 0000-0003-3522-842X, e-mail: kristusha0311@icloud.com

Siberian State Industrial University, Novokuznetsk, Russia

Abstract

The relevance of the study is determined by the increasing role of risks in the formation of motivation programs aimed at retaining managers of the middle and top levels of organization management. The purpose of the study was to identify risks that arise in the process of implementing motivation programs for managerial personnel. In the study, the following tasks were solved: determining the sources and risk factors; assessing the probability of risks and the level of possible consequences of a risk event; identifying the risks that are most priority for management based on building a risk map; development of ways to reduce risks that reduce the effectiveness of the implementation of motivational programs to retain managers of the organization. The work uses systematic and situational approaches, expert assessment, the survey method and the Delphi method, risk mapping. The developed measures to eliminate risks will allow organizations to prevent reputational and financial losses and analyze the effectiveness of each implemented motivational tool to retain the leaders of the organization.

Keywords

Motivational activities, retention of managers, risk assessment, risk map, survey method, Delphi method

For citation: Ivanova E.V., Bobko T.V., Ivanova K.V. (2023) Risk assessment in the formation of motivational programs aimed at retaining the heads of organizations. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 5–14.

ВВЕДЕНИЕ

В сложившейся экономической ситуации некоторые компании принимают решение об оптимизации расходов на персонал. Одним из направлений этого процесса является рационализация организационной структуры управления, уменьшение количества уровней управления [1]. Реализация подобных мероприятий позволяет уменьшить фонд оплаты труда без сокращения численности персонала за счет снижения размера бонусной части по итогам отчетного года.

Ограничение возможности карьерного роста снижает лояльность менеджмента к организации, возникает угроза потери управленческих кадров. Поэтому предприятия вынуждены разрабатывать мотивационные программы и инвестировать денежные средства в реализацию мероприятий, направленных на удержание руководителей разных уровней управления [2].

Анализ теории и практики управления персоналом показывает, что эффективность этих действий не всегда очевидна, главным образом потому, что своевременно не были оценены риски мотивационных программ, не приняты превентивные меры по минимизации данных рисков. Необходимо подчеркнуть, что зачастую риски управления персоналом лежат вне системы управления предприятием и в этой сфере управления отсутствует полноценная информационно-методическая основа.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Современные авторы рассматривают управление персоналом как зону повышенного риска и отмечают, что любые ошибки в работе с персоналом обязательно сказываются на результатах деятельности организации, влияют на перспективы ее развития.

Дефиниция «кадровый риск» трактуется многими исследователями как вероятность потерь и недостижения главных целей организации. Подобные определения даны в работах Е.И. Галешовой [3], Н.В. Капустиной [4], Г.К. Копейкина, В.К. Потемкина [5], В.В. Матвеева [6], М.С. Оборина [7], Т.Ю. Соломанидиной [8] и других.

В российских нормативно-правовых документах понятие кадрового риска не встречается. Оно есть только в Распоряжении Правительства Российской Федерации от 30 мая 2017 г. № 1134-р «Об утверждении Концепции развития острова Русский», где указано, что «к кадровым рискам развития острова Русский относятся: недостаток и стоимость существующих трудовых ресурсов, которые необходимы для реализации инфраструктурных и инвестиционных проектов и дальнейшего развития проектов инвесторов» [9].

Классификации кадровых рисков представлены в работах: Е.И. Галешовой [3], О.В. Коноваловой, И.В. Морозовой, Е.Г. Козловой [10], А.Е. Митрофановой [11], Н.А. Фокиной [12], О.А. Чулановой, И.С. Борисенко [13]. Однако авторы не выделяют признака классификации риска, связанного с мотивацией персонала.

В исследовании А.Е. Митрофановой риски мотивации персонала выделяются в отдельную категорию. Автор идентифицирует риски «ухода „ценных“ специалистов и риски ухода руководителей высшего звена» в границах риска мотивации персонала [11, с. 24–26].

Риск отсутствия у ценных работников устойчивой мотивации входит в состав кадровых рисков в работе О.Ю. Калмыковой, Г.П. Гагаринской, О.С. Чечиной [14]. В их исследовании вероятность его проявления оценивается в 55 %, и по итогам ранжирования данный риск занимает второе место по значимости.

