

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).73-82

УДК 331.108.2

JEL J24, L53, D81



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ HR-РИСКОВ НА РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**С.А. Широковских**, Институт социальных наук, Москва, Россия

**Н.В. Лясников**, Институт проблем рынка РАН, Москва, Россия

**Аннотация.** Роль персонала в развитии бизнеса является одной из наиболее динамичных и зависит от множества факторов субъективной и объективной природы, а также их комбинации и совместного влияния на поведение, мотивацию и ценностные установки персонала. По мере развития парадигм стратегического управления бизнесом изменяется и отношение менеджеров к роли и месту персонала в формировании экономической ценности продуктов и сервисов бизнеса, причем наиболее заметная динамика в сторону конструктивной интеграции ветвей руководящего и исполнительного персонала стала заметна во второй половине XX века – начале XXI века, являющегося переломной точкой экономических и технологических укладов человечества. Данная статья посвящена изучению теоретических и методических основ одной из стратегических проблем управления персоналом промышленных предприятий – HR-рискам, которые включают в себя обширную группу рисков поиска, отбора и расстановки персонала в бизнес-модели предприятия. Ведущим методами к исследованию данной проблемы являются общенаучные (качественно-логический анализ, дедукция, системный подход, ретроспективный анализ,) и философские методы, позволяющие комплексно рассмотреть вопрос оценки влияния HR-рисков на показатели деловой активности бизнеса и его инвестиционной привлекательности. В статье представлен генезис HR-рисков, раскрыт понятийный аппарат HR-рисков и дан его критический анализ, выявлены основные HR-риски промышленного предприятия в условиях цифровой экономики, обоснованы концептуальные формулы оценки HR-рисков для промышленного бизнеса. Материалы статьи представляют практическую ценность для топ-менеджеров и HR-специалистов промышленного бизнеса, антикризисных управляющих и рекрутинговых агентств.

**Ключевые слова:** кадровый аудит, развитие персонала, системы менеджмента качества, стресстестирование, устойчивое развитие, хедхантинг, цифровизация менеджмента, HR-риски

**Для цитирования:** Широковских С.А., Лясников Н.В. Инструментарий оценки влияния HR-рисков на развитие персонала промышленных предприятий // BENEFICIUM. 2021. № 1(38). С. 73-82. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).73-82

ORIGINAL PAPER

## HR-RISK IMPACT ASSESSMENT TOOLKIT FOR INDUSTRIAL PERSONNEL DEVELOPMENT

**S.A. Shirokovskikh**, Institute of Social Sciences, Moscow, Russia

**N.V. Lyanikov**, Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

**Abstract.** The role of staff in business development is one of the most dynamic and depends on many of subjective and objective factors, as well as their combination and joint influence on the behavior, motivation, and value preferences of staff. As the paradigms of strategic business management develop, the attitude of managers to the role and place of staff in the formation of the economic value of business products and services changes, and the most noticeable dynamics towards the constructive integration of the branches of management and executive staff became noticeable in the second half of the 20th century – early the 21st century, which is a turning point in the economic and technological order of mankind. This article is devoted to studying the theoretical and methodological foundations of one of the strategic problems of personnel management of industrial enterprises – HR risks, which include an extensive group of risks of finding, selecting employees and personnel placement in the business model of the enterprise. The leading methods for studying this problem are general scientific (qualitative and logical analysis, deduction, systemic approach, retrospective analysis,) and philosophical methods that enable one to comprehensively consider the assessment of the impact of HR risks on the indicators of business activity and its investment attractiveness. The article presents the genesis of HR risks, discloses the conceptual apparatus of HR risks and gives its critical analysis, identifies the main HR risks of an industrial enterprise in the modern digital economy, substantiates conceptual formulas for assessing HR risks for

industrial business. The materials of the article are of practical value for top managers and HR specialists of industrial business, crisis managers, and recruiting agencies.

**Keywords:** personnel audit, personnel development, quality management systems, stress testing, sustainable development, headhunting, management digitalization, HR risks

**For citation:** Shirokovskikh S.A., Lyasnikov N.V. HR-Risk Impact Assessment Toolkit for Industrial Personnel Development // BENEFICIUM. 2021. Vol. 1(38). Pp. 73-82. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).73-82

**П**ереосмысление отечественными и зарубежными менеджерами важности формирования компетентностно-конкурентной команды специалистов катализирует пересмотр механизмов рекрутинга и обучения сотрудников, а также совершенствование внутренних социальных лифтов их карьерного роста. Как отмечает О.Л. Чуланова, «сегодня у специалиста HR существует все меньше времени на обдумывание решения брать или не брать» сотрудника, т.к. для обеспечения устойчивого роста обновление кадрового состава должно быть гармоничным и перманентным [1].

Сегодня сами условия организации рынка формируют жесткий цейтнот и обостряют конкурентную борьбу за перспективные кадры и возможность привлечения их в свою команду. Кроме этого, XXI век примечателен еще и тем, что в типичной организации сталкиваются интересы трех поколений: X, Y и Z, которые зачастую имеют «диаметрально противоположные ценности и мотивационные установки к работе» [2]. Ориентация Z-поколения на цифровизацию вкупе с активной поддержкой Y создает условия для пересмотра кадровой политики с учетом наиболее перспективных решений в области построения альтернативного HR-механизма.

