

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ КАК ИНСТРУМЕНТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С  
РИСКАМИ КОМПАНИИ. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**К.С. Есин

Научный руководитель: доцент, к.ф.н. З.С. Завьялова

Национальный исследовательский Томский политехнический университет,

Россия, г. Томск, пр. Ленина, 30, 634050

E-mail: [ya.esin.k@yandex.ru](mailto:ya.esin.k@yandex.ru)**HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR DEALING WITH BUSINESS RISKS.  
FOREIGN EXPERIENCE**K.S. Esin

Scientific Supervisor: Assoc.Prof., Ph.D. Z.S. Zavyalova

Tomsk Polytechnic University, Russia, Tomsk, Lenin str., 30, 634050

E-mail: [ya.esin.k@yandex.ru](mailto:ya.esin.k@yandex.ru)

***Abstract.** The article focuses on human capital management as a tool for managing business risks based on annual reports and press releases of foreign companies. The study analyzed the official reports and press releases of 50 companies, and identified the main risks and trends related to human capital management in the context of the risk management strategy.*

**Введение.** Несмотря на развитие технологий, систем менеджмента, аналитики, появление больших вычислительных мощностей, способных обрабатывать терабайты информации, нейронных сетей и т.п., растущая скорость изменения и непредсказуемость мировой экономики создает новые, более сложные вызовы для компаний. Характер и масштабы рисков, которым подвержены компании, также постоянно меняются. Помимо основных финансовых рисков, значимость и количество нефинансовых рисков (кибербезопасность, поведенческие и культурные риски и др.), которые могут быть более комплексными как в плане количественной и качественной оценки, так и с точки зрения управления ими, постоянно возрастает [1]. Поэтому основным ресурсом, который по-прежнему играет одну из ключевых ролей в системе взаимодействия с рисками компании, является человеческий капитал. В связи с этим становится актуальным вопрос об использовании управления человеческим капиталом в качестве инструмента управления рисками компании.

Предметом исследования являются основные тенденции и риски, связанные с управлением человеческим капиталом в контексте стратегии управления рисками.

Цель исследования – выявить основные тенденции и риски, связанные с управлением человеческим капиталом в контексте стратегии управления рисками, на основе официальных отчетов и пресс-релизов зарубежных компаний.

Задачи исследования: изучить имеющийся зарубежный опыт по теме исследования, выявить и описать основные тенденции и риски по теме исследования.

В ходе исследования использовались следующие методы научного исследования: анализ, синтез, формализация, метод калькуляции.

**Методология.** Для анализа зарубежного опыта по управлению человеческим капиталом в качестве инструмента управления рисками в компании были выбраны компании, входящие в «Топ-50 мировых самых привлекательных работодателей 2019», составленный компанией Universum [2]. Большинство ежегодных отчетов компаний было представлено в форме 10-K, в котором один из разделов отдельно посвящен рискам. В тех отчетах, которые отклонялись от подобной формы, поиск релевантной информации осуществлялся по всему документу. Если сведения о системе риск менеджмента и рисках, в целом, не были представлены в ежегодной отчетности, то поиск осуществлялся по пресс-релизам компаний, размещаемых на официальных, глобальных сайтах компании. Далее после анализа методом простой калькуляции осуществлялся подсчет количества упоминаний о тех или иных тенденциях и рисках, связанных с ролью управления персоналом в контексте риск менеджмента компании. Следующим этапом осуществлялись синтез и формализация информации.

**Анализ и результаты.** В отчетах и пресс-релизах зарубежных компаний упоминаются различные виды рисков, в основном, связанные с внешними факторами, но так или иначе некоторые компании упоминают о роли управления человеческими ресурсами в стратегии риск менеджмента компании. Чаще всего компании упоминают о риске, связанном с неспособностью компании привлекать, нанимать и удерживать квалифицированных сотрудников. Об этом пишет, в частности, компания Amazon [3]: «Мы зависим от высшего руководства и других ключевых сотрудников <...> Потеря одного из наших исполнительных директоров и других сотрудников или наша неспособность нанимать, обучать, удерживать и управлять квалифицированным персоналом может нанести ущерб нашему бизнесу». Об этом упоминают многие компании, в том числе, такие как Microsoft, Sony, Siemens, Intel, E&Y и др.

