

Куршакова Наталья Борисовна,
доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры «Экономика транспорта, логистика и управление качеством»
Омский государственный университет путей сообщения
nbk2004@mail.ru

**ИССЛЕДОВАНИЕ КАДРОВЫХ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО И ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСОВ
В РАМКАХ ПРИКЛАДНОЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ
РАБОТЫ КАФЕДРЫ**

**RESEARCH OF PERSONNEL RISKS OF ENTERPRISES
OF PRODUCTION AND TRANSPORT COMPLEXES IN THE FRAMEWORK
OF APPLIED RESEARCH WORK OF THE DEPARTMENT**

Аннотация. В статье представлены отдельные результаты исследования на тему «Идентификация подходов и нормативно правовых основ управления рисками в производственных и транспортных комплексах». Данная тема является первым этапом научно-исследовательской работы «Управление рисками в производственных и транспортных комплексах», финансируемой за счет собственных средств Омского государственного университета путей сообщения. Объектом авторского исследования стали кадровые риски и их влияние на экономическую безопасность предприятий промышленного и транспортного комплексов. Цель заключалась в том, чтобы на основе результатов оценки кадровых рисков применительно к новой модели системы управления персоналом выявить наиболее опасные, оказывающие существенное влияние на экономическую безопасность предприятий, составить их реестр и предложить меры упреждающего воздействия и реагирования.

Ключевые слова: система управления персоналом, дефицит кадров, рынок труда, кадровые риски, кадровая безопасность, экономическая безопасность

Abstract. The article presents selected research results on the topic "Identification of approaches and regulatory frameworks for risk management in industrial and transport complexes." This topic is the first stage of the research project "Risk Management in industrial and transport complexes", funded by the Omsk State Transport University. The object of the author's research is personnel risks and their impact on the economic security of industrial and transport enterprises. The goal was to identify the most dangerous ones that have a significant impact on the economic security of enterprises, compile a register of them, and propose preventive measures and responses based on the results of the personnel risk assessment applied to the new model of the personnel management system.

Key words: personnel management system, shortage of personnel, labor market, personnel risks, personnel security, economic security

Введение

В 2024 году кафедра «Экономика транспорта, логистика и управление качеством» ОмГУПС приступила к выполнению ГБ НИР № 268 «Управление рисками в производственных и транспортных комплексах», финансируемой за счет собственных средств университета (табл.1). Актуальность темы коллективного исследования обосновывается тем, что деятельность отечественных предприятий крупного и среднего бизнеса, малого предпринимательства подвержена воздействию различных рисков, которые возникают в видах деятельности – производственной, транспортной, складской, финансовой,

технологической, информационной, логистической, управленческой, включая управление персоналом, а также при взаимодействии предприятий с участниками макро и микро логистических систем, в частности при работе с поставщиками материально-технических ресурсов, логистическими и коммерческими посредниками при реализации и транспортировке продукции.

Таблица 1 План ГБ НИР на период 2024–2029 гг.

Этапы	Темы исследования
1 этап	Идентификация подходов и нормативно правовых основ управления рисками в производственных и транспортных комплексах
2 этап	Формирование системы управления рисками производственных и транспортных комплексов
3 этап	Адаптация современных технологий в управлении производственных и транспортных рисках
4 этап	Разработка информационно-методического обеспечения системы управления рисками производственных и транспортных комплексов в условиях региона
5 этап	Повышение эффективности управления рисками в производственных и транспортных комплексах

Цель ГБ НИР заключается в анализе процедуры разработки методологии управления рисками в промышленном и транспортном комплексе, функционирующих в условиях кризисной экономики, а также в разработке комплексного механизма управления рисками и угрозами, негативно воздействующих на функционирование рассматриваемых комплексов, их финансовую устойчивость и экономическую безопасность.

Совместная работа над научной проблематикой требует распределения областей исследования с учетом имеющихся наработок и специализации участников. Творческий коллектив сформирован из всех сотрудников кафедры, осуществляющих научно-учебную работу, а также лучших магистрантов и студентов, обучающихся по направлению «Технология транспортных процессов».