Также риски мотивации сотрудников показаны в работах: Д.Н. Квитко [15], В.Е. Фролова, В.М. Макова, В.Д. Земцовой [16], И.А. Рожкова [17], О.А. Коргиной, Е.Н. Караевой, А.В. Щеголева [18], И.А. Кульковой, И.М. Ниязовой [19], Т.П. Можавой [20] и других.

Анализ литературы позволил выявить, что кадровые риски рассматриваются как часть внутренних рисков организации, требующих внимания для обеспечения безопасности предприятия и оценки влияния последствий на его операционную деятельность [12]. В большинстве случаев кадровые риски рассматриваются в рамках общей системы риск-менеджмента.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Настоящее исследование проводилось с целью идентификации рисков, возникающих при формировании мотивационных программ для удержания персонала среднего и высшего уровней управления.

Для достижения цели были поставлены задачи: изучить подходы к оценке кадровых рисков; проанализировать риски, возникающие при реализации мероприятий по удержанию персонала; провести картографирование рисков; разработать мероприятия по элиминированию рисков.

Объектом исследования стали источники опасности в мотивационных программах для руководителей среднего и высшего уровня управления, находящихся в условиях ограниченной возможности карьерного роста.

При проведении исследования использованы системный и ситуационный подходы, экспертная оценка, методы опроса и Дельфи, картографирование рисков. В качестве экспертов выступили 14 руководителей предприятий разных сфер деятельности из Новокузнецка и Екатеринбурга. Интервью проводились в очной форме индивидуально с каждым руководителем. Эксперты самостоятельно заполнили бланк со списком кадровых рисков, выставив напротив каждого риска баллы вероятности его наступления и степени воздействия на результирующие показатели компании.

По результатам обработки данных, полученных от экспертов, была построена карта рисков, выявлены риски умеренной и повышенной опасности и предложены мероприятия по элиминированию рисков.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Кризисная экономическая ситуация в Российской Федерации вынуждает организации сокращать издержки на персонал, в том числе за счет оптимизации организационной структуры и уменьшения количества уровней управления, что приводит к ограничению возможностей карьерного продвижения сотрудников. При этом большое количество российских компаний сталкивается с проблемой дефицита опытных управленческих кадров. Поэтому сейчас конкурентная борьба организаций сместилась с конкуренции на рынке товаров и услуг в сторону рынка труда. Трендами настоящего времени стали увеличение числа случаев «переманивания» кадров и рост числа компаний, специализирующихся на хэдхантинге («охоте за головами»), использование таких инструментов, как «золотые наручники» и «золотые парашюты».

Страх потерять менеджеров среднего звена из-за предложения им другим работодателем более привлекательных условий труда подталкивает собственников и топ-менеджмент компаний к разработке мотивационных программ. Причины инвестиций в удержание управленческого персонала очевидны: руководители среднего уровня обладают информацией, утрата которой представляет угрозу безопасности компании (информация о рынках сбыта, ключевых поставщиках, технологиях и т.п.). При этом данные инвестиции сопровождаются риском невозврата вложенных средств, недополучением прибыли.

Страхование этих рисков в российской практике отсутствует, а имеющаяся нормативно-правовая база (коллективные и трудовые договоры) не в состоянии обеспечить компаниям адекватную компенсацию потерь. Это определяет необходимость количественной оценки возможных рисков, их ранжирования и учета при разработке и реализации управленческих решений.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

В ходе исследования была определена возможность наступления рисков инвестиций в удержание управленческого персонала на примере обобщенного перечня мотивационных мероприятий, разработанных крупными компаниями из Екатеринбурга и Новокузнецка (Группа «Синара», «Евраз»).

В таблице 1 представлены риски, перечень которых составлен авторами на основании SWOT-анализа вышеуказанных организаций, а вероятность наступления и уровень воздействия рисков оценены экспертами – представителями служб управления персоналом крупных компаний Новокузнецка («Евраз», «Распадская угольная компания») методом опроса и методом Дельфи. Для более детального рассмотрения отобраны риски, вероятность наступления которых, по мнению экспертов, составляет 30 % и более.