Другие же организации в большей степени обращают внимание на внешние риски и адаптируют управление человеческим капиталом под вызовы рынка. Т.н. «diversity», политика управления человеческим капиталом, в которой особый акцент делается на подборе сотрудников из различных культурных и социальных групп, уже внедрена в некоторых зарубежных компаниях. Эффективность подобной политики управления человеческим капиталом подчеркивает L'Oréal Group: «Создание и продвижение на международный рынок продуктов происходит более эффективно, когда члены команды сами по себе являются представителями широкого круга этических и социальных групп. Исследования доказали, что чем более разнообразна команда, тем более эффективные решения они принимают: чем больше разнообразие точек зрения, тем больше шансов на успех» [4].

Вовлечение всех сотрудников в процесс взаимодействия с рисками является одной из ролей управления человеческим капиталом в контексте стратегии риск менеджмента организации. Некоторые из анализируемых компаний также применяют данный подход для увеличения эффективности взаимодействия с рисками. Из ежегодного отчета BMW Group: «Корпоративный риск менеджмент фокусируется на критериях эффективности, практичности и полноценности. Ответственность за информирование о рисках не является централизованной функцией, но задачей каждого работника и менеджера соответственно их индивидуальным функциям» [5]. Как пишет в своем материале об операционном риск менеджменте в банках компания BCG, компании должны внедрять риск культуру, где «каждый чувствует ответственность за безопасность компании» [6].

Наиболее полно о роли управления человеческим капиталом в контексте стратегии риск менеджмента пишут в GoldenSachs [7], крупнейшем мировом инвестиционном банке: «Структура нашего

риск менеджмента построена на трех ключевых компонентах: управление, процессы и люди. <...> Даже самая лучшая технология служит лишь как инструмент для принятия обоснованных решений в реальном времени по имеющимся рискам. В конечном счете, эффективный риск менеджмент требует от наших людей умения интерпретировать данные о рисках на постоянной основе и соответственно адаптировать позицию компании относительно риска».

Помимо того, что осуществляется вовлечение всех сотрудников в риск менеджмент, также некоторые компании внедряют целенаправленное обучение сотрудников по взаимодействию с возникающими рисками. Об этом пишет ранее упомянутая компания Daimler Group: «Будущий успех также зависит от того, насколько DaimlerGroup успешна в долгой перспективе в найме, интеграции и удержании сотрудников. Разработанные HR-инструменты учитывают подобные риски, внося свой вклад в набор и удержание персонала с высоким потенциалом и опытом, а также прозрачность в отношении внутри DaimlerGroup» [8].

**Заключение.** Таким образом, в ходе исследования была проанализирована ежегодная отчетность и пресс-релизы 50 зарубежных компаний, входящих в «ТОП-50 мировых самых привлекательных работодателей 2019» по версии компании Universum [2]. В ходе исследования было выявлено, что 38 из 50 компаний отдельно выделяют риски, связанные с персоналом. Наиболее часто компании акцентируют внимание на риске, связанном с неспособностью компании привлечь, нанять и удержать квалифицированных специалистов, – об этом упоминается в ежегодных отчетах 32 компаний. Второй по частоте наблюдения является подход, в ходе которого в процесс управления рисками внедряются все сотрудники, об этом пишут 11 компаний. Реже встречаются кейсы: по обучению сотрудников взаимодействия с рисками и, так называемое, «diversity». Об этих ролях управления человеческими ресурсами в контексте риск-менеджмента организации пишут 7 и 5 компаний, соответственно. Дальнейшим направлением исследования будет являться сравнение эффективности взаимодействия с рисками компаний, где HR стратегия внедрена в стратегию риск-менеджмента, с компаниями, где данные стратегии не пересекаются между собой.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Deloitte Insights. Global risk management survey, 11th edition [Электронный ресурс]/K.Edelman, B. Hurley, P. Devan, R. Bhat, A. Khan. – USA: Deloitte, 2018. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/risk/global-risk-management-survey.pdf>.
2. World's most attractive employers 2019/Universum. – Stockholm, 2019. – URL: <https://universumglobal.com/blog/worlds-most-attractive-employers-2019/>. – Заглавие с экрана (дата обращения 20.01.2020).
3. 2018 Annual report/Amazon.com, Inc. – Seattle, 2019.
4. Strategy [Электронный ресурс] / L'oréalGroup. – URL: <https://www.loreal.com/group/diversity-and-inclusion/strategy>. – Заглавие с экрана (дата обращения 26.01.2020).
5. 2018 Annual report / BMW (Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft). – Munich, 2018.
6. Pourqery P. Operational Risk Management [Электронный ресурс]/Pourqery P., J. de Mulder. - London, Boston Consulting Group, 2009. - URL:<https://www.bcg.com/documents/file93495.pdf>.
7. 2019 Annual report / The Goldman Sachs Group, Inc. – New York, 2019.
8. 2018 Annual report / Daimler AG. – Shtuttgart, 2018.