Областью исследования первого этапа стали разнообразные виды рисков в промышленном и транспортно-логистическом комплексе, риски в транспортных системах, в функциональных областях предприятия, риски, администрирования логистической системы предприятия. Поскольку персонал как ключевой ресурс является неотъемлемой частью предприятия, то необходимо выявлять, учитывать и предотвращать риски, связанные с ним, то есть обеспечивать кадровую безопасность. Кадровый риск – это «ситуация, отражающая опасность нежелательного развития событий, которые напрямую или косвенно затрагивают функционирование и развитие организации, персонала, общества в целом, и наступление которых связано с объективно существующей неопределенностью, обусловленной рядом причин: неэффективностью системы управления персоналом, поведением, действием (бездействием) персонала, внешней средой» [1, с. 11].

Данный вид рисков был выбран в качестве направления авторского исследования по нескольким причинам: во–первых, опираясь на большой объем собственных теоретических наработок по кадровому обеспечению предприятий и методических разработок, включая результаты предыдущей ГБ НИР №245 «Оценка качества функционирования современной транспортно-логистической системы», во–вторых, учитывая многолетнюю практику по управлению персоналом, в том числе в дочернем обществе ОАО «РЖД», в–третьих, исходя из тенденций на рынке труда, характерных для трех последних лет, а также явлений, наблюдаемых работодателями в области управления персоналом.

В отношении третьего аргумента представляется целесообразным дать пояснение. Самой ощущаемой тенденцией на рынке является кадровый дефицит. Согласно прогнозу Министерства труда и социальной защиты РФ к 2030 году он составит 3,1 миллиона человек по сравнению с базовым 2022 годом [2]. По оценкам аналитических агентств к этому же году дефицит рабочих кадров будет в диапазоне «от двух до четырех миллионов человек, в том числе от 1,1 до 2,2 млн специалистов средней квалификации, от 0,7 до 1,4 млн – высшей» [3]. Дефицит трудовых ресурсов неблагоприятно сказывается на реальном секторе экономики, отмечается значительный рост спроса на рабочие профессии. Острый дефицит персонала наблюдается в ОАО «РЖД», не хватает составителей поездов, осмотрщиков вагонов, монтеров пути [4]. Второй год в стране снижается уровень безработицы, в июне 2024 года его значение составляло – 2,4%, в декабре – 2,3% [5]. Рынок труда меняется в сторону рынка соискателей. В 2023 году число вакансий в 1,5 раза превысило показатели 2022 года. В 2024 году число увеличилось на 10% по сравнению с предыдущим, то есть количество вакансий за два года стало больше в 1,7 раза [6]. Темп прироста количества резюме не покрывает кадровые потребности. На предприятиях ситуация с кадрами тоже ухудшается. В дополнение к нехватке рабочих кадров, линейного персонала по итогам 2024 года работодатели крупного, среднего и малого бизнеса зафиксировали рост текучести кадров. Согласно опросу аудиторско-консалтинговой компании Кепт, в котором приняли участие 68 компаний, охватывающих 20 отраслей экономики, 40% респондентов отметили такую тенденцию среди квалифицированных сотрудников, 37% опрошенных – среди рабочего персонала, 36% – среди принятых специалистов [7]. Выбытие квалифицированных кадров, «тихое увольнение» сотрудников, не проработавших и года, необходимость оперативного замещения выбывших новыми кадрами, в том числе за счет трудоустройства выпускников и студентов старших курсов, стало серьезным вызовом для многих компаний, и определило новый тренд на ближайшие годы – удержание сотрудников.

Исходя из сложившейся внешней и внутренней ситуации возникают несколько вопросов – как в этих условиях обеспечить стабильность трудовых коллективов, а также приток новых кадровых ресурсов; какие риски возникают в связи с приемом новичков, в том числе выпускников образовательных организаций, с увольнением квалифицированных кадров, насколько велико влияние кадровых рисков на деятельность предприятий и ее экономическую безопасность. Ответы на эти вопросы должны быть получены в процессе первого этапа ГБ НИР, а ее результатом стать установление мер упреждающего воздействия и реагирования, направленных на предотвращение, ликвидацию рисков и угроз, связанных с персоналом, на обеспечение экономической стабильности предприятий промышленного и транспортного комплекса.

