

URL : <https://uadairy.com/prodovolcha-bezpeka-i-molochna-galuz-ukrayiny/>

6. Продовольча безпека та зміна клімату. Комітет зі світової продовольчої безпеки. Доповідь групи експертів високого рівня з питань продовольчої безпеки та харчування. 2012. URL : <https://www.fao.org/3/me421r/me421r.pdf>.

7. Як війна-2022 змінює ринок молока в Україні. *Земляк: сайт для всіх, хто любить землю*. URL : <https://zemliak.com/biznes/2590-yak-viyna-2022-zminyuye-rinok-moloka-v-ukrajini>.

Сергій КІСЕЛЬОВ

аспірант кафедри
соціально-економічних дисциплін
Дніпровського державного
університету внутрішніх справ
(м. Дніпро, Україна)
<https://orcid.org/0009-0008-5860-3484>

**ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
ЗА КОМПЕТЕНТІСНИМ ПІДХОДОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ:
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Більша частина підприємств, які лише почали адаптуватися до дистанційної системи управління після негативних наслідків, спричинених COVID-19, стикнулися з новим викликом – воєнною агресією, яка спричинила руйнації, втрату майна, втрату кадрів. Фактично підприємства опинились у ситуації, коли необхідність налагодження дистанційного процесу в діяльності стала не спробою розширення бізнесу, а вимогою виживання. Функціонувати повністю у режимі дистанційного керівництва мають можливість не всі підприємства. Підприємства, які займають великі площі, мають значні потужності та розвинену внутрішню інфраструктуру, потребують і надалі реальних активів та забезпечення виробничого процесу на місцях. Такі підприємства були вимушені релокуватися із зон бойових дій у нові для них частини країни, у невідомі конкурентні умови та інтегруватися у сформоване роками у цих більш безпечних регіонах бізнес-середовище. Частина компетентних працівників залишила країну, частина була мобілізована, а частина, з різних причин, залишилась на місцях. Тому з'явилась необхідність аналізу та формування кадрового потенціалу у нових умовах функціонування. Отже, методи оцінки окремих працівників, такі як: метод анкетування, метод класифікації, метод порівняння парами, метод інтерв'ю, метод оцінки вирішальною ситуацією, метод ділових ігор, метод 360 градусів та ін., потребують адаптації до умов воєнного стану.

Одним із найважливіших ресурсів кожного підприємства є персонал. Тільки кваліфікований персонал, працюючи в сприятливих умовах, допомагає підприємству досягати своїх запланованих цілей. Управління персоналом входить до функцій керівника підприємства, що орієнтовані на виконання загальних цілей самого підприємства та базуються на загальних принципах та методах менеджменту, визначених ще у роботах класиків менеджменту, зокрема А. Маслоу [8], А. Файоля [6], Ф. Герцберга [7], а також забезпечують задоволення потреб працівників, дотримання соціальних гарантій, надання соціальних послуг та соціальний захист. Якщо економіка стабільна, наявність гнучкої системи управління персоналом, яка базується на економічних стимулах та соціальних гарантіях, є базисом для стійкого розвитку підприємств і спрямована на зближення інтересів власників та працівників, формуючи корпоративну культуру, що розвиває у співробітників необхідний рівень відповідальності за результати своєї праці. В умовах війни ця система потребує змін.

Серед проблем, з якими стикнулися підприємства, слід назвати такі, як:

- втрата постачальників;
- проблеми з логістикою;
- дефіцит обігових коштів;
- зниження попиту;
- руйнування або пошкодження активів, так званий кадровий голод, спричинений відтоком за кордон персоналу, що роками працював на одному підприємстві та мав величезний досвід, зростання плинності кадрів;
- соціальне відчуження;
- дискримінація на робочому місці;
- зниження мотивації, психологічний стан працівників та умови зайнятості [1, с. 213].