Из таблицы 1 очевидно, что при реализации мотивационных мероприятий предприятие может столкнуться с большим числом рисков и их последствиями:

- финансовыми – компания может понести дополнительные расходы (компенсация приобретения жилья, увеличение вознаграждения и т.п.);
- материальными – утратой материальных активов в результате умышленных или неумышленных действий руководящего сотрудника (подлог бухгалтерской отчетности, промышленный шпионаж и т.п.);
- трудовыми – уход руководящего работника и вместе с ним лояльных к нему сотрудников;
- временными – затраты времени на подбор и обучение нового руководителя;

– социальными – ухудшение социально-психологического климата, рост числа конфликтов и прочее из-за «неравного» отношения к работникам.

Таблица 1

Анализ рисков реализации мероприятий по удержанию руководителей

Инструмент удержания руководителя	Мероприятие	Ожидаемые результаты мероприятий	Виды рисков
Усиление вовлеченности в деятельность организации	<ol style="list-style-type: none"> Расширение зоны полномочий, предоставление большей ответственности за счет руководства проектными группами в разных направлениях деятельности. Разработка уникальных инструментов мотивации и лидерства на основе выявленных в ходе форсайт-сессий жизненных планов 	<p>Для руководящего работника:</p> <ul style="list-style-type: none"> – удовлетворение потребностей сотрудника; – повышение компетенций сотрудника; – усиление интереса к работе; – повышение желания сохранить свою работу. <p>Для организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рост вовлеченности сотрудников; – снижение числа больничных, отпусков, неоплачиваемых отпусков; – снижение уровня абсентеизма; – рост лояльности сотрудников; – повышение качества и эффективности труда; – усиление бренда работодателя, в том числе для привлечения новых талантливых руководителей 	<ol style="list-style-type: none"> Квалификационно-образовательный риск – несоответствие компетенций (уровня образования, квалификации) руководителя занимаемой им должности (P1). Злоупотребление определенными видами мотивации (бесплатным для работника медицинским обслуживанием и т.п.) (P2). Риски отсутствия у руководителей необходимых личностных качеств (интеллектуального потенциала, психологической устойчивости, культуры общения и т.п.) (P3)
Усиление бренда работодателя	<ol style="list-style-type: none"> Предоставление комфортных условий труда. Формирование условий для побуждения к нестандартным решениям бизнес-проектов, развитию творческого подхода к решению задач. Развитие руководителей среднего и высшего уровней. Разработка уникальных кадровых инструментов усиления бренда компании 	<ol style="list-style-type: none"> Рост положительного имиджа компании на рынке труда. Сокращение нежелательной текучести управленческих кадров. Снижение времени простоя (за счет сокращения времени поиска кандидата). Возрастание роли нематериальной мотивации, что может привести к экономии на заработной плате. Экономия затрат на обучение и адаптацию нового руководителя. Рост среднего стажа работы в компании. Увеличение производительности труда руководителей за счет общей позитивной атмосферы 	<ol style="list-style-type: none"> Напряженные психологические условия в коллективе (P4). Риск некорректного соотношения объема выполняемых задач с оплатой труда (P5)
Обучение и развитие руководящих работников	Разработка индивидуального плана развития в организации на основе итогов форсайт-сессий	<ol style="list-style-type: none"> Понимание взаимосвязи результатов собственного труда с показателями деятельности компании. Повышение степени вовлеченности управленческого персонала в достижение целей компании. Улучшение взаимоотношений с различными группами стейкхолдеров 	<ol style="list-style-type: none"> Неприобретение новых знаний и навыков (P6). Риск «переобучения» руководящего сотрудника (P7)

Инструмент удержания уководителя	Мероприятие	Ожидаемые результаты мероприятий	Виды рисков
Совершенствование условий и оплаты труда руководителя	1. Создание системы кадрового резерва. 2. Корректировка условий работы сотрудников, оптимизация бизнес-процессов. 3. Предоставление жилья. 4. Больше делегирование полномочий. 5. Плавающий график работы. 6. Организация зон отдыха	1. Повышение эффективности работы сотрудников. 2. Повышение дисциплины в компании. 3. Снижение конфликтных ситуаций, обусловленных ограниченностью ресурсов	Риск неэффективности системы вознаграждения (P8)
Создание условий для успеха	1. Оптимизация бизнес-процессов. 2. Создание условий для участия в новых проектах	Для руководящего работника: – повышение интереса к трудовой деятельности; – совершенствование знаний, умений и навыков руководящих работников; – удовлетворение потребностей работника. Для организации: – улучшение коммуникации между высшими и низшими звеньями; – увеличение авторитета компании в глазах работников; – генерирование перспективных идей руководителями среднего звена; – повышение имиджа компании на рынке в случае успешной реализации проектов	1. Экономический риск (увеличение расходов компании) (P9). 2. Риск стратегии удержания (обучили и создали условия для успеха, а руководитель оказался не способен наладить коммуникации с подчиненными) (P10)
Баланс рабочего и личного времени	1. Недопущение серьезных переработок руководителей. 2. Предоставление руководителям скользящего графика. 3. Проявление интереса к увлечениям сотрудников (например, участие в соревнованиях, организация фотовыставок)	1. Повышение лояльности сотрудников. 2. Улучшение межличностных взаимодействий. 3. Повышение эффективности труда работников за счет снижения утомляемости и профессионального выгорания	Риск несвоевременной / некачественной реализации функций (P11)

