**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

| | |
|---|---|
| **ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА** | **Менеджмент персоналу** |
| **ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ** | **07 - Управління та адміністрування** |
| **СПЕЦІАЛЬНІСТЬ** | **073 - Менеджмент** |
| **Форма навчання:** | **денна** |

# КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «**Управління процесами руху персоналу**»

здобувача: Ляшинського Дмитра Сергійовича _____

Науковий керівник: доцент, к. е. н. Варіс Ірина Олександрівна _____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С. _____

*(підпис)*

**Київ 2023**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

| | |
|---|---|
| **ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА** | **Менеджмент персоналу** |
| **СПЕЦІАЛЬНІСТЬ** | **073 – Менеджмент** |
| **ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ** | **07 – Управління та адміністрування** |

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-професійної програми

_____О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____202_ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____202_ р

# ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

**здобувачу вищої освіти Ляшинському Дмитру Сергійовичу**
**Денної форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему:

**«Управління процесами руху персоналу»**

**Тему затверджено наказом ректора Університету** від "___" _____ 20___ р. № _____

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах Департаменту персоналу Державної податкової служби України**

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

**Розділ 1. Теоретичні аспекти управління процесами руху персоналу.**
**Розділ 2. Аналіз ефективності управління процесами руху персоналу у Департаменті персоналу Державної податкової служби України.**
**Розділ 3. Напрями удосконалення управління процесами руху персоналу в системі Державної податкової служби України.**

**Об'єкт дослідження:** процеси руху персоналу в системі Департаменту персоналу Державної податкової служби України (далі - ДП ДПСУ).

**Предмет дослідження:** теоретичні та науково-прикладні аспекти управління процесами руху персоналу.

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі пропозицій щодо удосконалення управління процесами руху персоналу ДП ДПСУ.

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

**У Розділі 1**

- розкриття сутності управління процесами руху персоналу;
- характеристика інструментарію управління процесами руху персоналу;

**У Розділі 2**

- аналіз управління процесами руху персоналу ДП ДПСУ;
- оцінювання ефективності управління процесами руху персоналу ДПСУ;

**У Розділі 3**

- розроблення заходів щодо вдосконалення управління процесами руху персоналу в системі ДПСУ;
- визначення економічної та соціальної ефективності заходів щодо вдосконалення управління процесами руху персоналу ДПСУ.

**Завдання підготував**
**науковий керівник** **доцент Варіс І.О.**
*(підпис)* *(ініціали, прізвище)*
**«___» _____ 202__р.**

**Завдання одержав**
**здобувач** **Ляшинський Д.С.**
*(підпис)* *(ініціали, прізвище)*
**«____» _____ 202__ р.**

## *Реферат*

## *Управління процесами руху персоналу*

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з трьох розділів, кожен з яких має по два підпункти. Перший розділ - теоретичний, містить критичне узагальнення теоретичних положень щодо управління процесами руху персоналу; другий розділ є аналітичний, в якому викладено результати аналізу практики та оцінювання ефективності управління процесами руху персоналу ДП ДПСУ, третій - рекомендаційний, де наведено аргументацію напрямів вдосконалення управління процесами руху персоналу в центральних органах виконавчої влади України.

Обсяг роботи - 45 аркушів, включаючи список використаних джерел. У роботі є 13 таблиць. Під час написання використано 31 джерело.

**Об'єктом** дослідження є процеси руху персоналу в ДП ДПСУ.

**Предметом** дослідження є теоретичні та науково-прикладні аспекти управління процесами руху персоналу.

**Метою** кваліфікаційної роботи є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі пропозицій щодо удосконалення управління процесами руху персоналу.

**Завдання** кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розкрити сутність управління процесами руху персоналу;
- охарактеризувати інструментарій управління процесами руху персоналу;
- проаналізувати управління процесами руху персоналу ДП ДПСУ;
- оцінити витрати, пов'язані із заміною працівників у сфері управління персоналом ДП ДПСУ;
- розробити заходи щодо вдосконалення управління процесами руху персоналу в системі ДПСУ;
- визначити економічну та соціальну ефективності заходів щодо вдосконалення управління процесами руху персоналу ДПСУ.

Під час написання кваліфікаційної роботи було застосовано системний підхід, загальнонаукові та спеціальні **методи наукових досліджень** з метою обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління рухом персоналу. До цих методів входили наукова абстракція, аналіз та синтез, логічний аналіз, монографічний аналіз, які використовувалися для розробки аргументованих теоретичних та практичних рекомендацій. Також використовувалися методи групування та формування таблиць для наочного представлення результатів досліджень, а порівняльний та аналітичний методи використовувалися для діагностики динаміки основних показників діяльності організації протягом 2020-2022 років. Крім того, було використано метод наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

**Наукова новизна отриманих результатів** дослідження полягає в систематизації інструментарію управління процесами руху персоналу.

**Практичне значення дослідження** полягає в отримані результатів і наведені аргументацій напрямів вдосконалення управління процесами руху персоналу в ДП ДПСУ, яка може бути використана при розробленні програмних заходів та виборі інструментарію управління процесами руху персоналу на різних стадіях циклу державних установ.

**Ключові слова:** управління процесами руху персоналу, моделювання, розрахунок альтернатив, аналіз ризиків, кар’єрна карта, прогнозування.

**В і д г у к**
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача 4 курсу, 1 групи ОП «Менеджмент персоналу»
факультету управління персоналом, соціології та психології

**Ляшинського Дмитра Сергійовича**

на тему: ***Управління процесами руху персоналу***.

## 1. **Актуальність теми**:

Управління персоналом організації пов'язано з його неперервним рухом, який відбувається як в середині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній) між організацією та іншими інституціями. Кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал і на діяльність організації в цілому. Управління рухом персоналу на рівні організації реалізується через політику управління персоналом. Саме вона, визначає рух та впливає на нього, а також на управлінські рішення пов'язані з ним. Саме рух персоналу відображає стан системи управління персоналом організації, менеджменту та управління організацією. Цей процес в організації є не хаотичним переміщенням персоналу з одного структурного підрозділу в інше, а навпроти, носить чітко впорядковану і законно-регламентовану динаміку, управління якої, є однією з найбільш важливих функцій менеджменту в організації, що й обумовлює актуальність дослідження.