Наслідки цих проблем позначилися на кадрових рішеннях. Так, зменшення кількості замовлень та обсягів виробництва продукції зумовили скорочення персоналу в середньому на 20 % (понад 1 млн осіб загалом в країні); 20 % персоналу було відправлено у тимчасову відпустку; 27 % працює на умовах скорочення заробітної плати [5, с. 102]. Рішення цієї проблеми покладається на менеджерів підприємства. Для стабілізації виробничого процесу, на думку окремих дослідників, як-от С. Назарко, І. Канцур, І. Познанська, можуть бути здійснені такі кроки: пошук нових постачальників та укладення з ними нових угод, зміна логістики, скорочення асортименту, забезпечення оперативності ухвалення рішень, освоєння іноземних ринків, встановлення гнучких графіків роботи, перехід на дистанційну роботу тощо. Важливими є також пошук варіантів мотивації персоналу, індивідуальний підхід до виявлення потреб працівника з огляду на його емоційний стан. Зважаючи на зазначене, ще однією особливістю управління персоналом в умовах воєнного періоду слід назвати розширення комунікації з урахуванням підтримки морального та психологічного стану працівників, забезпечення умов їхнього фізичного захисту та надання психологічної допомоги. Прояв турботи до працівників та членів їхніх родин за таких мотиваційних підходів стає важливою складовою управління персоналом в умовах війни, що дає змогу зберегти наявний кадровий склад та потенціал для подальшої продуктивної роботи.

В сучасних умовах керівництво підприємства стикається з проблемою плинності кадрів. Зараз на роботу приймають осіб віком від 18 років. Молоді працівники зазвичай не мають якоїсь кваліфікації чи досвіду, тому необхідно проводити оцінку нових працівників при прийомі на роботу та наступний аналіз їхньої праці після навчання задля продуктивного функціонування підприємства.

Оцінка та аналіз потенціалу працівників здійснюються за допомогою таких методів, як:

1. Метод анкетування. Кадровий потенціал працівника оцінюється на основі заповнених ним самим анкет, розроблених оцінювачем, де фіксуються всі істотні позитивні та негативні характеристики;
2. Метод класифікації. Кадровий потенціал окремого працівника визначається на основі ранжування всіх працюючих на підприємстві за визначеним критерієм, а також вибору трудових характеристик найкращого з них як еталона;
3. Тестування. Кадровий потенціал працівника визначається за результатами вирішення психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх завдань (тестів);
4. Метод ділових ігор. Кадровий потенціал працівника визначається на основі спостережень та результатів його участі в імітаційних (ситуаційних) іграх, змодельованих під конкретну організацію;
5. Метод інтерв'ю. Кадровий потенціал працівника визначається на основі його усних відповідей на запитання компетентних експертів-оцінювачів, які виносять суб'єктивні судження щодо коректності чи некоректності відповідей на вузькоспеціалізовані запитання;
6. Метод 360 градусів. Кадровий потенціал працівника оцінюється на основі суджень його професійно-трудового оточення (співробітниками, які з ним працюють);
7. Метод порівняння парами. Кадровий потенціал окремого працівника визначається через багатетапне зіставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників підприємства, які виконують схожі роботи;
8. Метод оцінки за вирішальною ситуацією. Кадровий потенціал працівника визначається на основі його поведінки чи вирішення основних виробничо-господарських ситуацій, змодельованих чи ініційованих оцінювачем у рамках конкретної організації;
9. Метод оцінки кадрового потенціалу за компетентнісним підходом [4].

Особливістю компетентнісного підходу до оцінювання кадрового потенціалу, що відрізняє його від інших методів, є здійснення оцінки рівня компетентності за складовими кадрового потенціалу (професійно-кваліфікаційна, трудова, соціальна, психофізіологічна). Метод ранжування кадрового персоналу за складовими дає змогу об'єктивно здійснювати оцінювання кадрового потенціалу та отримати загальний результат, який можна порівняти з еталонним. Особливу увагу приділяють соціальним та психофізіологічним складовим кадрового потенціалу.