Именно данный тренд и вызывает наибольшую тревогу у менеджеров X-формации и карьерно растущих Y-лидеров, т.к. один «цифровой» год сопоставим с десятью «аналоговыми», и как отмечает Р. Болтон, руководитель Международного центра передового опыта в области управления персоналом и изменениями KPMG в Велико-

британии, «Вы можете оказаться за бортом, даже не успев осознать, что происходит» [3].

Теоретико-методологической основой для написания статьи выступили научные труды в области оценки и управления HR-рисками таких зарубежных ученых и экспертов как Дж. фон Нейман, Д. Аллен, М. Мескон, И.Х. Ансофф, С. Бир, В. Рове, У. Наймс, П. Словик, К. Фрост, Д. Аллен и др. Среди российских ученых-исследователей кадровых рисков следует выделить работы А.М. Петровского, Э.А. Уткина, А.Я. Кибанова, Э.Е. Старобинского, В.Р. Веснина, В.Н. Цыгичко, Ю.С. Перевощикова.

В научный оборот понятие «кадровые риски» (англ. – HRR, Human Research Risks) (HR-риски) было введено практически одновременно с появлением риск-менеджмента как формы профессиональной деятельности в 1956 г., описанной в академических трудах экономиста Р. Галлахера и профессора страхового дела Темплского университета У. Снайдера.

Вместе с тем исторически вопрос кадровых рисков поднимался на протяжении всей истории человечества, о чем свидетельствуют задокументированные рекомендации по выбору продавцов в Великобритании (1469 г.), математические оценки ошибки в процессе принятия решений в задаче об альтернативных возможностях Б. Паскаля и П. Ферма (1654 г.), оценки ошибок в архитектурном проектировании Я. Бернулли (1725 г.) [2].

Хронология развития идеи оценки рисков, связанных с фактором человеческого характера и личных предпочтений лиц, принимающих решений, приведена в *табл. 1*.

*Таблица 1 / Table 1*

**Хронология развития идеи оценки рисков, связанных с фактором человеческого характера и личных предпочтений управленца / Chronology of Development Idea of Estimation of Risks Related to Human Factor and Personal Preferences of the Manager**

<b>Хронологический этап / Chronological Phase</b>	<b>Характеристика концепций и парадигм оценки рисков, связанных с человеческим фактором / Human Risk Assessment Concepts and Paradigms</b>
1. Древний мир (Древний Египет, Древний Китай, Древняя Индия)	<i>Хронологический этап:</i> 5000 – 2000 лет до н.э. <i>Содержание концепций и парадигм:</i> идея Божественного вмешательства в процессы принятия управленческих решений, запрограммированность и предопределенность принятия решений. Определение времени и альтернативы в управлении базируется на предсказаниях жрецов. <i>Место и роль человеческого фактора как источника риска</i> – не имеет однозначного определения, т.к. считается, что все действия имеют Божественное предписание. Высочайший уровень символизма и мистических трактовок действий лиц, принимающих решения.
2. Древний Рим	<i>Хронологический этап:</i> 2500 лет до н.э. – I век н.э. <i>Содержание концепций и парадигм:</i> формирование первых структурированных документов, описывающих требования к лицам, принимающим решения, концептуальное оформление базовых подходов к выбору управляющих должностей по самым простым критериям (критерий старшинства, критерий статусности рода, критерий предприимчивости). Начинается формирование рациональной оценки поведения индивида в процес-

Хронологический этап / Chronological Phase	Характеристика концепций и парадигм оценки рисков, связанных с человеческим фактором / Human Risk Assessment Concepts and Paradigms
	се принятия решений. <i>Место и роль человеческого фактора как источника риска</i> – каждый индивид несет в себе потенциальные выгоды и риски, и его личная миссия – поддержание баланса сторон с учетом глобальных целей империи.
3. Средние Века	<i>Хронологический этап:</i> 500 г. н.э. – 1500 гг. н.э. <i>Содержание концепций и парадигм:</i> формирование первых математических инструментов вероятностной оценки наступления определенных событий, развитие методик прогнозирования и предвидения. <i>Место и роль человеческого фактора как источника риска</i> – роль человека в механизме принятия решений конкретизируется и очерчивается его полномочиями и профессиональным призванием (идея гильдий, социальных групп), активное развитие идеи формализации требований к умениям и навыкам индивида для выполнения определенных работ, начало формирования первых квазистандартов трудового поведения.
4. Новое Время	<i>Хронологический этап:</i> 1600 г. – начало XIX в. <i>Содержание концепций и парадигм:</i> индивидуальные психологические характеристики человека приобретают все большее значение при определении его профессиональных компетенций и предрасположенности к той или иной работе. Начало формирования промышленной психологии, апробация идей психологии в практике подбора персонала, изучение зависимостей между психологическим архетипом и способностями принимать решения и заниматься творчеством. <i>Место и роль человеческого фактора как источника риска</i> – благодаря исследованиям промышленных психологов были доказаны зависимости между мотивацией и производительностью труда, условиями труда и текучестью кадров, сформирована идея иерархии потребностей (А. Маслоу, Ф. Герцберг).
5. Индустриальное общество	<i>Хронологический этап:</i> 1850-60 гг. – 1970-80 гг. <i>Содержание концепций и парадигм:</i> активная интеграция математического и статистического аппарата в оценку влияния психологических и эмоциональных установок на принятие решений индивидом в зависимости от доминирующих факторов внешней среды, бурный рост интереса к прогностическим моделям и развитие самостоятельного направления – форсайт-менеджмента для оценки долгосрочных кадровых и связанных с ними технологических рисков. <i>Место и роль человеческого фактора как источника риска</i> – постепенный выход роли индивида на доминирующее положение и признание его ключевым драйвером прогресса бизнеса и социально-экономической системы в целом. Развитие идеи корпоративного эгоцентризма и всестороннего изучения кадровой политики как источника уникальных конкурентных преимуществ для устойчивого роста предприятия.
6. Постиндустриальное (цифровое) общество	<i>Хронологический этап:</i> 1990-е гг. – настоящее время <i>Содержание концепций и парадигм:</i> синергия ряд наук (социология, антропология, психология, экономика) в новую формацию – поведенческую экосистему, в которой человек ведет себя исключительно по законам хаоса, но его траектория решений может быть алгоритмизирована и предсказана с помощью экономико-математического моделирования и анализа персональных данных. <i>Место и роль человеческого фактора как источника риска</i> – завершение оформления концепции корпоративного эгоцентризма и активное изучение повседневной жизни и активностей индивида для формирования многофакторной матрицы цепочек риск-факторов с целью выведения интегрального показателя рисков по тематическим направлениям (вероятность увольнения, вероятность шпионажа, вероятность переманивания, вероятность саботажа).