## 2. **Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи**:

- В 1-му розділі висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
- Наведено власну авторську позицію щодо проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
- Обґрунтовано вибір методик аналізу досліджуваних проблем.
- В розділі 2 використана інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.
- 2 - ий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 3-х років, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблемі.
- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями.
- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем.
- В 3-му розділі висвітлено рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем.
- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
- Актуальність дослідження обгрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
- Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.
- Висновки стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.
- Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. **Наявність самостійних розробок автора**. У роботі проаналізовано та розкрита сутність руху персоналу в організації; розглянуто інструментарій управління процесами руху персоналу; проаналізовано управління процесами руху персоналу ДП ДПСУ; проведено оцінювання витрат, пов'язаних із заміною працівників у сфері управління персоналом; на основі виявлених недоліків розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління процесами руху персоналу в системи ДП ДПСУ; проаналізовано економічні та соціальні ефекти від впровадження рекомендованих заходів.

4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій**. Теоретична цінність висновків полягає у розкритті сутності руху персоналу організації. У даній роботі були здійснені узагальнюючі висновки щодо впливу руху персоналу на розвиток організації, перелічені показники оцінювання руху персоналу в організації, наведена аргументація напрямів вдосконалення управління процесами руху персоналу в ДП ДПСУ, яка може бути використана при розробленні програмних заходів та виборі інструментарію управління процесами руху персоналу на різних стадіях циклу державних інституцій. Ці рекомендації можуть бути використані не тільки для компанії ДП ДПСУ, але для інших організацій та установ.

5. **Наявність недоліків**:

- В 1-му розділі критично не проаналізовано наведену інформацію: не кожне твердження, не кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.
- Недостатньо використано репрезентативний масив сучасних класичних, полемічних вітчизняних та зарубіжних літературних джерел, зокрема монографій, підручників, навчальних посібників та статей членів кафедри.
- В розділі 2 використана зайва інформація.
- Не виявлено причини наявних проблем.
- В 2-му розділі не використано розглянуті в 1-му розділі методики аналізу предмета дослідження.
- При підготовці 2 -го розділу не використано економіко-математичні методи, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу.
- В 3-му розділі не достатньо обгрунтовано подані рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Не усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- Авторські рекомендації не достатньо обгрунтовано (або не обгрунтовно) кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій та термінів їх окупності.
- При підготовці 3 - го розділу не використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування.

6. **Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК**: робота допущена до захисту з оцінкою **40** балів.

Науковий керівник доцент, кандидат економічних наук

*(посада, учене звання, науковий ступінь)*

_____ Варіс І.О.

*(підпис) (прізвище, ініціали)*

"___"_____ 20__ р

**Рецензія**

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Ляшинський Д. С.
(прізвище та ініціали)

на тему: Управління процесами руху персоналу
(назва теми)

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Глобальна ситуація має прямий вплив на розвиток теорії та практики управління персоналом, що стимулює менеджерів з управління персоналом розвивати свої навички та компетенції. Це вимагає застосування нової методології та пошуку нових підходів, які були більш ефективними в сучасних умовах.

Якість проведеного дослідження.

Дослідження відповідають формальним вимогам і проведені на рівні.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи.

Наведено авторську позицію щодо проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем. Обґрунтовано вибір методик аналізу, що використовуються для вивчення досліджуваних проблем. Наведена інформація, яка сприяє досягненню поставлених аналітичних цілей. Надано обґрунтування, що підтверджує актуальність предмета дослідження для конкретної організації. Було проведено оцінку ситуації щодо досліджуваної теми в конкретній організації протягом трьох років. Результати включають в себе огляд досягнень та проблем, а також виявлення причин цих проблем. Актуальність предмета дослідження та стан справ щодо досліджуваної теми були аналізовані з використанням тексту, аналітичних розрахунків, таблиць та систематизації виявлених проблем. Актуальність дослідження обгрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.

Зауваження

Не вся надана інформація була проаналізована: не всі цифрові дані та факти були розглянуті з оцінкою позитивних та негативних аспектів. Було недостатньо використано широкий список літературних джерел. Не було належно обгрунтовано надані рекомендації щодо вирішення виявлених проблем під час аналізу. Рекомендації не були достатньо обгрунтовані з використанням

кількісних та якісних розрахунків витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій.

Практична значущість висновків і рекомендацій

Полягає в отримані результатів і наведені аргументацій напрямів вдосконалення управління процесами руху персоналу в ДП ДПСУ, яка може бути використана при розробленні програмних заходів та виборі інструментарію управління процесами руху персоналу на різних стадіях циклу державних установ.

Напрямок подальших досліджень це групування показників оцінювання руху персоналу за бізнес процесами менеджменту персоналу.

Місце роботи та посада рецензента ТОВ „ІНМЕД УКРАЇНА", директор

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую: Організатор з продажу Бінко Ю.В.

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

**ЗМІСТ**

**ВСТУП……..3**

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ.....6**

1.1 Сутність управління процесами руху персоналу

1.2 Інструментарій управління процесами руху персоналу……...14

**РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ У ДП ДПСУ ……...20**

2.1 Аналіз управління процесами руху персоналу ДП ДПСУ

2.2 Оцінювання ефективності управління процесами руху персоналу ДПСУ……...27

**РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ДПСУ …….....31**

3.1 Заходи щодо вдосконалення управління процесами руху персоналу в системи ДПСУ

3.2 Економічна та соціальна ефективність заходів щодо вдосконалення управління процесами руху персоналу…….35

**ВИСНОВКИ……..39**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..42**

# ВСТУП

*Актуальність теми.* Глобальна ситуація має прямий вплив на розвиток теорії та практики управління персоналом, що стимулює менеджерів з управління персоналом розвивати свої навички та компетенції. Це вимагає застосування нової методології та пошуку нових підходів, які були більш ефективними в сучасних умовах.

Сучасний менеджер з управління персоналом повинен оперативно реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Тому використання ресурсів має стати більш ефективним, зокрема шляхом оптимального використання найцінніших з них - людських.

Організаціям потрібно розробити гнучку та ефективну систему управління персоналом, яка здатна ефективно реагувати на рух персоналу як всередині, так і за межами організації. Економічна криза стала причиною цілеспрямованої уваги до цих процесів. Соціально-економічна нестабільність, викликана різноманітними факторами, призвела до звільнення персоналу. Тому управління рухом персоналу стає важливою науково-прикладною проблемою, особливо для державних установ.

Оскільки результативність організації безпосередньо залежить від її працівників, неможливо створити ефективну систему управління персоналом, не враховуючи різноманітні процеси переміщення працівників.