Методология исследования

Кадровые риски предприятий изучаются с разных направлений безопасности – имущественной, информационной, интеллектуальной, а также экономической. Кадровая безопасность – это процесс противодействия и предотвращения негативного влияния кадровых рисков на экономическую безопасность. О ее роли как важнейшего элемента обеспечения экономической безопасности можно судить по данным из статьи «Риск-менеджмент в российских компаниях: проблемы, подходы, точки зрения», где указывается, что «80% материального ущерба наносится организации ее собственным персоналом» [8]. В качестве обоснования важности вопроса кадровой безопасности в работе [9, с. 413] отмечается, что «от работающего в организациях персонала зависит эффективность ее деятельности, отдельных процессов производства; каждый из сотрудников организации может оказать как положительное, так и негативное влияние на эффективность ее деятельности». Целью кадровой безопасности является анализ кадровых рисков и поиск

способов их минимизации. Следовательно, потребность в обеспечении кадровой безопасности объясняется необходимостью предотвратить появление имущественных и нематериальных потерь предприятия, вызванных действиями или бездействиями работников, а также необходимостью минимизировать кадровые риски в условиях дефицита на рынке труда.

Итак, объектом авторского исследования являются кадровые риски предприятий промышленного и транспортного комплексов с точки зрения их влияния на экономическую безопасность. В качестве предмета выбраны кадровые риски применительно к новой современной модели системы управления персоналом (далее – СУПер). Модель обоснована и разработана при выполнении ГБ НИР № 245, ориентирована на решение задачи кадрового обеспечения предприятий – участников транспортно-логистических систем, работающих в ситуации дефицита трудовых ресурсов [10, с. 32].

Цель первого этапа заключается в том, чтобы на основе результатов оценки кадровых рисков по элементам структуры новой модели СУПер установить наиболее опасные, оказывающие существенное влияние на экономическую безопасность, составить их реестр и предложить меры упреждающего воздействия и реагирования.

В процессе исследования путем сбора вторичной информации, анализа и синтеза, дедукции и индукции решаются следующие задачи:

- определяются факторы, влияющие на появление кадровых рисков, и уточняется их классификация;
- дается характеристика существующим и возможным рискам по элементам структуры современной модели СУПер, в частности выявляются риски организационно-целевого блока, риски содержательного блока в разрезе его функциональных подсистем, – «формирование персонала», «первичное распределение», «развитие», «сохранение», «перераспределение и использование», устанавливаются риски обеспечивающего блока и контрольно-результативного;
- проводится оценка кадровых рисков в разрезе блоков с учетом влияния на экономическую безопасность в условиях недостатка кадров, выделяются наиболее опасные, способные оказать негативное воздействие на показатели результативности каждого блока, а также на эффективность системы управления персоналом в целом;
- с учетом полученных результатов формируется реестр кадровых рисков, уровень влияния которых будет определен как высший, по каждому из них составляется перечень мер упреждающего воздействия и реагирования.

Результаты исследования

1. Выполнена группировка факторов, воздействующих на появление кадровых рисков и выбраны идентификационные признаки. К внешним факторам, влияющим на кадровую безопасность, отнесены следующие:

- демографическая обстановка; ее следствием стал дефицит на рынке труда, из-за которого предприятия не могут закрыть потребности в нужных рабочих кадрах и специалистах;
- конъюнктура спроса и предложения на рынке труда; когда предложения работодателей превышают спрос со стороны соискателей, то специалисты по подбору персонала используют стратегию переманивания квалифицированных кадров со смежных предприятий путем предложения лучших условий и оплаты труда, так возникают риски конкуренции;
- уровень подготовки кадров; если при разработке и реализации образовательных программ не были сформированы требования к будущей профессии, отсутствовали профессиональные стандарты, то цели обучения могут отличаться от потребностей работодателей, что приводит к образовательным рискам;

– установление ограничений со стороны законодательств, регулирующих трудовую деятельность, ведущих к появлению законодательных рисков; примером является прием на работу иностранцев или регулирование труда дистанционных работников;

– изменения в организационной структуре компаний холдингового типа или смена основных акционеров являются причиной организационно-правовых рисков.