Источник / Source: построено авторами по данным [4] / compiled by the authors based on data from [4]

Исходя из приведенных в табл. 1 данных о хронологии развития идеи кадровых рисков, нами был проведен анализ понятийного аппарата с целью раскрытия сущности понятия «кадровые риски» и определения профессиональных акцентов в отечественной и зарубежной литературе (табл. 2).

Таким образом, мы видим, что в настоящее время не существует единого определения кадровых рисков, но даже в их множестве прослеживается достаточно четкая классификация профессиональных акцентов.

Кадровые риски рассматриваются со следующих точек зрения:

- источник негативного воздействия на финансово-хозяйственную деятельность – понимаются как риски прямого воздействия на бизнес-процессы и (или) их отдельные показатели;
- источник негативного воздействия на имидж и деловую репутацию бизнеса – понимается как риски косвенного воздействия на информационную среду и восприятие бизнеса внешним окружением;
- источник организационно-правовых изменений – понимается как риски несовершенства организации трудовых отношений, которые могут породить противозаконные явления в форме коррупции и мошенничества [10].

Таблица 2 / Table 2

**Определение понятия «кадровые риски» в отечественной и зарубежной литературе / Definition of "Human Risks" in Domestic and Foreign Literature**

Автор / Author	Определение / Definition
Я.И. Величко [4]	Кадровые риски – риски человеческой природы, проявляющиеся через поведение коллектива работников, объединенных в процессе производства в одну команду
М.М. Гайфуллина [5]	Кадровые риски – риски, связанные с проявлением негативных антропогенных факторов одного индивида или целой группы в рамках трудовых отношений
С. Земцов, В. Барина, Р. Семёнова [6]	Кадровые риски – потенциальная величина финансовых, хозяйственных и иных потерь для бизнеса ввиду проявления негативных черт индивида или группы при исполнении трудовых обязанностей
Т.А. Пантелеева [2]	Кадровые риски – риски потерь, связанные с человеческим фактором (ошибки, усталость) и личными корыстными интересами (мошенничество, коррупция)
Y. Vlasenko, O. Okhrimenko, L. Shmorgun, Y. Oliinyk, O. Samko, and V. Lukianykhin [7]	Кадровые риски – это потенциальная мера отклонения фактической деятельности персонала от принятых корпоративных норм, ведущая к экономическому и имиджевому ущербу компании
L. Kozubíková, R. Zámečník, and L. Výstupová [8]	Кадровые риски – совокупность факторов индивидуальной и коллективной человеческой природы, которые могут оказать негативное воздействие на деловую активность бизнеса
W.F. Cascio, and J.W. Boudreau, 2016 [9]	Кадровые риски – негативные воздействия персонала на экономические и хозяйственные процессы и отдельные показатели в процессе функционирования интеллектуальных инструментов и реализации трудовых отношений в бизнес-среде

*Источник / Source:* составлено авторами на основе изучения специализированной научной литературы / compiled by the authors based on bibliographic review

Для понимания проблемы разработки инструментария оценки HR-рисков необходимо формирование их классификации на базе основных бизнес-процессов реализации трудовых отноше-

ний. Критический обзор литературы показал, что наиболее полная классификация кадровых рисков в тесной связи с бизнес-процессами представлена в журнале Talent Management (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

**Классификация HR-рисков на базе основных бизнес-процессов реализации трудовых отношений / Classification of HR-Risks on the Basis of the Main Business Processes of Implementing Labour Relations**