У зв'язку з економічними трансформаціями в Україні, виникла потреба в подальшому розвитку теоретичних і методологічно-прикладних принципів формування та функціонування ефективних систем управління процесами переміщення персоналу з урахуванням стану та динаміки ринку праці в Україні. Санітарно-епідеміологічні обмеження, пов'язані з поширенням коронавірусної інфекції COVID-19, а також воєнний стан, оголошений в Україні у зв'язку з вторгненням російських військ на нашу територію, створили нові виклики в управлінні процесами руху персоналу.

Це підтверджує актуальність теми кваліфікаційної роботи та доцільність проведення досліджень.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблемам менеджменту персоналу та управління процесами руху персоналу присвячено наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Колот А.М., Лопушняк Г.С., Кравчук О.І., Варіс І.О., Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Даниленко О.А., Поплавська О.М., Щетініна Л.В., Герасименко О.О., Шубалий О.М., Єлець О.П., Данюк В.М., Григор'єв Л.С., Харитоненко С.В., Крива У.М. та інші вчені.

Питання управління процесами руху персоналу знайшли відображення у працях закордонних вчених, таких як Майкл Мескон та Десслер Гері.

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі пропозицій щодо удосконалення управління процесами руху персоналу.

В рамках зазначеної мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність, визначити складові та аргументувати значення управління процесами руху персоналу;
- узагальнити види, фактори та показники руху персоналу;
- розкрити інструментарій управління процесами руху персоналу;
- навести характеристику діяльності та здійснити діагностику проблем у сфері управління персоналом в ДП ДПСУ;
- здійснити аналіз процесів руху персоналу в ДП ДПСУ;
- провести оцінювання ефективності управління процесами руху персоналу ДПСУ;
- розробити програму заходів щодо підтримки працівників в ситуації ліквідації державної установи;
- навести пропозиції щодо вдосконалення управління процесами стабілізації персоналу в установах системи державної служби;

- обґрунтувати економічну та соціальну ефективність заходів по вдосконаленню управління процесами руху персоналу.

*Об'єкт дослідження.* Управління процесами руху персоналу в системі державної податкової служби України.

*Предмет дослідження.* Теоретичні та науково-прикладні аспекти управління процесами руху персоналу.

Теоретичну основу кваліфікаційної бакалаврської роботи становлять фундаментальні положення сучасної теорії менеджменту персоналу, наукові праці українських дослідників за проблематикою управління рухом персоналу.

*Методи дослідження.* При підготовці кваліфікаційної бакалаврської роботи використано системний підхід, а також загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень такі як: системний аналіз, метод структуризації цілей, експертно - аналітичний метод, статистичний аналіз показників ефективності ДП ДПСУ, що став основою аналізу показників ефективності руху персоналу; методи моделювання, що дали можливість розробити систему заходів поліпшення управління ДП ДПСУ.

*Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.* Новизна отриманих результатів дослідження полягає в систематизації інструментарію управління процесами руху персоналу в системі ДП ДПСУ.

*Практична значущість*. Аргументація напрямів вдосконалення управління процесами руху персоналу в системі ДП ДПСУ може бути використана при розробленні програмних заходів та виборі інструментарію управління процесами руху персоналу на різних стадіях життєвого циклу державних інституцій.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ

## 1.1 Сутність управління процесами руху персоналу

Персонал організації є одним з важливих стратегічних ресурсів, який постійно перебуває у русі та розвитку. Керування рухом персоналу включає в себе визначення напрямків і траєкторій руху, що здійснюється відповідно до кадрової політики організації, а реалізація цих рішень є об'єктом управлінської діяльності.

Рух персоналу відбувається як в межах самої організації, так і між організаціями та іншими установами. Часто використовується підхід, який спрощено розглядає рух кадрів як плинність, але це обмежує розуміння різних аспектів руху персоналу. Тому перед глибшим вивченням теми необхідно ознайомитись з основними поняттями, такими як кадровий рух, види кадрового руху та управління кадровим рухом в організації.

Багато вітчизняних вчених присвятили свої праці дослідженню управління персоналом в організації. Зокрема, Лопушняк Г.С. та Поплавська О.М. присвятили свою працю «дослідженню чинників, які формують сприятливе професійне середовище на засадах well-being-менеджменту, що становить соціальну складову регламентів трудової діяльності у сфері вищої освіти та запропонували проєкт дорожньої карти організації трудової діяльності в умовах нестабільності та зміни глобальної екосистеми, який дозволяє досягти гармонізації соціально-трудових відносин, покращуючи соціально-психологічний клімат в колективі, підвищити рівень задоволеності трудовим життям» [1]. На нашу думку, такі чинники вливають на рух персоналу в організації, а запропонований проєкт дорожньої карти організації трудової діяльності покращить управління процесами руху персоналу.

Колот А.М. та Герасименко О.О. «обґрунтували конструкту та аргументацію компонент нової ментальної моделі праці та зайнятості «Праця 4.0» як соціально-

трудової реальності початку XXI століття, розкрили теоретико-практичні положення, що пояснюють взаємозв'язок змін, які відбуваються у навколишніх світах (техніки, технологій, інститутів тощо) з трансформаціями сфери праці та зайнятості у їх нерозривній цілісності», що на нашу думку безпосередньо впливає на управління, як внутрішнім, так і зовнішним рухом персоналу [2].

Кравчук О.І. вважає, що «актуальним є обґрунтування необхідності та можливостей розробки професійного стандарту управління персоналом, узагальнення його методичних аспектів, та сформувати рекомендації щодо реалізації діяльності HR-служб та профільних навчальних закладів» [3]. У своїй праці вона «розглянула сучасний стан наукового дослідження та регулювання розробки та впровадження професійних стандартів в управлінні персоналом, обґрунтувала вплив професійних стандартів на розвиток управління персоналом, системи професійно-технічної освіти та якість пропозиції на ринку праці в сегменті управління персоналом, розробила пропозиції щодо вдосконалення методичного забезпечення розробки професійних стандартів управління персоналом та запропонувала перспективні напрямки впровадження та використання професійних стандартів управління персоналом в Україні» [3], що також є важливим при управлінні процесами руху персоналу в організації.

Колектив авторів у складі Кравчук О.І., Варіс І.О. та Рябоконя І.О. вивчали «регіональні диспропорцій прояву соціальних ризиків ринку праці України під час війни та виявленню регіонів з найменшим їх рівнем, дослідили міграцію, рівень безробіття та заробітних плат в Україні, що дозволило оцінити виклики та потенційні ризики ринку праці та проранжувати регіони України з точки зору регіональних переваг ринку праці, в яких спостерігається найменший рівень соціальних ризиків» [4], що на глобальному рівні впливає на процеси руху персоналу в організаціях.