К внутренним факторам, которые приводят к возникновению кадровых рисков, отнесен человеческий фактор, так как именно он чаще всего становится причиной форс-мажорных рисков, а также сложившаяся на предприятии неэффективная система управления персоналом.

2. Внутренние факторы были сгруппированы по источникам возникновения – исходящие от персонала и появляющиеся в процессе управления персоналом (табл.2).

Таблица 2 Фрагмент структурной группировки кадровых рисков

Риски, связанные непосредственно с персоналом	Риски, возникающие при управлении персоналом
● Образовательные риски – отсутствие необходимых компетенций, низкая квалификация ● Профессионально-квалификационные риски – неспособность качественно выполнять порученную работу и нести ответственность за ее результаты ● Риски неблагонадежности работников, к которым относятся низкая трудовая и производственная дисциплина работников ● Коммуникативные риски, связанные с неумением общаться, нежеланием соблюдать правила, нормы делового общения ● Психофизиологические риски, вызванные особенностями характера сотрудников, несбалансированностью гендерных, возрастных и образовательных групп ● Личные риски, связанные с жизнью, здоровьем, безопасностью сотрудника на рабочем месте ● Моральные риски – риски недобросовестного поведения сотрудников, получение ими выгоды в ущерб работодателю, участие в коррупционных схемах, наносящих экономический вред предприятию	● Риски, появляющиеся из-за отсутствия кадровой политики, грамотной HR стратегии, непроработанности функций, нерациональности оргструктуры, неэффективного функционального распределения обязанностей и ответственности среди звеньев HR структуры ● Риски, возникающие из-за неэффективности СУПер и ее составляющих – отсутствие понятной системы оплаты и стимулирования труда, мероприятий по мотивации лояльного персонала, карьерного роста, несправедливая оценка результатов труда, субъективность методов деловой оценки персонала, слабая организация профессионального обучения [12, с.1755] ● Риски из-за неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе, межличностных конфликтов, конфликтов между работниками и работодателем ● Риски, обусловленные ненадлежащими условиями труда, ненормированным рабочим днем, непредоставлением гибкого графика работы, невозможности работать удаленно, нерациональные режимы труда и отдыха ● Риски из-за увольнения руководителей высшего звена, выбытия ключевых сотрудников предприятия, ухода квалифицированных кадров по собственному желанию или в связи с действиями других предприятий по переманиванию персонала

В первую вошли риски, касающиеся непосредственно сотрудников, они возникают вследствие проявлений персоналом профессиональных, деловых и личностных качеств, способностей. Во-вторую, – риски в управлении персоналом – «это возможная вероятность потерь, которые могут быть понесены предприятием, связанная с деятельностью

персонала предприятия» [11]. Данные риски могут возникать при формировании и реализации кадровой политики, обеспечении и использовании кадровых ресурсов, разработке и реализации концепции управления персоналом, определении основных направлений работы с персоналом, соблюдении принципов управления, выполнении различных управленческих функций при работе с персоналом, применении методов управления персоналом и т. п.

3. Сделан вывод о том, что в условиях дефицита кадров на рынке труда предприятиям промышленного и транспортного комплексов важно создать такие условия, при которых у сотрудников не будет оснований для смены места работы, то есть минимизировать риски. Выдвинута гипотеза, что кадровые риски можно снизить или предотвратить, если будет реализовываться эффективная СУПер. Риски СУПер обусловлены несовершенством самой системы, которая уже не отвечает вызовам текущего момента. Эффективная СУПер в условиях кадрового дефицита должна обеспечивать достойную оплату труда, предоставлять меры социальной поддержки, добровольного медицинского страхования, заботиться о ментальном здоровье сотрудников, от которого зависит их продуктивность, развивать и поддерживать корпоративную культуру, создавать благоприятную атмосферу, профессиональную среду, предусматривать гибкие и гибридные формы работы, возможность для самореализации, признавать и отмечать достижения сотрудников. Реализация этих мер, безусловно, требует внесения изменений в кадровую политику, корректировок стратегии по управлению персоналом, актуализации документированных процедур, выделения дополнительных ресурсов, в первую очередь финансовых.