Бизнес-процесс реализации трудовых отношений / Business Process for the Implementation of Professional Relations	Состав и характеристика HR-рисков / HR-Risk Composition and Profile
1. Отбор и найм персонала	<p><i>Видовой состав HR-рисков:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дискриминационные практики (субъективное ограничение по возрасту, полу, расовой принадлежности, психофизическим особенностям индивида);</li> <li>• проведение процедур найма небезопасных кандидатов (найм родственников топ-менеджеров конкурирующих фирм, найм сотрудников с непогашенной судимостью за экономические преступления и преступления против собственности);</li> <li>• неверный найм (допущение правовых ошибок, найм сотрудников «задним числом», найм с неполным пакетом документов или непроверенным резюме);</li> <li>• коррупционные инструменты найма (подлог документов, замена HR-специалиста на более заинтересованное лицо, взяточничество, шантаж).</li> </ul> <p><i>Последствия реализации HR-рисков для организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• неисполнение или некачественное исполнение трудовых обязательств;</li> <li>• нарушение баланса компетенций внутри команды ввиду введения в ее состав некомпетентного специалиста;</li> <li>• промышленный шпионаж;</li> <li>• демотивационные и саботажные процессы в трудовом коллективе;</li> <li>• рост дискриминационных практик в трудовом коллективе.</li> </ul> <p><i>Последствия реализации HR-рисков для внешних стейкхолдеров бизнеса:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отказ от деловых контрактов с компанией;</li> <li>• снижение лояльности клиентов-покупателей продукции и сервисов;</li> <li>• ухудшение имиджа бизнеса;</li> <li>• снижение инвестиционной привлекательности бизнеса;</li> <li>• снижение привлекательности бизнеса для рекрутинговых агентств.</li> </ul>
2. Обучение и трудовые отношения	<p><i>Видовой состав HR-рисков:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• несоблюдение требований коллективного договора в части условий труда, обеспечения работника средствами индивидуальной защиты, техническими средствами;</li> <li>• нарушение условий в части оплаты труда, режима труда и отдыха;</li> </ul>

Бизнес-процесс реализации трудовых отношений / Business Process for the Implementation of Professional Relations	Состав и характеристика HR-рисков / HR-Risk Composition and Profile
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нарушение условий в части обучения и повышения квалификации.</li> </ul> <p><i>Последствия реализации HR-рисков для организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• снижение вовлеченности и мотивированности сотрудников;</li> <li>• снижение уровня компетентности специалистов;</li> <li>• снижение инновационной активности персонала;</li> <li>• увольнение амбициозных сотрудников.</li> </ul> <p><i>Последствия реализации HR-рисков для внешних стейкхолдеров бизнеса:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нарушение сроков исполнения контрактов;</li> <li>• увеличение доли брака в продукции;</li> <li>• необходимость выставления штрафных санкций или возбуждения исковых дел в суде;</li> <li>• ужесточение контрактных требований к бизнесу.</li> </ul>
3. Поведение сотрудников в коллективе и за его пределами	<p><i>Видовой состав HR-рисков:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нарушение работниками правил трудовой дисциплины;</li> <li>• распространение недостоверной информации и сведений о первых лицах предприятия;</li> <li>• распространение информации, порочащей деловую репутацию бизнеса в частных интервью СМИ и социальным информационным ресурсам;</li> <li>• наличие пагубных привычек и зависимостей у представителей руководства (азартные игры, игровая зависимость).</li> </ul> <p><i>Последствия реализации HR-рисков для организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• возникновение фактов злоупотребления служебным положением, растрата средств;</li> <li>• дискредитация деловой репутации топ-менеджмента (публичные скандалы);</li> <li>• судебные иски к конкретным сотрудникам.</li> </ul> <p><i>Последствия реализации HR-рисков для внешних стейкхолдеров бизнеса:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• снижение уровня лояльности клиентов к бизнесу и менеджменту;</li> <li>• ужесточение контрактных условий;</li> <li>• снижение инвестиционной привлекательности;</li> <li>• ужесточение государственных проверок и ревизии.</li> </ul>
4. Увольнение персонала	<p><i>Видовой состав HR-рисков:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разглашение служебной информации;</li> <li>• несанкционированный доступ к информационным базам данных (при несвоевременной деактивации идентификационных кодов сотрудника);</li> <li>• хедхантинг;</li> <li>• распространение компрометирующей информации о первых лицах организации, шантаж.</li> </ul> <p><i>Последствия реализации HR-рисков для организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• потеря квалифицированных кадровых активов;</li> <li>• раскрытие служебной и коммерческой информации;</li> <li>• хакерские атаки на базы данных;</li> <li>• дискредитация деловой репутации топ-менеджмента (публичные скандалы).</li> </ul>

Источник / Source: построено авторами по данным [11-13] / compiled by the authors based on data from [11-13]

На следующем этапе перейдем к рассмотрению непосредственно алгоритма оценки кадровых рисков бизнеса, который включает в себя

ряд этапов, которые в структурированно-функциональном виде представлены в табл. 4.