Даниленко О.А. в своїх працях досліджувала управління плинністю персоналу, що є важливим показником руху персоналу [5].

Якість трудового життя також безпосередньо впливає на процеси руху персоналу, що й підтвердили в своїй праці Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Цьопа А.Р. Автори наголошують, «що якість трудового життя, як метод управління компанією, спрямовано на проєктування та створення комфортного робочого середовища для працівників усіх рівнів. Якість трудового життя пов'язана не тільки зі щасливими співробітниками, але й з кращими бізнес-результатами. А вони пов'язані із інтелектуальними можливостями співробітників. Коли якість роботи та життя стабільна, продуктивність обов'язково зросте» [6].

На основі досліджень робіт авторів [1, 2, 3, 4, 5, 6] встановлено, що рух персоналу описується як комплекс управлінських заходів, спрямованих на залучення нових працівників зовні та всіх пересувань персоналу всередині організації. Цей процес включає такі дії, як переведення на іншу посаду, адаптація, звільнення, надання відпусток та інші, що впливають на переміщення та розстановку кадрів в організації.

Основоположними принципами, на яких ґрунтується політика руху персоналу, є цілі, завдання організації та управління персоналом. Ці положення визначають основні принципи та стратегії, які використовуються в управлінні персоналом в організації. Серед основних факторів, що спричиняють рух персоналу, можна виділити такі:

- впровадження нових технологій у робочі процеси організації, що призводить до необхідності змін у трудових методах і процедурах;

- прагнення знизити монотонність роботи та сприяти підвищенню мобільності працівників [7].

Введення в посаду передбачає комплекс заходів, спрямованих на ефективну адаптацію нового персоналу в організації. Цей процес включає ознайомлення зі структурою організації та колегами, з якими він буде співпрацювати.

Шляхом введення в посаду працівник може швидше адаптуватися до нових умов та чітко орієнтуватися в робочих умовах, а також дотримуватися правил безпеки та техніки [8].

В роботі зазначено [9], що є первинна та вторинна адаптація. Первинна триває 6 місяців, вторинна (повна) - 3 роки.

Психофізіологічний аспект охоплює процес засвоєння всіх умов, необхідних для працівника під час виконання роботи, включаючи фізіологічні аспекти.

Соціально-психологічний аспект означає включення працівника в систему взаємодії з колективом, враховуючи його моральні цінності, стиль життя та соціальну динаміку.

Для повного розуміння процесу адаптації персоналу розглянемо стадії цього процесу: ознайомлення; пристосування; повне пристосування до середовища; відданість організації та її цілям.

Процес адаптації має велике значення і для самої організації, оскільки організація повинна пристосовуватися до нового працівника. Це пристосування включає такі етапи, як налагодження ергономічного робочого місця для працівника; чітке регулювання та адаптацію робочого графіку; розробку системи мотивації, враховуючи індивідуальні особливості працівника.

До процесів управління рухом персоналу входить переміщення персоналу.

Основна мета переміщення персоналу полягає в розвитку організації. Часто переміщення персоналу здійснюється у формі службового або професійного росту, що стимулює працівників до активної діяльності на користь організації.

В залежності від напрямку переміщення персоналу можна поділити на два види: внутрішнє переміщення в межах організації та переміщення між відділами організації.

Цей процес вирішує кілька завдань: сприяє більш ефективному використанню людського потенціалу та рівномірному розподілу працівників між всіма відділами та підрозділами, що дозволяє уникнути нестачі персоналу на окремих робочих місцях.

Крім того, переміщення персоналу сприяє структуруванню робочих процесів як з точки зору адміністрації, так і з точки зору персоналу. Це структурування може включати розширення, ротацію або ускладнення роботи [3]. Наслідки управління процесами руху персоналу наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - «Наслідки управління процесами руху персоналу

| | **Позитивні** | **Негативні** |
|---|---|---|
| Для організації | - приплив інновацій;<br>- залучення працівників з новими ідеями;<br>- поліпшення соціально-психологічного клімату завдяки змінам у трудовому колективі;<br>- омолодження складу працівників | - не продуктивне управління персоналом в середині колективу;<br>- зниження продуктивності праці;<br>- не дотримання субординації в робочому колективі;<br>- порушення комунікацій всередині колективу;<br>- погіршення дисципліни;<br>- втрата робочого часу;<br>- збільшення браку продукції;<br>- матеріальні втрати через неукомплектованість робочих місць;<br>- втрати через профнавчання новачків;<br>- додаткові витрати, пов'язані з процесом адаптації нових працівників. |
| Для працівників, які залишають організацію | - набуття змістовної роботи;<br>- підвищення продуктивності праці;<br>- покращення різноманітності роботи;<br>- збільшення доходів після переходу на нове робоче місце;<br>- покращення можливостей для кар'єрного росту;<br>- розширення соціальних контактів і встановлення нових особистих зв'язків | - втрата трудового доходу, порушення безперервного стажу і відсутність певних пільг;<br>- фінансові та тимчасові ресурси;<br>- не мати кваліфікаційної актуальності на ринку праці |

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [3, С. 71-84]»*

У руху персоналу, які залишають організацію, виявляються як позитивні, так і негативні аспекти, які наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Позитивні та негативні аспекти руху персоналу поза організацією

| **Позитивні аспекти** | **Негативні аспекти** |
|---|---|
| Краща самореалізація на іншому робочому місці | Різке погіршення фінансового стану працівника |
| Підвищення продуктивності праці | Втрата пільгового забезпечення |
| Підвищення фінансового аспекту діяльності | Втрата вислуги років та авторитету в межах певної організації |
| Пошук та реалізація нової кар’єрної стратегії | Необхідність звикати до нової організації та його мікроклімату |
| Нові знайомства | Страх не реалізуватися поза межами наявної організації |

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [3, С. 71-84]*

Рух персоналу поділяється на дві групи: міжпрофесійний рух та кваліфікаційний рух [10].

Міжпрофесійний рух відрізняється тим, що незалежно від рівня кваліфікації відбувається переміщення між професіями. Таким чином, рівень кваліфікації не має впливу на цей рух.