Составлено авторами по материалам исследования

В этой связи важно своевременно реализовывать превентивные меры для недопущения обозначенных потерь. Несмотря на системный характер рисков, управлять ими всеми одновременно не всегда возможно в силу ограниченности ресурсов компании. Поэтому целесообразно выявлять риски, наиболее опасные для организации, и изначально реализовывать мероприятия, направленные на снижение именно их.

Для оценки риска на качественном уровне был использован метод построения карты рисков, позволяющий классифицировать выявленные риски по степени критичности и оценить общее состояние риск-менеджмента в управлении персоналом организации.

Алгоритм процесса картографирования рисков содержал этапы:

1) оценка вероятности возникновения риска по шкале ($\rho_{\text{возн}}$): возникновение риска почти невозможно – вероятность возникновения риска 0–0,1 доли единицы; минимальная вероятность – 0,1–0,3; средняя – 0,3–0,4; повышенная – 0,4–0,6; высокая – 0,6–0,8; реальная – 0,8–1,0;

2) оценка воздействия риска по шкале ($k_{\text{возд}}$): величина возможных потерь или вероятность влияния риска на цели мероприятий минимальная – уровень негативного влияния риска 0–0,1; малая – 0,1–0,3; умеренная – 0,3–0,4; существенная – 0,4–0,6; очень значительная – 0,6–0,8; критическая – 0,8–1,0;

3) определение границ толерантности к риску в зависимости от отношения топ-менеджмента или собственников организации к приемлемости риска:

- зона допустимого риска (зеленая);
- зона умеренного риска (желтая);
- зона недопустимого риска (красная зона).

Таблица 2

Исходные данные для построения карты рисков предлагаемых мероприятий

Обозначение рисков	Вероятность возникновения рисков, $\rho_{\text{возн}}$, доли единицы	Вероятность воздействия риска на цели проекта, $k_{\text{возд}}$, доли единицы
P1	0,3	0,6
P2	0,4	0,4
P3	0,5	0,7
P4	0,4	0,6
P5	0,5	0,8
P6	0,6	0,7
P7	0,3	0,3
P8	0,8	0,8
P9	0,9	1
P10	0,8	0,8
P11	0,7	0,7

Вторая и третья зоны требуют постоянного контроля и реализации активных мер по снижению рисков;

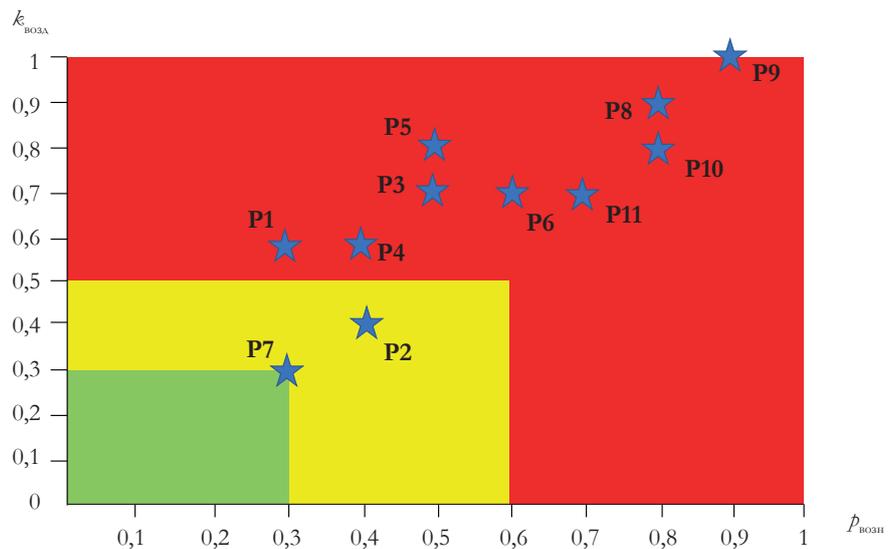
4) построение карты рисков на основании вероятности их возникновения и вероятности воздействия на цели мотивационных программ.