Таблица 4 / Table 4

#### Алгоритм управления кадровыми рисками промышленного предприятия / Enterprise Personnel Risk Management Algorithm

Этап реализации алгоритма / Stage of Implementation Algorithm	Структурно-функциональный состав работ / Structural and Functional Composition of Work
1. Разработка стратегических целей управления HR-рисками предприятия	<p><i>Содержание работ:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение целей и задач управления HR-рисками с учетом жизненного цикла бизнеса.</li> <li>2. Формирование карты ответственных лиц и подразделений, участвующих в реализации стратегии управления HR-рисками.</li> <li>3. Определение порядка связей управления-подчинения в рамках реализации стратегии.</li> <li>4. Разработка внутреннего положения организации о стратегии управления HR-рисками с учетом жизненного цикла бизнеса.</li> </ol> <p><i>Основные результаты реализации этапа:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование согласованной с топ-менеджментом и трудовым коллективом страте-</li> </ol>

Этап реализации алгоритма / Stage of Implementation Algorithm	Структурно-функциональный состав работ / Structural and Functional Composition of Work
	гии управления HR-рисками. 2. Методическое и организационное обеспечение реализации стратегии управления HR-рисками.
2. Идентификация кадровых рисков	<i>Содержание работ:</i> 1. Сбор и консолидация информации о состоянии кадров, потенциальных и реальных конфликтах, статистике нарушений трудовой дисциплины, данных о наличии ущерба, причиненного работниками. 2. Документирование основных кадровых рисков с учетом их тематики и положения в архитектуре бизнес-модели предприятия. <i>Основные результаты реализации этапа</i> 1. Определение основных источников сбора информации о кадровых рисках (анкетирование, опросы, анализ деловой переписки, анализ личных обращений, анализ трудовых конфликтов, инсайдерская информация). 2. Структурирование и архивирование данных о наличии HR-рисков и их статуса (исторические, разрешенные, в процессе разрешения, неразрешенные, идентифицированные и ожидающие рассмотрения, потенциальные).
3. Оценка кадровых рисков	<i>Содержание работ:</i> 1. Качественный анализ причин и жизненного цикла HR-рисков с учетом их статуса и приоритетности. 2. Количественная оценка последствий HR-рисков с учетом их статуса и приоритетности. 3. Анализ косвенного ущерба от HR-рисков, не идентифицированного на втором этапе. <i>Основные результаты реализации этапа</i> 1. Формирование консолидированного отчета об HR-рисках с учетом их статуса, приоритетности и уровня возникновения. 2. Формирование аналитической справки о прямом и косвенном ущербе, реально или потенциально нанесенном HR-рисками с учетом их статуса, приоритетности и уровня возникновения. 3. Формирование прогнозного отчета о реальных и потенциальных изменениях в бизнес-модели организации, реально или потенциально созданных HR-рисками с учетом их статуса, приоритетности и уровня возникновения.

Источник / Source: построено авторами по данным [14] / compiled by the authors based on data from [14]

В заключение рассмотрим непосредственно оценочные инструменты измерения кадровых рисков типичного промышленного бизнеса. Наиболее правильным для проведения оценочных процедур в части HR-рисков является их структуризация по следующим группам:

- 1) риски HR-менеджмента и его организации в промышленной компании;
- 2) HR-риски собственно персонала промышлен-

ленной компании;

3) HR-риски организации участия персонала в управлении бизнесом;

4) HR-риски организации материальной и нематериальной мотивации персонала [9].

В табл. 5 приведены непосредственно оценочные показатели для измерения ключевых HR-рисков, которые были связаны нами с финансово-хозяйственными показателями.

Таблица 5 / Table 5

**Оценочные показатели для измерения HR-рисков в промышленном бизнесе /  
Estimates for Measuring HR-Risks in Industrial Businesses**

Тип HR-риска / Type HR-Risk	Оценочные показатели и их характеристика / Estimates for Measuring and Their Characteristics
1. Риски HR-менеджмента и его организации в промышленной компании	1. Коэффициент соответствия фактической и штатной численности персонала: $K_{\text{соотв.}} = \frac{Ч_{\text{факт}}}{Ч_{\text{штат.}}} \quad (1)$ где $Ч_{\text{факт}}$ – фактическая численность персонала, чел.; $Ч_{\text{штат.}}$ – штатная численность персонала, чел. Идеальное значение – 1. Если $K_{\text{соотв.}} > 1$ , в организации имеется внутренняя конкуренция за места, если $K_{\text{соотв.}} < 1$ , в организации имеется нехватка кадров. 2. Коэффициент соответствия кадров требуемым компетенциям: $K_{\text{комп.}} = \frac{Ч_{\text{комп.}}}{Ч_{\text{факт.}}} \quad (2)$ где $Ч_{\text{комп.}}$ – фактическая численность персонала, соответствующая компетенциям, чел.; $Ч_{\text{штат.}}$ – общая фактическая численность персонала, чел. Идеальное значение – 1. Если $K_{\text{комп.}} < 1$ , в организации имеются кадры, занимающие места в неполном соответствии с требуемыми компетенциями.