У випадку кваліфікаційного руху відбувається зміна позиції працівника в кваліфікаційній ієрархії, і він залежить від рівня кваліфікації працівника. Однак цей рух не відноситься безпосередньо до переміщення персоналу в організації, оскільки він обмежується лише зміною кваліфікаційної позиції працівника.

Зовнішній рух персоналу може включати зміни в самій організації або переміщення персоналу всередині неї, але переміщення відбуваються між різними структурами в межах однієї організації наведений в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Види руху персоналу

| **Вид руху персоналу** | **Характеристика** |
|---|---|
| *Набір персоналу* | Стабільно: прийняття на випробувальний термін, проведення стажування, практика з можливістю подальшого прийняття на постійну роботу.<br>Тимчасово: робота на умовах строкової угоди, прийняття на стажування, проходження практики, аутсорсинг та лізинг персоналу. |
| *Звільнення персоналу* | Тимчасове припинення роботи працівника: довгострокові відрядження, декретна відпустка, призов на військову службу, направлення на навчання.<br>Вихід з організації: звільнення з роботи, перехід на пенсію, смерть працівника. |
| *Внутрішні переміщення персоналу* | Закріплення на постійній посаді після пройденого випробувального терміну, стажування або практики.<br>Внутрішнє переміщення в межах професійної сфери, кваліфікації, категорії персоналу, структурних підрозділів та підрозділів. Проходження навчання з підвищення кваліфікації та перекваліфікація. |

*Джерело: розроблено автором на основі джерел [11, С. 32-34, 12, С. 225-228]*

При аналізі руху персоналу важливо враховувати різні фактори для прийняття якісних управлінських рішень. Серед цих факторів можна виділити наступні:

- обсяг руху персоналу;
- наявність методологічної бази навчання персоналу;
- затрати на навчання персоналу;
- глобальне положення на ринку праці.

Плинність та рух персоналу мають для організації позитивні і негативні наслідки, які наведені в таблиці 1.4.

Для ефективного відстеження руху персоналу в організаціях, спеціалісти відділу кадрів ведуть журнали, в яких фіксують прийняття, переведення та звільнення працівників. Ведення таких журналів дозволяє оперативно отримувати інформацію про кількість прийнятих, переведених та звільнених працівників за відповідний період.

Таблиця 1.4 - Позитивні та негативні наслідки плинності персоналу

| **Позитивні наслідки:** | **Негативні наслідки:** |
|---|---|
| - покращення соціально-психологічного клімату;<br>- залучення більш кращих працівників, з новими ідеями і поглядами на організацію;<br>- відсутність некваліфікованих працівників | - падіння продуктивності працівників;<br>- зниження дисципліни;<br>- поганий комунікаційний процес;<br>- простої в роботі;<br>- відсутність правил серед колективу в організації |

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [10, С. 32-34]*

Ці данні потрібні для розрахунку таких показників: коефіцієнт плинності персоналу; коефіцієнт стабільності персоналу; коефіцієнт оновлення персоналу [7].

Враховуючи значущість управління персоналом, належить акцентувати увагу на систематичному обліку працівників з метою забезпечення ефективного контролю над цим процесом в організації. Це можливо шляхом урахування наступних факторів, які зумовлюють рух персоналу: всередині організації (розмір оплати праці, умови праці, кар’єрна карта); індивідуальні фактори (рівень освіти, досвід роботи, вік працівника); зовнішні для підприємства фактори [7].

Це призводить до розкладу неформальної структури всередині організації і призводить до хаотичної поведінки працівників, що ускладнює контроль над рухом персоналу. Таким чином, управління персоналом стає недоцільним, і інвестиції в навчання персоналу можуть бути недоцільними або не мати позитивного економічного впливу.

Нестабільна організація з хаотичною структурою суттєво впливає на продуктивність працівників у підприємстві. Основним фактором в таких організаціях

стають індивідуальні знання та кваліфікація окремих працівників, оскільки відсутня систематична координація та співпраця [8]. Основі показники процесу руху персоналу наведені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Основні показники процесу руху персоналу

| **Показник** | **Значення** |
|---|---|
| *Коефіцієнт заміни* | Він може співпадати з меншим значенням між коефіцієнтом обігу прийому та коефіцієнтом обігу звільнення, залежно від того, який з цих коефіцієнтів є меншим: (Кзм) = Чзмн.п/ Чсер |
| *Коефіцієнт стійкості персоналу* | Коефіцієнт стійкості визначається відношенням числа працівників, які працювали певний період, до середньої чисельності працівників: (Кп.к.с) = Ч3/Чсер |
| *Коефіцієнт сталості персоналу* | Коефіцієнт сталості є відношенням чисельності працівників зі стажем більше трьох років, до середньої чисельності працівників: (Кс) = Ч1/Чсер |
| *Показник плинності кадрів* | Коефіцієнт обігу працівників, які покинули організацію протягом певного періоду: Ппл = ЧРзвнп / ЧР · 100 |
| *Коефіцієнт успішного проходження випробувального терміну* | Співвідношення працівників, які успішно пройшли випробувальний термін протягом певного періоду, до кількості працівників, які були прийняті на випробувальний термін протягом того ж періоду:<br>Ппр = ЧРпр / ЧР · 100 |
| *Коефіцієнт працівників у зарплатні та кадровій звітності* | Пзв = ЧРзв / ЧР · 100 |
| *Коефіцієнт активності внутрішнього руху персоналу* | Коефіцієнт активності внутрішнього руху персоналу визначається як співвідношення чисельності переміщень працівників всередині організації до середньої кількості працівників протягом відповідного періоду: Ківр = Чвп/ Чсер |
| *Коефіцієнт активності руху персоналу* | Коефіцієнт співвідношення зовнішнього та внутрішнього руху персоналу відображає відношення чисельності переміщень працівників з організації до чисельності переміщень всередині організації, враховуючи середньооблікову чисельність працівників за певний період: Кірп = (Чзп + Чвп)/ Чсер |
| *Коефіцієнт внутрішнього переміщення персоналу всередині структурних одиниць* | Відношення кількості переміщень між різними категоріями працівників до загальної кількості внутрішніх переміщень персоналу протягом того ж періоду: (Крсо) = Чпсо/Чвп |

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [7, 8].*

Мати оптимальні показники руху персоналу всередині організації є необхідним для досягнення ефективної роботи і забезпечення конкурентної переваги.

Шляхом аналізу цих показників можна визначити напрямок руху персоналу та виявити фактори, що впливають на рух в межах організації та окремих відділів. Це дає організації можливість вчасно коригувати цей рух для досягнення бажаних результатів.