4. Риски СУПер были дифференцированы применительно к структуре новой современной модели и предложены меры опережающего реагирования. В частности, в список кадровых рисков подсистемы «формирование персонала» содержательного блока СУПер вошли риски, возникающие из-за отсутствия на предприятии разработанных требований к кандидатам; риски, связанные с выявлением несоответствия между квалификационными требованиями к должности и фактическим качественными характеристиками кандидатов, претендующих на эту должность; риски увольнения в течение испытательного срока из-за того, что ожидания новичков не оправдались, причем не только по вопросу оплаты труда, графика работы, но и из-за стиля руководства непосредственно руководителя; риски неправильного оформления кадровых документов. Отрицательными последствиями от проявления этих рисков могут быть ухудшение репутации предприятия как работодателя, финансовые затраты на поиск новых соискателей вместо уволившегося новичка, увеличившая нагрузка на персонал из-за вакансии, претензии со стороны контролирующих органов, выявивших нарушения при трудоустройстве. Перечень кадровых рисков для подсистемы «перераспределение персонала» этого же блока СУПер был сформирован из двух групп. В первую вошли риски, исходящие от новых сотрудников. Они связаны с тем, что ожидания принятых сотрудников в отношении условий и оплаты труда, содержания выполняемых функций, графика работы, могут не совпадать, что приведет к увольнению в течение адаптационного периода или первого года работы; риски увольнения молодых сотрудников по собственному желанию в первые дни, месяцы работы из-за неспособности приспособиться к коллективу в силу особенностей своего характера, значительных амбиций, неподкрепленных знаниями; риски того, что новый работник не сможет в течение адаптационного периода приспособиться к коллективу и проявить себя; риски утечки коммерческой информации при увольнении новичка. Во вторую группу – риски внутреннего характера, это нежелание опытных сотрудников передавать свой опыт, мастерство новичкам, выполнять функции наставничества, отсутствие доплат за наставничество, стимулирующих выплат за подготовку молодежи к трудовой деятельности.

В таблице 3 приведены способы предотвращения кадровых рисков или снижения их влияния на эффективность управления персоналом, относящиеся к этим подсистемам содержательного блока СУПер.

Таблица 3 Меры по предупреждению кадровых рисков

Формирование персонала	Перераспределение персонала
• Сбор информации о кандидате с предыдущего места работы и выяснение причин увольнения • Проверка благонадежности кандидатов, в том числе с использованием социальных сетей • Выяснение у кандидата при первичном собеседовании его ожиданий о заработной плате, условиях и графике работы • Информирование кандидатов об реальных условиях труда и заработной плате • Психологическое тестирование на предмет способности работы в команде • Предоставление возможности кандидату пообщаться с представителями трудового коллектива для ознакомления с корпоративной культурой, традициями, условиями до подписания трудового договора • Поведение целенаправленной работы с образовательными организациями по трудоустройству выпускников, которые в течение учебы проходили производственную, технологическую практику на предприятии • Трудоустройству студентов старших курсов на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, предоставление гибкого графика работы	• Назначение наставником сотрудника предприятия, способного и заинтересованного в том, чтобы работать с новичками, включая молодежь • Мотивация наставников и оплата их труда за наставничество согласно статье 351.8 Трудового кодекса РФ «Особенности регулирования труда работников, выполняющих работу по наставничеству в сфере труда», введенной в действие с 1 марта 2025 года • Осуществление контроля со стороны руководителя подразделения за работой новичка на протяжении всего срока адаптации • Проведение руководителем еженедельных встреч с новичками для обсуждения проблемных ситуаций, получения сведений о выполнении рабочих заданий и индивидуальных планов, передачи обратной связи • Проведение аналогичных встреч раз в две недели с участием руководителя HR отдела или специалиста, на которого возложены контрольные функции, а также наставников • Ведение статистику причин ухода адаптантов в течение испытательного срока или адаптационного периода • Принятие мер предупреждения тихого увольнения для сохранения кадрового состава • Дополнительное вознаграждение наставников за успешную работу по адаптации