Тип HR-риска / Type HR-Risk	Оценочные показатели и их характеристика / Estimates for Measuring and Their Characteristics
	<p>3. Эффективность работы HR-специалистов и рекрутингового механизма:</p> $\text{Э}_{\text{рекрут.}} = \frac{\text{П}_{\text{факт.}}}{\text{П}_{\text{план.}}} \quad (3)$ <p>где <math>\text{П}_{\text{факт.}}</math> – фактическая численность персонала, принятая за отчётный период HR-специалистами, чел.; <math>\text{П}_{\text{план.}}</math> – планируемый набор персонала рекрутерами за период, чел.</p> <p>Идеальное значение – 1. Если <math>\text{Э}_{\text{рекрут.}} &lt; 1</math>, в организации HR-специалисты не используют все имеющиеся технологии по поиску и подбору кадров.</p>
2. HR-риски собственно персонала промышленной компании	<p>1. Производительности труда в расчете на одного работника:</p> $\text{ПТ} = \frac{\text{Вып}_{\text{факт.}}}{\text{Ч}_{\text{факт.}}} \quad (4)$ <p>где <math>\text{Вып}_{\text{факт.}}</math> – фактический объем производства продукции, тыс. ден. ед.; <math>\text{П}_{\text{факт.}}</math> – фактическая численность персонала, чел.</p> <p>Чем более высокое значение снижения ПТ, тем хуже организованы бизнес-процессы и больше потери фонда производственного времени.</p> <p>2. Величина валовой добавленной стоимости (далее – ВДС) в расчете на одного работника:</p> $\text{ВДС}_{\text{чел.}} = \frac{\text{ВДС}_{\text{факт.}}}{\text{Ч}_{\text{факт.}}} \quad (5)$ <p>где <math>\text{ВДС}_{\text{факт.}}</math> – фактическая величина ВДС, тыс. ден. ед.; <math>\text{П}_{\text{факт.}}</math> – фактическая численность персонала, чел.</p> <p>Чем более высокое значение снижения ВДС / 1 работника, тем хуже организованы бизнес-процессы и выше материальные затраты на организацию производственного процесса.</p> <p>3. Коэффициент отношения ВДС к фонду оплаты труда (далее – ФОТ):</p> $\text{ВДС} / \text{ФОТ}_{\text{чел.}} = \frac{\text{ВДС}}{\text{ФОТ}} \quad (6)$ <p>где ВДС – величина ВДС, тыс. ден. ед.; ФОТ – фонд оплаты труда персонала, тыс. ден. ед.</p> <p>Чем быстрее снижается соотношение ВДС / ФОТ, тем быстрее ухудшается качество работы персонала, его мотивация к труду.</p>
3. HR-риски организации участия персонала в управлении бизнесом	<p>1. Коэффициент «рыночная стоимость чистых активов / ФОТ»:</p> $\text{CR} = \frac{\text{ЧА}_{\text{рыночн.}}}{\text{ФОТ}} \quad (7)$ <p>где ВДС – величина ВДС, тыс. ден. ед.; ФОТ – фонд оплаты труда персонала, тыс. ден. ед.</p> <p>Данный показатель отражает влияние деятельности персонала на увеличение рыночной стоимости чистых активов через принятие управленческих решений. Чем менее эффективно принятое решение, тем ниже коэффициент отдачи в форме рыночной стоимости чистых активов. Также с помощью данного показателя можно оценить справедливость вознаграждения топ-менеджмента и наличие прогрессивной шкалы оплаты управленческого труда.</p> <p>2. Коэффициент потерь от мошеннических и коррупционных схем деятельности:</p> $\text{П}_{\text{мик}} = \frac{\text{Убыт}_{\text{мик.}}}{\text{ЧП}} \quad (8)$ <p>где <math>\text{Убыт}_{\text{мик.}}</math> – убытки от успешно осуществленных мошеннических и коррупционных схем, включая суммы штрафов и возмещения убытков, тыс. ден. ед.; ЧП – чистая прибыль организации, тыс. ден. ед.</p> <p>Данный показатель отражает величину потерь бизнеса от реализации топ-менеджментом мошеннических и коррупционных схем в расчете на 1 руб. чистой прибыли.</p> <p>3. Коэффициент экстенсивного роста доли занимаемого бизнесом рынка:</p> $\text{ТР}_{\text{экстенс.}} = \frac{\Delta \text{Выр}}{\Delta \text{ОР}} \quad (9)$ <p>где <math>\Delta \text{Выр}</math> – прирост выручки от реализации продукции за счет экстенсивных факторов, тыс. ден. ед.; <math>\Delta \text{ОР}</math> – прирост емкости рынка за счет его экстенсивного стимулирования (скидки, акции, распродажи)</p> <p>Данный показатель характеризует эффективность проведения топ-менеджментом торговой политики и грамотности выстроенных коммуникаций с клиентами-покупателями. Чем ниже отдача, тем выше риски потери занимаемого рынка за счет неэффективной работы маркетологов и отдела продаж.</p>

Тип HR-риска / Type HR-Risk	Оценочные показатели и их характеристика / Estimates for Measuring and Their Characteristics
	<p>4. Коэффициент интенсивного роста доли занимаемого бизнесом рынка за счет коммерциализации инноваций:</p> $TR_{\text{экстенс.}} = \frac{\Delta ИП}{\Delta ОР} \quad (10)$ <p>где <math>\Delta В_{\text{ыр}}</math> – прирост выручки от реализации инновационной продукции, тыс. ден. ед.; <math>\Delta ОР</math> – прирост емкости рынка за счет его интенсивного стимулирования (скидки, акции, распродажи)</p> <p>Данный показатель отражает эффективность управленческих решений в части стимулирования персонала по генерации инноваций и поддержке творческих решений работников. Чем ниже данный показатель, тем выше риски потери инновационно активных работников.</p>
<p>4. HR-риски организации материальной и нематериальной мотивации персонала.</p>	<p>1. Коэффициент экономической отдачи расходов на повышение квалификации персонала:</p> $R_{\text{ПКип.}} = \frac{\Delta Э}{\text{ПКип}} \quad (11)$ <p>где <math>\Delta Э</math> – прирост экономического показателя оценки эффекта работы конкретной группы работников (продажи, производство, инновации, и т.п.) тыс. ден. ед.; ПКип – расходы на повышение квалификации персонала, тыс. ден. ед.</p> <p>Данный показатель отражает эффективность проводимых организацией мероприятий по повышению квалификации и развитию компетенций персонала.</p> <p>2. Коэффициент коммерциализации инноваций по отношению к инфраструктурным расходам на персонал (оснащение рабочих мест, проведение экспериментов, лабораторное оборудование):</p> $CR = \frac{\text{ЧД}_{\text{инновац}}}{ИР} \quad (12)$ <p>где <math>\text{ЧД}_{\text{инновац}}</math> – чистый доход от коммерциализации инноваций, созданных персоналом, тыс. ден. ед.; ИР – инфраструктурные расходы на инновационное развитие персонала, тыс. ден. ед.</p>

