

Tetiana Bilorus
*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department
of Innovation and Investment Management
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7620-4622>*

Білорус Т.В.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної
та інвестиційної діяльності
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7620-4622>*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-639-3-3>

**ASSESSMENT OF THE RISKS
OF EMPLOYEE LOSS IN THE CONTEXT
OF CURRENT CHALLENGES FOR UKRAINE**

**ОЦІНКА РИЗИКІВ ВТРАТИ ПРАЦІВНИКІВ
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ УКРАЇНИ**

В умовах повномасштабної війни виникають величезні загрози для кадрового забезпечення організацій, які пов'язані з цілою низкою негативних процесів, що відбуваються в Україні, а саме: втрата населення як внаслідок воєнних дій, так і демографічних процесів; міграція та міграційна політика країн ЄС; втрата інтелектуального і висококваліфікованого кадрового потенціалу через «відплив мізків»; руйнування закладів освіти і зменшення обсягів та якості загальної освіти і підготовки кваліфікованих кадрів у системі професійно-технічної та вищої освіти; низька заробітна плата на вітчизняних підприємствах, яка не мотивує до зайнятості; швидке старіння професій і потреба в перманентному підвищенні кваліфікації та неготовність бізнесу до цього [1].

Проблема оцінки ризику втрати висококваліфікованого працівника наразі більшістю керівників традиційно вирішується на основі суб'єктивної оцінки ситуації. В сучасних умовах «боротьби за висококваліфікованих працівників», на нашу думку, ця ситуація потребує розробки системного та об'єктивного методу щодо визначення в першу чергу так званих вузьких місць, тобто тих професіоналів, які потенційно можуть стати об'єктом хедхантингу або прийняти самостійне рішення щодо припинення трудового договору/контракту.

Для вирішення поставленої задачі можуть бути використані інструменти багатокритерійного аналізу. Саме вони дозволять ранжувати працівників-професіоналів за ступенем їх вразливості (тобто за ризиком можливості їх втрати).

Вирішення поставленого завдання з використання інструментів багатокритерійного аналізу передбачає визначення самих критеріїв, які й будуть основою для порівняння. В якості таких критеріїв в межах дослідження, пропонуємо використати критерії *матриці CARVER*. Цей підхід дає змогу збалансувати важливість різних критеріїв та врахувати їх вплив на виконання місії, сприяючи оптимальному використанню ресурсів [4].

Матриця CARVER була розроблена військами спеціального призначення США під час війни у В'єтнамі і передбачає врахування наступних факторів: Criticality – критичність; Accessibility – доступність; Recuperability – відновлюваність; Vulnerability – вразливість; Effect – ефект; Recognizability – впізнаваність [3]. Запропонований інструмент спочатку використовувався лише при вирішенні військових задач. Але наразі ціла низка дослідників [5; 6] пропонує його використання і при обґрунтуванні управлінських рішень.

На попередньому етапі нашого дослідження [2] було внесено пропозиції щодо адаптації матриці CARVER під вирішення завдання визначення критеріїв оцінки найбільш вразливих (щодо можливості їх втрати та необхідності втримання в межах організації) висококваліфікованих працівників з метою їх подальшого захисту та створення умов для втримання. Кожен із запропонованих критеріїв пропонуємо оцінювати за 5-ти бальною шкалою, а саме:

- критичність – наскільки важливим є працівник для організації:
 - 5 – працівник має вирішальне значення для забезпечення успішної діяльності організації (приймає стратегічно важливі рішення);
 - 4 – працівник має важливе значення для забезпечення успішної діяльності організації (бере участь у розробці стратегічно важливих рішень);
 - 3 – працівник істотно впливає на діяльність організації (приймає важливі оперативні рішення);
 - 2 – працівник має посередній внесок у діяльність організації (не має вирішального значення для успіху) (бере участь у розробці оперативних рішень);
 - 1 – працівник не є стратегічно важливий для організації (не приймає та не бере участі у розробці управлінських рішень).
- доступність – наскільки важливо конкурентам отримати цього працівника:
 - 5 – конкуренти вже дуже довго спостерігають за працівником, роблять активні та часті спроби переманити його до себе в організацію;

- 4 – конкуренти вже дуже довго спостерігають за працівником, час від часу роблять спроби переманити його в свою організацію;
- 3 – конкуренти певний час спостерігають за працівником, роблять поодинокі спроби переманити його в свою організацію;
- 2 – конкуренти помітили працівника, але активних спроб переманити його в свою організацію не роблять;
- 1 – конкуренти не зацікавлені в отриманні працівника, а отже жодних спроб переманити його в свою організацію не роблять.