У процесі оцінки кадрового потенціалу за компетентнісним підходом виявляються такі основні компетенції працівників: особистісні, професійні, інструментальні, міжособистісні, системні. Кожна з груп компетентностей передбачає певний перелік якостей чи інших характеристик працівника.

Особистісні компетентності – це відповідальність, організованість, цілеспрямованість, здатність та готовність до саморозвитку тощо [3, с. 147]. Професійні полягають у здатності організовувати свою діяльність на основі власного досвіду роботи, знань, умінь та здібностей під час вирішення поставлених виробничих завдань. Інструментальні компетентності

передбачають когнітивні здібності, лінгвістичні й технологічні вміння та навички. Міжособистісні компетентності передбачають наявність у працівника індивідуальних характеристик, таких як уміння висловлювати почуття і будувати взаємовідносини, критичне мислення і здатність до самокритики. В нових умовах існування підприємств з виходом на іноземні ринки в межах міжособистісних компетентностей треба виокремлювати міжкультурні компетентності, пов'язані зі здатністю персоналу підприємства успішно комунікувати з представниками інших культур [3, с. 148].

Зважаючи на умови воєнного стану та інші виклики сучасності, для забезпечення якості кадрового потенціалу необхідно використовувати компетентнісний підхід, адаптований до цих умов. Працівники мають навчитися самостійно управляти своїми компетентностями, відповідально вести професійну діяльність, підвищити власну конкурентоспроможність, що позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства.

1. Деркач М. С., Мізіна О. В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни*: матер. Всеукр. наук. конф. (м. Луцьк, 20-21 жовтня 2022 р.). Луцьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.
2. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41.
3. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2016. № 2 (54). С. 145-152.
4. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексик О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2005. 261 с.
5. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105.
6. Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod et Pinat, 174 p.
7. Herzberg, F. Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The Motivation to Work*. New Jersey : Transaction Publishers, 180 p.
8. Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York : Harper & Row, 394 p.

Oleh LAPIN
Graduate Student
of Dnipro State University
of Internal Affairs (Dnipro, Ukraine)

THE IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGY ON ENSURING COMPLIANCE WITH THE LEGAL REQUIREMENTS OF OFFICIALS SYSTEMS OF TAX AUTHORITIES

The intricacies of Ukraine's tax legislation can, at times, create conditions that require a significant amount of time for information exchange between taxpayers and tax authorities to take place without the use of modern communication technologies. However, the introduction of electronic services is gradually resolving these issues, reducing the administrative and financial burden on the controlling authorities and transitioning from paper-based communication.

The State Tax Service of Ukraine, as part of the Tax Service Modernization Programme, is thoughtfully introducing modern information systems into its work, with the aim of automating tax administration processes and introducing new forms. In 2023, the government approved the National Revenue Strategy for 2024-2030, which is expected to play a key role in strengthening the economy and financial system in Ukraine. The Strategy's primary goal is to strengthen Ukraine's fiscal capacity, align its tax and customs legislation with EU standards, and establish incentives for post-war recovery and economic growth. Achieving this goal will require the creation of a reliable, transparent, and customer-oriented system in the tax and customs areas, ensuring the trust of citizens and businesses in state institutions [2].

Today, the tax service is introducing new Internet technologies, modern methods of explanatory work, including video seminars, improving the process of accepting electronic reporting, the integrated automated information system «Tax Block», the «Electronic Card» system, the unified web portal of the State Tax Service of Ukraine, taxpayer service centers, and the information and telecommunications system «Electronic Cabinet». The e-service initiated by the tax service is intended to minimize contacts between tax authorities and taxpayers, eradicate corruption in the STS, and create convenient conditions for taxpayers to calculate taxes. All of the above suggests that the measures will improve the efficiency of taxpayers' compliance with the legal requirements of the tax authorities.

The Tax Bloc information system consists of four segments of the tax service's