Выявленные в таблице 1 риски и экспертные оценки соответствующих им вероятностей возникновения и уровня воздействия отражены в таблице 2.

По таблице 2 построена карта рисков, где цветом выделены зоны: красная – высокий уровень риска; желтая – средний уровень риска; зеленая – низкий уровень риска (рис. 1).

Из одиннадцати рисков только P7 не подразумевает большого влияния на цели реализации мероприятия, и его можно принять без компенсационных мер. Подавляющее число рисков оказалось в красной зоне (P1, P3, P4, P6, P8, P9, P10, P11), и им необходимо уделять первоочередное внимание, а риск среднего уровня (P2) рекомендуется обрабатывать после элиминации рисков с высоким уровнем.

Составлено авторами по материалам исследования



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Карта рисков кадровых мероприятий

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Карта рисков показывает, что большая часть выявленных рисков требует реализации мер по управлению ими.

Все методы управления рисками можно разделить на две группы:

- превентивные – предусматривают регулярный мониторинг, своевременную идентификацию рисков и разработку профилактических мер;
- компенсационные – предусматривают компенсацию потерь в случае реализации риска. Источниками финансирования потерь, как правило, являются собственные средства компании либо страховые выплаты (при наличии договора страхования со страховой организацией).

С позиции снижения расходов компании более предпочтительными являются превентивные методы.

Методы управления риском выбираются в рамках реализации следующих стратегий:

- уклонение от риска – предполагается не формировать мотивационные программы во избежание риска;
- принятие риска – осуществление мотивационных программ, предоставляющих при благоприятном развитии событий дополнительные возможности (экономия ресурсов при отсутствии необходимости поиска нового руководящего работника, повышение эффективности межличностных взаимодействий и другие);
- снижение уровня риска – предполагает устранение источника риска, изменение вероятности его наступления или последствий реализации;
- передача риска – разделение риска с третьей стороной (со страховой организацией).

С целью принятия превентивных мер целесообразно использование стратегии снижения уровня риска. Предлагаемые мероприятия в рамках данной стратегии отражены в таблице 3.

Таблица 3

Разработка мероприятий по элиминированию рисков

Обозначение риска	Стратегия управления риском	Мероприятия по снижению уровня риска
P1	Снижение уровня риска	Организация обучения, переобучения или переквалификации сотрудника. Формирование условий для побуждения к нестандартным решениям проектов
P3		Развитие soft-skills («мягких навыков»), организация участия руководителей среднего звена в тренингах, формирование руководителя-лидера
P4		Командообразование
P5		Корректировка системы вознаграждений, разработка системы бонусов
P6		Разработка индивидуального плана развития руководителя на основе итогов форсат-сессий. Создание условий для участия в новых проектах
P8		
P9		Повышение эффективности управления капиталом организации
P10		Бюджетирование расходов. Совершенствование планирования расходов на персонал
P11		Принятие риска

Составлено авторами по материалам исследования

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования выяснено, что мотивационные риски представляют значительную угрозу как для финансовой составляющей деятельности предприятия, так и для нефинансовой (лояльность руководящего работника к организации, уровень ответственности за качество выполнения работы, морально-психологический климат в коллективе и т.д.). Своевременное выявление рисков, оценка степени их влияния на результаты деятельности организации и разработка мер по элиминированию наиболее опасных рисков позволит удержать ценные управленческие кадры и повысить эффективность управления персоналом в организации в целом.