Тож, ми вважаємо, що персонал організації є одним з ключових стратегічних ресурсів, який знаходиться в стані постійного руху в багатьох напрямках. Цей рух відбувається як всередині організації, так і між організаціями та іншими установами.

На основі проведених досліджень було визначено, що рух персоналу представляє собою комплекс управлінських дій, спрямованих на залучення працівників зовні та розміщення персоналу всередині організації. Управління процесами руху персоналу включає переміщення працівників. Цей процес має як позитивні, так і негативні наслідки. Рух персоналу можна поділити на дві категорії: міжпрофесійний рух та кваліфікаційний рух. Також були визначені основні показники процесу руху персоналу.

## 1.2 Інструментарій управління процесами руху персоналу

Для забезпечення стабільності організації, уникнення негативних наслідків випадкового руху та попередження або зменшення непередбачуваних збитків, необхідно ефективно управляти процесами руху персоналу.

Управління процесами руху персоналу, на нашу думку, включає підтримку відповідних параметрів руху в різних його аспектах, що є необхідними для досягнення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку праці.

Головною метою управління є не лише мінімізація негативних проявів руху персоналу, але й контроль всіх процесів, пов'язаних з рухом, для забезпечення оптимального функціонування організації [13].

Планування стратегії збереження персоналу в організації базується на аналізі ризиків, пов'язаних з втратою висококваліфікованих та компетентних працівників, а також на вивченні причин негативних проявів руху персоналу. Стратегічні завдання управління процесами руху персоналу включають забезпечення стабільності основного кадрового складу та створення умов для розвитку персоналу.

Для впровадження стратегії управління рухом персоналу в організації використовуються різні інструменти, включаючи аналіз і прогнозування можливих переміщень персоналу, оцінку альтернативних варіантів для прийняття рішень, оцінку ризиків та економічних та соціальних наслідків [8].

Рух персоналу є комплексним процесом, що включає прийняття на посаду, адаптацію, професійні переміщення (просування або пониження в посаді) та звільнення.

Для ефективного управління процесами руху персоналу важливо чітко визначити види руху персоналу, ідентифікувати фактори, що впливають на цей рух, і систематизувати показники, які відображають цей процес. Це дозволить розкрити особливості і деталі кожної управлінської ситуації, пов'язаної з переміщенням кадрів, які виникають в організаціях.

Один з ефективних інструментів управління рухом персоналу є моделювання та прогнозування [14].

Управління рухом персоналу є ключовим елементом для формування якісної моделі організації і моделювання та прогнозування є важливими інструментами для аналізу цього руху. Організації часто стикаються зі значною плинністю кадрів, тому розробка моделей є необхідною для досягнення продуктивного функціонування організації [15].

Розрахунок альтернатив використовується для вибору оптимального рішення серед різних варіантів, пов'язаних з управлінням рухом персоналу. Цей процес стає особливо важливим в умовах, коли існує багато альтернативних управлінських рішень, пов'язаних з переміщенням персоналу.

Аналіз ризиків в управлінні процесами руху персоналу є ефективним інструментом, який дозволяє виявити потенційні загрози і проблеми, пов'язані з цією підсистемою управління персоналом [16].

У процесі управління рухом персоналу організації, аналіз ризиків виконується за допомогою наступних етапів:

- виявлення потенційних зон ризику, включаючи працівників, які можуть найближчим часом добровільно звільнитися з роботи;

- оцінювання ймовірності звільнення кожного працівника, зокрема визначення ймовірності, з якою вони можуть прийняти рішення про звільнення;

- оцінювання впливу звільнення працівника на діяльність організації, включаючи аналіз його внеску, ключових компетенцій та впливу на робочі процеси;

- оцінювання реальних можливостей швидкої заміни звільненого працівника, у тому числі визначення наявності кваліфікованих кандидатів на заміну та можливих шляхів їх привернення.

Отримані результати аналізу ризиків можуть бути класифіковані за п'ятибальною шкалою, що включає наступні категорії: дуже високий ризик, високий ризик, середній ризик, низький ризик, дуже низький ризик. Загальний аналіз цих оцінок дозволить визначити необхідні заходи для збереження висококваліфікованих фахівців в організації.

Крім того, важливим аспектом є аналіз негативних проявів руху персоналу. Цей аналіз може бути здійснений шляхом інтерв'ю з працівниками або за допомогою анкетування, використовуючи технологію мотиваційного моніторингу. Інформація, отримана з цього аналізу, є цінним набором даних, на основі якого можна планувати заходи, спрямовані на управління процесами руху персоналу [17].

Моніторинг є сильним аналітичним інструментом, який користується популярністю як у державних, так і приватних організаціях. Він надає важливу інформацію для прийняття рішень та дозволяє оцінити ефективність політик, програм та проектів. У контексті персоналу, моніторинг є постійним процесом оцінки працівників, який вимірює прогрес у виконанні завдань. Він здійснюється періодично з метою оцінки продуктивності працівників відносно поставлених цілей. Моніторинг надає організаціям значні можливості, дозволяючи використовувати отримані результати для внутрішнього навчання та покращення своєї діяльності [18].

Важливими інструментами для управління процесами руху персоналу є мотиваційний моніторинг та моніторинг компетентностей.

Мотиваційний моніторинг є процесом і системою постійного спостереження і контролю за рівнем мотивації трудової діяльності. Оскільки мотивація працівників залежить від різних факторів-мотиваторів, проведення мотиваційного моніторингу стає необхідним.

Моніторинг компетентностей є системою постійного спостереження за рівнем компетентностей персоналу. Основною метою моніторингу компетентностей є виявлення сильних і слабких сторін не лише окремих працівників, але й організації в цілому. Ці інструменти є необхідними для контролю та управління процесами руху персоналу в організації.

Додатково, важливим інструментом для ефективного управління персоналом є оцінювання ефективності управління процесами руху персоналу. Це дозволяє оцінити результативність застосованих стратегій та заходів управління персоналом.

Крім того, моделювання та прогнозування стають все більш популярними інструментами. Вони дозволяють аналізувати поточний стан та передбачати майбутні рухи та зміни в персоналі організації.

У контексті руху персоналу, моделювання та прогнозування означають розробку моделей, які передбачають можливі варіанти руху персоналу. Під час розробки моделей враховуються ймовірність настання певної моделі та пов'язані з нею ризики. Також розраховуються позитивні моделі руху персоналу та визначається їх вплив [19].