Источник / Source: построено авторами по данным [6, 15] / compiled by the authors based on data from [6, 15]

Таким образом, управление HR-рисками является сложной и комплексной проблемой для руководителя любого по масштабу бизнеса, что сопряжено с множественностью факторов человеческой природы и нелинейными комбинациями влияния факторов-мотиваторов и стоп-факторов на деловое поведение сотрудников.

В условиях глобального перехода к цифровой экономике менеджменту промышленного бизнеса следует обратить пристальное внимание на следующие моменты: руководитель должен своим личным примером информировать сотрудников и своих заместителей об отношении к HR-рисками и формировании культуры управления рисками; необходимо проводить регулярный пересмотр уровня риск-аппетита и лояльности к HR-рискам и обеспечивать обмен данными между линиями защиты для управления HR-рисками и комплаенс, а также службы кадрового аудита; следует поощрять вовлечение сотрудников в управление бизнес-процессами с целью повышения уровня диверсификации компетенций и знаний в рамках конкретного бизнес-подразделения [16].

#### Заявление об ответственности авторов

Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи. Статья отражает результаты совместного исследования авторов.

#### Библиография

- [1] Чуланова О.Л., Свиридова О.П. Исследование возможностей и рисков применения HR-аналитики для оптимизации процессов управления персоналом в цифровой экономике // Вестник Евразийской науки, 2020. Том 12. № 2. С. 78.
- [2] Пантелеева Т.А. Систематизация кадровых рисков в контексте их влияния на экономическую безопасность хозяйствующих субъектов // Вестник Евразийской науки. 2018. Том 10. № 4. С. 47.
- [3] HR-тренды: скоро ли ждать цифровой трансформации найма (2019). Журнал Mail.ru Cloud Solutions. URL: <https://mcs.mail.ru/blog/hr-trendy-skoro-lizhdad-cifrovoj-transformacii-najma> (дата обращения: 25.01.2021).
- [4] Величко Я.И. Классификация кадровых рисков предприятия // Экономика транспортного комплекса. 2019. № 33. С. 119-137. (на украин.). DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.33.0.119>
- [5] Гайфуллина М.М. Методический подход к оценке кадровых рисков нефтяной компании // Нефтегазовое дело. 2015. № 5. С. 613-629.
- [6] Земцов С., Баринаева В., Семёнова Р. Риски цифровизации и адаптация региональных рынков труда в России // Форсайт. 2019. Том 13. № S2. С. 84-96. DOI: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.2.84.96>
- [7] Vlasenko Y., Okhrimenko O., Shmorgun L., Oliinyk Y., Samko O., and Lukianychin V. Risk management in investing in human capital // International Journal of Management. 2020. Vol. 11(2). Pp. 95-104. (на англ.). DOI: <https://doi.org/10.34218/IJM.11.2.2020.010>
- [8] Kozubíková L., Zámečník R., and Výstupová, L. The perception of human resource risks in the v4 coun-