Библиографический список

1. Самородова Е. Оптимизация организационной структуры управления компанией. *Корпоративный менеджмент*. Суббота 04 дек. 2010. https://www.cfn.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/org_structure.shtml (дата обращения: 17.02.2023).
2. Затеякин О.А., Бобко Т.В., Иванова К.В. Современные подходы к мотивации руководителей высшего и среднего уровней управления в организациях. *Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество*. 2022;4:17–30. <https://doi.org/10.18137/RNU.V9276.22.04.P017>
3. Галешова Е.И. Кадровые риски в системе управления рисками современной организации. *Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки*. 2010;4:54–61.
4. Капустина Н.Е. Риски управления персоналом. *Экономика образования*. 2008;4:139–142.
5. Копейкин Г.К., Потемкин В.К. *Менеджмент экономической безопасности: монография*. СПб.: Терция; 2004. 112 с.
6. Матвеев В.В. Метод стоимостной оценки, индикаторы и способы управления риском персонала. В кн.: Гумеров А.В. (науч. ред.) *Перспективы науки – 2016. Материалы III Международного заочного конкурса научно-исследовательских работ, Казань, 29 апреля 2016 г.* Казань: ООО «Робота Союз»; 2016. С. 220–224.
7. Оборин М.С. Управление кадровыми рисками как фактор экономической безопасности сферы услуг. *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2021;11(6):161–174. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2021-11-6-161-174>
8. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. *Кадровая безопасность компании*. М.: Альфа-Пресс; 2011. 688 с.
9. Российская Федерация. *Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.05.2017 № 1134-р «Об утверждении Концепции развития острова Русский»*. <https://docs.cntd.ru/document/436739101> (дата обращения: 22.02.2023).
10. Коновалова О.В., Морозова И.В., Козлова Е.Г. Управление кадровыми рисками хозяйствующего субъекта в условиях цифровизации общества. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия Экономика*. 2020;2:68–75. <https://doi.org/10.18384/2310-6646-2020-2-68-75>
11. Митрофанова А.Е., Захаров Д.К., Ашурбеков Р.А. *Кадровые риски и их оценка: учебное пособие для подготовки бакалавров по направлению 38.03.03 Управление персоналом*. М.: Издательский дом ГУУ; 2016. 135 с.
12. Фокина Н.А. Классификация рисков кадровой безопасности предприятия. *Научный вестник: финансы, банки, инвестиции*. 2020;3(52):103–111.
13. Чуланова О.А., Борисенко Н.С. Минимизация кадровых рисков при внедрении компетентностного подхода в управление персоналом организаций. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2015;8–1:229–234.
14. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Чечина О.С. Кадровый риск-менеджмент: инновации и практика. *Вестник Евразийской науки*. 2020;6:1–12.
15. Квитко Д.Н. Теории мотивации и их применение в организациях: анализ рисков. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2022;4-1(86):203–211.
16. Фролов В.Е., Маков В.М., Земцова В.Д. Экономическая сущность и виды кадровых рисков нефтегазового предприятия. *Вестник молодого ученого УГНТУ*. 2015;2(2):66–72.
17. Рожков И.А. Кадровая безопасность организации: риски и угрозы. *Наукосфера*. 2022;1-1:353–357.
18. Коргина О.А., Караева Е.Н., Щеголев А.В. Риски в управлении персоналом предприятия и пути их снижения. *Экономика и предпринимательство*. 2022;(138):1018–1021. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.138.1.203>
19. Кулькова И.А., Ниязова И.М. Методологические проблемы менеджмента конфликтами интересов персонала. *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2022;1(33): 34–40.
20. Можяева Т.П. Идентификация рисков кадровых процессов системы менеджмента качества организации. *Качество и жизнь*. 2022;(34):38–44.

References

1. Samorodova E. Optimization of the organizational structure of the company's management. *Corporate Management*. Saturday 04 Dec. 2010. https://www.cfn.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/org_structure.shtml (accessed 17.02.2023), in Russian.
2. Zatepyakin O.A., Bobko T.V., Ivanova K.V. Modern approaches to the motivation of top and middle management level in organizations. *Bulletin of the Russian New University. Series: Human and Society*. 2022;4:17–30, <https://doi.org/10.18137/RNU.V9276.22.04.P017> (in Russian).
3. Galeshova E.I. Personnel risks in the system of risks management in the modern organization. *Herald of Polotsk State University. Series D. Economics and law sciences*. 2010;4:54–61. (In Russian).