Для досягнення якісного моделювання всіх процесів руху персоналу та підвищення теоретичної ймовірності моделей, використовується атестація. Атестація - процес оцінки кваліфікації, рівня знань, здібностей та особистих якостей працівника.

Атестація включає в себе явні та приховані функції, що означає, що не лише оцінюється публічно відома інформація про працівника, але і здійснюється аналіз його навичок та характеристик, які можуть бути прихованими або менш відомими [20].

Явна функція атестації полягає в оцінці придатності працівника для конкретної соціальної ролі, такої як менеджер.

Прихована функція включає: підсилення вагомості раніше прийнятих рішень та більш глибоке знайомство з працівниками.

Атестація пов'язана з оцінкою працівників. Результати атестації використовуються для визначення потенціалу працівника, зміни його ставлення до обов'язків та трудової поведінки. Результати атестації впливають на підвищення заробітної плати та кар'єрного росту. Вони також визначають соціальний статус працівника, його фінансову стабільність і рівень задоволення від роботи [21].

У зарубіжних компаній широко поширені такі види руху персоналу [22, 23]:

- переміщення на нові обов’язки без зміни кваліфікації;
- переміщення між різними рівнями ієрархії;
- переміщення між відділами при підвищенні кваліфікаційного рівня працівника.

Для більш детального аналізу руху персоналу в організації та зменшення текучості кадрів, створюється кар'єрна карта. Ця карта має структуровану форму, що допомагає чітко визначити посади та шлях просування працівників. Загалом, це можна описати як моделювання професійної кар'єри, що є частиною загальної моделі управління кадрами.

Вважаємо, що серед основних інструментів управління рухом персоналу можна виділити наступні:

Моделювання - розробка моделі руху персоналу на підприємстві з метою оптимізації.

Прогнозування - аналіз ймовірності настання певної моделі руху персоналу та розробка методів для підвищення ймовірності формування необхідної моделі.

Моніторинг - система, що забезпечує раціональне прийняття управлінських рішень шляхом постійного спостереження за рухом персоналу.

Такі інструменти використовуються в сучасних системах Державної служби України для оптимізації процесів управління рухом персоналу.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ У ДП ДПСУ

## 2.1 Аналіз управління процесами руху персоналу ДП ДПСУ

Державна податкова служба України (далі - ДПСУ) є центральний орган виконавчої влади у сфері податків в Україні.

«ДПСУ була створена Постановою Кабінету міністрів України від 6 березня 2019 р. № 227 [24]. Діяльність служби спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів».

«ДПСУ реалізує [25]:

- державну податкову політику;

- державну політику з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування;

- державну політику у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування податкового законодавства, а також законодавства з питань сплати єдиного внеску».

«Апарат служби ДПСУ складається з 24 департаментів, 25 головних управлінь ДПС в областях України та 5 міжрегіональних управлінь ДПС [26].

Головною функцією ДПСУ є контроль за правильністю обчислення, своєчасністю та повнотою сплати податків, зборів, інших обов'язкових платежів до бюджету».

До структурних підрозділів ДПСУ відноситься Департамент персоналу (далі - ДП).

«Основними завданнями ДП є [27]:

- реалізація державної політики з питань управління персоналом;

- забезпечення здійснення Головою своїх повноважень з питань управління персоналом;

- забезпечення організаційного розвитку;

- добір персоналу;

- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;

- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;

- організація наукової та науково-технічної діяльності;

- організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у головних управліннях ДПС в областях та м. Києві, Міжрегіональних управліннях великих платників податків ДПС».

«ДП виконує наступні функції та процедури в ДПСУ [27]:

- здійснення добору кадрів в апарат та на посади керівників і заступників керівників територіальних органів, організація роботи з підвищення рівня професійної компетентності працівників апарату, її територіальних органів;

- участь у формуванні пропозицій до державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері державної податкової справи у встановленому порядку;

- координація роботи структурних підрозділів з питань організації та здійснення внутрішнього контролю;

- організація роботи, пов'язаної із захистом персональних даних при їх обробці, відповідно до законодавства;

- підготовка пропозицій щодо удосконалення нормативно-правових актів та розробка проєктів законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів Мінфіну, що належать до сфери діяльності;

- забезпечення розгляду запитів і звернень народних депутатів України;

- здійснення управління об'єктами державної власності;

- організація наукової та науково-технічної діяльності;

- організація протокольного забезпечення заходів щодо прийому іноземних делегацій та заходів щодо закордонних відряджень співробітників».

При позитивному звільненні персоналу в державному підприємстві відбувається набуття нових кадрів, які володіють високим рівнем кваліфікації та можуть привнести нові ідеї до колективу організації. Це сприяє поступовому підвищенню ефективності роботи організації та постійному спрямуванню на глобальні та короткострокові цілі, що стоять перед нею.

Методи ДП в системі управління рухом персоналу:

1) Основним методом управління персоналом є системний аналіз, який виконується шляхом аналізу структурних підрозділів організації. Цей метод ґрунтується на первинних даних організації і є простим та ефективним.

2) Другий метод полягає в формуванні цілей організації, що досягається за допомогою методу структуризації цілей. Проте, реалізація цього методу є складною, оскільки вимагає встановлення ефективної комунікації та взаємозв'язку між підрозділами в межах організації.

3) Використовуються методи, які базуються на індивідуальних навичках управлінських спеціалістів з персоналу. Один з таких методів є експертно-аналітичний, який спрямований на виявлення слабких та сильних сторін системи управління персоналом та оптимізацію цього процесу. Іншими словами, цей метод дозволяє покращити слабкі сторони та систематично зміцнювати сильні сторони, що сприяє стабільному покращенню управління персоналом.

У ДПС в м. Києві основними компонентами роботи з кадрами є:

- організаційно-штатна робота, яка забезпечує відповідність кожного працівника певній структурі. Загальна чисельність працюючих (згідно структури) становить 350 осіб, а облікова чисельність (загальна кількість осіб, які перебувають у трудових відносинах або у декретних відпустках) - 410 осіб;

- добір і розстановка персоналу, що передбачає відповідність конкретного працівника конкретній посаді;

- проведення спеціалізованого навчання для здобуття спеціальних знань;

- підготовка та підвищення класифікації працівників організації, яка включає навчання працівників у різних формах, таких як школа резерву, підвищення кваліфікації, навчання, перепідготовка та перекваліфікація;

- проведення тестувань, атестацій та різних оцінювальних процедур для оцінки як окремих працівників, так і робочого колективу. Ці засоби використовуються для всебічної оцінки працівників з урахуванням як навичок, так і моральної сторони працівника;

- забезпечення кар'єрної картки працівника, яка відображає його професійний розвиток і шлях у компанії;

- забезпечення соціального та постійного забезпечення працівника;

- всебічне страхування працівника з боку держави;

- застосування стимулів для підтримки та підвищення службової активності персоналу.