➤ відновлюваність – як швидко організація змогла б знайти заміну цьому працівнику, у разі його звільнення (переходу до конкурентів):

- 5 – працівника надзвичайно важко замінити, дуже тривалий період пошуку нового працівника (від 6 місяців до 1 року);
- 4 – працівника важко замінити, тривалий період пошуку нового працівника (від 3 до 6 місяців);
- 3 – працівника можна замінити за відносно короткий проміжок часу (від 1 до 3 місяців);
- 2 – працівника легко замінити за досить короткий проміжок часу (до 1 місяця);
- 1 – є можливість замінити працівника негайно, дуже короткий простій або практично його відсутність.

➤ вразливість – наскільки добре працівник може протистояти спокусам щодо зміни місця роботи (активним засобам переманювання з боку конкурентів):

- 5 – працівник не лояльний до організації, вразливий до будь-яких засобів переманювання з боку конкурентів, не може протистояти спокусам щодо зміни місця роботи;
- 4 – працівник має низький ступінь лояльності до організації, вразливий до більшості засобів переманювання з боку конкурентів, не може протистояти спокусам щодо зміни місця роботи;
- 3 – працівник має середній ступінь лояльності до організації, вразливий до окремих видів засобів переманювання з боку конкурентів, не може повністю протистояти спокусам щодо зміни місця роботи;
- 2 – працівник лояльний до організації та невразливий до більшої частини засобів переманювання з боку конкурентів, практично повністю може протистояти спокусам щодо зміни місця роботи;
- 1 – працівник абсолютно лояльний до організації та невразливий до будь-яких засобів переманювання з боку конкурентів, повністю може протистояти спокусам щодо зміни місця роботи.

➤ ефект – який вплив на роботу організації буде мати втрата працівника:

- 5 – втрата працівника має дуже великий економічний та соціальний вплив на організацію, призведе до зупинки діяльності (повної або тимчасової);

- 4 – втрата працівника має значний економічний та соціальний вплив на організацію, призведе до значних збитків;
- 3 – втрата працівника має помірний економічний та соціальний вплив на організацію, призведе до певних збитків;
- 2 – втрата працівника має невеликий економічний та соціальний вплив на організацію, призведе до мінімальних збитків;
- 1 – втрата працівника не має несприятливого економічного та соціального впливу на організацію, наслідки від його втрати не вплинуть на її діяльність.

➤ впізнаваність – наскільки ймовірно, що конкуренти розпізнають у працівникові цінного для себе співробітника:

- 5 – конкуренти повністю розпізнали працівника та вважають його дуже цінним для себе співробітником;
- 4 – конкуренти звернули увагу на працівника та вважають його цінним для себе співробітником;
- 3 – конкуренти помітили працівника, та вважають що він можливо міг би стати цінним для них співробітником;
- 2 – конкуренти намагаються розпізнати чи буде працівник цінним для них співробітником;
- 1 – конкуренти не вважають працівника цінним для них співробітником.

Цікавим є те, що за допомогою цього інструменту можна вирішувати як (пошук потрібних кадрів у конкурентів), так і захисні (виявлення вразливих працівників) завдання. Тобто по суті він дозволяє виявити слабкі місця не лише у конкурентів, але й свої власні. Зокрема матрицю CARVER доцільно використовувати як систему ранжування загроз та можливостей. Запропонована бальна оцінка дозволить підвищити ефективність використання запропонованого інструментарію.

Література:

1. Антонюк В.П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни. *Економіка промисловості*. 2024. Вип. 1 (105). С. 55–79. <https://doi.org/10.15407/econindustry2024.0>
2. Білорус Т.В. Кадрове забезпечення організації в умовах повоєнного відновлення України. *Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління* : матеріали III Міжнародного форуму. Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. Дослідницька секція «Менеджмент організацій у формуванні та реалізації потенціалу повоєнного відновлення економіки України». 2024. С.16–18. URL: <http://surl.li/tuухa>
3. Гердес Дж., Сперо Е. Компактний огляд багатокритеріальних методів аналізу невизначеності рішень. *ARL-TR-6340. Армійські науково-дослідні лабораторії*. 2024. С. 30. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA582195.pdf>
4. Репіло Ю.Є., Приміренко В. М., Дем'янюк А. В. Методика визначення пріоритетності об'єктів противника для прийняття їх як можливих цілей з метою вогневої підтримки з використанням матриці CARVER. *Сучасні інформаційні технології в сфері безпеки та оборони*. 2023. № 47. С. 155–166. DOI: <http://doi.org/10.33099/2311-7249/2023-47-2-155-166>

5. Gaijinass. (2009). Use the CARVER Matrix for Management.
URL: <https://gaijinass.com/2009/09/07/use-the-carver-matrix-for-management/>
6. Luke Bencie , Sami Araboghli. A 6-Part Tool for Ranking and Assessing Risks. 2018.
URL: <https://hbr.org/2018/09/a-6-part-tool-for-ranking-and-assessing-risks>