4. Kapustina N.E. Risks of personnel management [Riski upravleniya personalom]. *Economics of education*. 2008;4:139-142. (In Russian).
5. Kopeikin G.K., Potemkin V.K. *Economic security management: monograph [Menedzhment ekonomicheskoi bezopasnosti: monografiya]*. St. Petersburg: Tertia; 2004. (In Russian).
6. Matveev V.V. Cost estimation method, indicators and methods of personnel risk management [Metod stoimostnoi otsenki, indikatory i sposoby upravleniya riskom personala]. In: Gumerov A.V. (sci. ed.) *Prospects of Science – 2016. Proceedings of the III International Correspondence Competition of research papers, Kazan, April 29, 2016*. Kazan: Rocket Soyuz; 2016. Pp. 220–224. (In Russian).
7. Oborin M.S. Human resources risk management as a factor of economic security of the service sector. *Proceedings of South-West State University. Series Economy. Sociology. Management*. 2021;11(6):161–174. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2021-11-6-161-174> (in Russian).
8. Solomanidina T.O., Solomanidin V.G. *Personnel security of the company [Kadrovaya bezopasnost kompanii]*. Moscow: Alfa-Press; 2011. (In Russian).
9. Russian Federation. *Decree of the Government of the Russian Federation No. 1134-r dated 30 May 2017 “On approval of the Concept of Development of the Russky Island”*. <https://docs.cntd.ru/document/436739101> (accessed 22.02.2023).
10. Konovalova O.V., Morozova I.V., Kozlova E.G. Managing HR risks of the enterprise in the context of digitalization. *Bulletin of Moscow Region State University. Economics series*. 2020;2:68–75. <https://doi.org/10.18384/2310-6646-2020-2-68-75> (in Russian).
11. Mitrofanova A.E., Zakharov D.K., Ashurbekov R.A. *Personnel risks and their assessment: a textbook for the preparation of bachelors in the direction of 38.03.03 Personnel management [Kadrovye riski i ikh otsenka: uchebnoe posobie dlya podgotovki bakalavrov po napravleniyu 38.03.03 Upravlenie personalom]*. Moscow: State University of Management Publ. House; 2016. (In Russian).
12. Fokina N.A. Classification of risks of personnel safety of the enterprise. *Scientific Bulletin: finance, banks, investments*. 2020;3(52):103–111. (In Russian).
13. Chulanova O.L., Borisenko N.S. Minimization of personnel risks when implementing a competence-based approach to personnel management of organizations [Minimizatsiya kadrovyykh riskov pri vnedrenii kompetentnostnogo podkhoda v upravlenie personalom organizatsii]. *Actual problems of humanities and natural sciences [Aktualnye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk]*. 2015;8-1:229–234. (In Russian).
14. Kalmykova O.Yu., Gagarinskaya G.P., Chechina O.S. HR risk management: innovation and practice. *Eurasian Scientific Journal*. 2020;6:1–12. (In Russian).
15. Kvitko D.N. Theories of motivation and their application in organizations: risk analysis [Teorii motivatsii i ikh primeneniye v organizatsiyakh: analiz riskov]. *Economics and Business: theory and practice*. 2022; 4-1(86):203–211. (In Russian).
16. Frolov V.E., Makov V.M., Zemtsova V.D. Economic essence and types of personnel risks of an oil and gas enterprise [Ekonomicheskaya sushchnost' i vidy kadrovyykh riskov neftegazovogo predpriyatiya]. *Bulletin of the young scientist of USPTU [Vestnik molodogo uchbenogo UGNTU]*. 2015;2(2):66–72. (In Russian).
17. Rozhkov I.A. Personnel safety of the organization: risks and threats. *Naukosfera*. 2022;1-1:353–357. (In Russian).
18. Kargina O.A., Karaeva E.N., Shchegolev A.V. Risks in the personnel management of the enterprise and ways to reduce them. *Journal of economy and entrepreneurship*. 2022;(138):1018–1021. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.138.1.203> (in Russian).
19. Kulkova I.A., Niyazova I.M. Methodological problems of staff conflicts of interest management. *Actual problems of economics and management [Aktualnye problemy ekonomiki i menedzhmenta]*. 2022;1(33):34–40. (In Russian).
20. Mozhaeva T.P. Personnel Risks Identification in Corporate QMS. *Quality and life*. 2022;(34):38–44. (In Russian).