- tries // Polish Journal of Management Studies. 2020. Vol. 21(2). Pp. 210-222. (на англ.).
- [9] Cascio W.F., and Boudreau J.W. The search for global competence: From international HR to talent management // Journal of World Business. 2016. Vol. 51(1). Pp. 103-114. (на англ.). DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.jwb.2015.10.002>
- [10] Ilyash O.I., and Blokhin P.V. Future of HR management: tendencies, risks, motivation // Efektyvna Ekonomika. 2018. Vol. 10. P. 3. (на англ.). DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.32702%2F2307-2105-2018.10.3>
- [11] Цветкова И.И., Ботенко Т.А. Разработка методики оценки кадровых рисков // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2016. Том 2(68). № 1. С. 256-262.
- [12] Туренко Б.Г., Туренко Т.А. Методические подходы к оценке надежности и конкурентоспособности персонала предприятия // Известия Байкальского государственного университета. 2016. Том 26. № 3. С. 434-440. DOI: [https://doi.org/10.17150/1993-3541.2016.26\(3\).434-440](https://doi.org/10.17150/1993-3541.2016.26(3).434-440)
- [13] Петрова Е.А. Методические подходы к оценке лояльности персонала в условиях кризиса // Бизнес. Образование. Право. 2016. № 3(36). С. 102-105.
- [14] Анализ HR-рисков: методика Human Capital Review (2020). URL: <https://e.spravkadrovika.ru/410330#table1> (дата обращения: 25.01.2021).
- [15] Тихонов А.И. Обеспечение экономической безопасности предприятия за счет оценки кадровых рисков // Вестник Академии знаний. 2020. № 1(36). С. 238-245. DOI: <https://doi.org/10.24411/2304-6139-2020-00043>
- [16] Управление рисками для устойчивого роста в эпоху инноваций (2018). PwC Россия. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/risk-in-review-2018.html> (дата обращения: 23.01.2021).
- (In Ukrain.). DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.33.0.119>
- [5] Gayfullina M.M. Methodical approach to an assessment of personnel risks of the oil company // Oil and Gas Business. 2015. Vol. 5. Pp. 613-629. (In Russ.).
- [6] Zemtsov S., Barinova V., and Semenova R. The risks of digitalization and the adaptation of regional labor markets in Russia // Foresight and STI Governance. 2019. Vol. 13(S2). Pp. 84-96. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.2.84.96>
- [7] Vlasenko Y., Okhrimenko O., Shmorgun L., Oliinyk Y., Samko O., and Lukianykhin V. Risk management in investing in human capital // International Journal of Management. 2020. Vol. 11(2). Pp. 95-104. DOI: <https://doi.org/10.34218/IJM.11.2.2020.010>
- [8] Kozubíková L., Zámečník R., and Výstupová, L. The perception of human resource risks in the v4 countries // Polish Journal of Management Studies. 2020. Vol. 21(2). Pp. 210-222.
- [9] Cascio W.F., and Boudreau J.W. The search for global competence: From international HR to talent management // Journal of World Business. 2016. Vol. 51(1). Pp. 103-114. DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.jwb.2015.10.002>
- [10] Ilyash O.I., and Blokhin P.V. Future of HR management: tendencies, risks, motivation // Efektyvna Ekonomika. 2018. Vol. 10. P. 3. DOI: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.32702%2F2307-2105-2018.10.3>
- [11] Tsvetkova I.I., and Botenko T.A. Razrabotka metodiki ocenki kadrov'y'x riskov [Development of a human resources assessment methodology] // Ucheny'e zapiski Kry'mskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernad'skogo. E'konomika i upravlenie [Papers by V.I. Vernadsky Crimean Federal University. Economic and Management]. 2016. Vol. 2(68-1). Pp. 256-262. (In Russ.).
- [12] Turenko B.G., and Turenko T.A. Methodical approaches to evaluating reliability and competitiveness of company's personnel // Bulletin of Baikal State University. 2016. Vol. 26(3). Pp. 434-440. (In Russ.). DOI: [https://doi.org/10.17150/1993-3541.2016.26\(3\).434-440](https://doi.org/10.17150/1993-3541.2016.26(3).434-440)
- [13] Petrova E.A. Methodological approaches to assessment of loyalty in crisis // Business. Education. Law. 2016. Vol. 3(36). Pp. 102-105. (In Russ.).
- [14] HR-risk analysis: methodology of Human Capital Review (2020). (In Russ.). URL: <https://e.spravkadrovika.ru/410330#table1> (accessed on 25.01.2021).
- [15] Tikhonov A.I. Ensuring the economic security of the enterprise for the assessment of personal risks // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2020. Vol. 1(36). Pp. 238-246. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.24411/2304-6139-2020-00043>
- [16] Upravlenie riskami dlya ustoychivogo rosta v epokhu innovatsiy [Managing risks to sustainable growth in the innovation age] (2018). PwC Russia. (In Russ.). URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/risk-in-review-2018.html> (accessed on 23.01.2021).

### References

- [1] Chulanova O.L., and Sviridova O.P. Research of opportunities and risks of HR-analytics application for optimization of human resources management processes in digital economy // Eurasian Scientific Journal. 2020. Vol. 12(2). P. 78. (In Russ.).
- [2] Panteleeva T.A. Systematization of personnel risks in the context of their impact on the economic security of economic entities // Eurasian Scientific Journal. 2018. Vol. 10(4). P. 47. (In Russ.).
- [3] HR-trendy: skoro li zhdat' tsifrovoy transformatsii nayma [HR-trends: how long do we have to wait for a digital transformation of employment] (2019). Mail.ru Cloud Solutions. (In Russ.). URL: <https://mcs.mail.ru/blog/hr-trendy-skoro-li-zhdat-cifrovoj-transformatsii-najma> (accessed on 25.01.2021).
- [4] Velichko Ya.I. Classification of enterprise personnel risks // E'konomika transportnogo kompleksa [Economy of Transport Industry]. 2019. Vol. 33. Pp. 119-137.

### Информация об авторах / About the Authors

**Сергей Александрович Широковских** – канд. экон. наук, доцент; доцент, Институт социальных наук, Москва, Россия / **Sergey A. Shirokovskikh** – PhD in Economics, Docent; Associated Professor, Institute of Social Sciences, Moscow, Russia  
E-mail: [linns@bk.ru](mailto:linns@bk.ru)  
SPIN РИНЦ 2071-3959

ORCID 0000-0002-0638-7002

**Николай Васильевич Лясников** – д-р экон. наук, профессор; главный научный сотрудник, Институт проблем рынка РАН, Москва, Россия / **Nikolay V. Lyasnikov** – Doctor of Economics, Professor; Senior Researcher, Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

E-mail: acadra@mail.ru

SPIN РИНЦ 8866-5490

ORCID 0000-0001-9322-449X

Дата поступления статьи: 12 февраля 2021  
Принято решение о публикации: 20 марта 2021

Received: 12 February 2021  
Accepted: 20 March 2021