В настоящее время проводится экспертная оценка рисков, для этого используются сформированные перечни рисков применительно ко всем блокам модели СУПер, устанавливаются наиболее опасные в условиях недостатка персонала. Далее с учетом полученных результатов будет составлен реестр кадровых рисков, уровень влияния которых будет определен как высший, предложены и обоснованы действия, направленные на то, чтобы эффективность системы управления персоналом предприятий соответствовала целевым показателям, установленным в их кадровой политике и стратегии по управлению персоналом.

Обсуждение результатов

Результаты авторского исследования представлялись на нескольких всероссийских и международных научно-практических конференциях, в том числе: «Экономика и общество: современные исследования и инновационное развитие», Омск, 2024; «Образование, наука и инновации: современные вызовы», Мелитополь, 2024; «Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики и информатики», Бирск, 2024; «Российское государство и общество: особенности современного состояния», Чебоксары, 2025.

Практическая реализация методических разработок, полученных в ходе исследования, позволит предприятиям промышленного и транспортного комплексов предотвратить негативное влияние персонала и СУПер на результаты их деятельности и обеспечить экономическую стабильность.

Выводы

Результатом первого этапа исследовательской работы «Идентификация подходов и нормативно правовых основ управления рисками в производственных и транспортных комплексах» будет список рисков по управлению персоналом предприятий, полученный благодаря процедуре идентификации как начальной стадии комплекса мероприятий по управлению рисками в контексте современной модели СУПер. Составленный реестр войдет в общий реестр рисков, что станет вкладом в разработку теоретических и методических положений по управлению рисками в промышленных и транспортных комплексах.

Библиографический список

1. Митрофанова А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)» : авто-реферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Москва, 2013. – 28 с.
2. Эксперты спрогнозировали дефицит рабочих кадров в России. URL:https://ria.ru/20231204/rabochie_kadry-1913516521/ (дата обращения 30.11.2024).
3. Гончарук Д. Минтруд прогнозирует дефицит кадров на уровне 3,1 млн к 2030 году. URL:<https://rg.ru/2025/01/24/> (дата обращения 9.03.2025)
4. Инвестиции на запасном пути. URL:<https://www.kommersant.ru/doc/7326486> (дата обращения 09.03.2025)
5. Итоги года с Владимиром Путиным: главные заявления. URL:<https://ren.tv/longread/1291382> (дата обращения 20.01.2025)
6. Рынок труда изменился навсегда: подводим итоги года вместе с экспертами. <https://dzen.ru/pravdann> (дата обращения 31.01.2025)
7. Мосолкина, Д. Более трети работодателей столкнулись с усилением текучести кадров. URL:<https://www.vedomosti.ru/management/articles/2025/01/27/> (дата обращения 31.01.2025)
8. Данилова О. В. Риск-менеджмент в российских компаниях: проблемы, подходы, точки зрения / О. В. Данилова // Экономика и управление: теория и практика. – 2018. – № 1. – С. 32–36.
9. Мингалеева Д. И. Кадровая безопасность как фактор обеспечения экономической безопасности организации / Д. И. Мингалеева // Экономика и социум. – 2023. – № 3–1(106). – С. 413–418.
10. Куршакова Н. Б. Обобщение результатов научно-исследовательской работы по управлению персоналом предприятий – участников транспортно-логистических систем / Н. Б. Куршакова // Основы экономики, управления и права. – 2024. – № 3(42). – С. 29–40.

11. Слободской А. Л. Риски в управлении персоналом: учеб. пособие / А. Л. Слободской. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 115 с.
12. Куршакова Н. Б. К вопросу о кадровых рисках предприятий промышленного и транспортного комплексов в условиях дефицита трудовых ресурсов / Н. Б. Куршакова // Международная научно-практическая конференция «Образование, наука и инновации: современные вызовы». – Мелитополь: МелГУ, 2025. – С.1754–1756.