Для оцінювання динаміки руху персоналу в ДПС в м. Києві, потрібно провести аналіз структури персоналу з урахуванням таких показників, як середня облікова чисельність персоналу, кількість працівників, фахівців та керівників. Інформацію наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз структури персоналу ДПС в м. Києві

| **Показник** | **2020 р.** | **% від загальної чисельності, осіб** | **2021 р.** | **% від загальної чисельності, осіб** | **2022 р.** | **% від загальної чисельності, осіб** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Середньооблікова чисельність персоналу | 440 | 100 | 450 | 100 | 410 | 100 |
| Працівники | 27 | 6,4 | 30 | 6,9 | 29 | 7,0 |
| Фахівці | 361 | 82,0 | 363 | 80,5 | 328 | 79,2 |
| Керівники | 52 | 11,6 | 57 | 12,6 | 53 | 13,8 |

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [25].*

Аналіз показує значні зміни у структурі персоналу організації залежно від категорій працівників. У порівнянні з попереднім роком, чисельність персоналу у

2022 році зменшилася і склала 410 осіб. З таблиці 2.1 видно, що кількість фахівців зменшилася на 35 осіб у 2022 році порівняно з 2021 роком. Також відбувся зниження відсотка працівників. Однак, штат керівників залишився незмінним.

В таблиці 2.2 наведено рух персоналу ДПС в м. Києві

Таблиця 2.2 - Рух персоналу ДПС в м. Києві

| **Показник** | **2020 р.** | **2021 р.** | **2022 р.** | **Абсолютне відхилення 2022/2020, осіб** |
|---|---|---|---|---|
| Склад працівників на початок періоду | 440 | 450 | 410 | - 30 |
| Прийнято всього (оборот за прийомом) | 98 | 91 | 79 | - 19 |
| Вибуло всього, в т. ч: | 101 | 95 | 88 | - 13 |
| добровільно | 93 | 85 | 63 | - 30 |
| переведено в інші організації | 2 | 1 | 3 | + 1 |
| звільнено за порушення трудової дисципліни | 6 | 9 | 22 | + 16 |
| за скороченням штатів | 1 | 3 | 4 | + 3 |
| Оборот з вибуття | 101 | 157 | 196 | + 95 |
| Склад працівників на кінець періоду | 439 | 449 | 413 | - 26 |
| Середня чисельність | 440 | 450 | 413 | - 27 |
| Чисельність працівників, які пропрацювали рік | 80 | 90 | 95 | + 15 |
| Працівники, які пропрацювали в організації більше року та звільнилися | 93 | 93 | 97 | + 4 |

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [25].*

Кількість працівників, яких звільнили через порушення правил організації, зросла вдвічі за останній період. За даними з таблиці можна зробити висновок про низьку дисципліну в організації. У 2021 році відбулося більше добровільних звільнень на 25 осіб (з урахуванням фахівців).

В таблиці 2.3 наведено відносні показники руху персоналу.

Таблиця 2.3 - Відносні показники руху персоналу ДПС в м. Києві

| **Показник** | **2020 р., осіб** | **2021 р., осіб** | **2022 р., осіб** | **Абсолютне відхилення 2022/2020, осіб** | **Відносне відхилення 2022/2020, %** |
|---|---|---|---|---|---|
| Інтенсивність обороту з прийому | 12 | 14 | 37 | + 25 | + 208 % |
| Інтенсивність обороту з вибуття | 14 | 16,6 | 19 | + 5 | + 35,7 % |
| Коефіцієнт плинності персоналу | 13,3 | 16,5 | 19 | + 5, 7 | + 68,1 % |
| Коефіцієнт сталості персоналу | 94 | 94,7 | 89 | - 5 | - 5,4 % |
| Коефіцієнт поповнення персоналу | 89 | 93 | 190 | + 101 | + 113,4 % |

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [25].*

Після аналізу таблиці можна зробити висновок, що коефіцієнт плинності персоналу та зниження зайнятості зріс. Крім того, кількість новоприйнятих працівників перевищує кількість підприємців, які покинули організацію.

Відзначимо, що в організації належним чином визначені корпоративні, спеціальні та управлінські компетентності, але особистісні компетентності не отримують належної уваги. Соціальний клімат та фактори, що сприяють підвищенню задоволеності працівників, не аналізуються. Модель руху персоналу організації не є релевантною.

Для аналізу структурних компонентів необхідно провести аналіз даних ДПСУ, які наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Структура персоналу ДПСУ

| **Категорії** | **2020 р.** | **2022 р.** | **Відхилення 2022/2020 р.** |
|---|---|---|---|
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 3425 | 3639 | + 214 |
| Керівники та менеджери Державної податкової служби України | 338 | 382 | + 44 |
| Основний персонал, осіб | 2298 | 2373 | + 75 |
| Допоміжний персонал, осіб | 789 | 884 | + 95 |
| Стать, осіб: жінки<br>чоловіки | 878<br>2217 | 1295<br>2344 | + 417 жінки<br>+ 127 чоловіки |

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [25].*

Чисельність персоналу ДПСУ збільшилася на 214 осіб у порівнянні з 2020 роком, як видно з даних за 2022 рік. За той самий період, кількість жінок зросла на 417 працівників, а кількість чоловіків збільшилася на 127 працівників.

Після узагальнення цих даних, можна зробити висновок, що зміни в структурі персоналу ДПСУ за 2020 і 2022 роки мають позитивну тенденцію.

На основі проведених досліджень можна стверджувати, що втрата персоналу має негативний вплив на різні аспекти діяльності установ, що входять до складу ДПСУ.

Варто відмітити, що недостатня комунікація між висококваліфікованими працівниками та новачками є значущим фактором. Незважаючи на це, висококваліфіковані працівники все ж намагаються передавати свої знання менш

досвідченим колегам, що може призвести до зниження продуктивності останніх. Це може негативно позначитися на продуктивності стабільних працівників [28].

У ДПСУ спостерігається значна плинність персоналу, що може бути пояснено рядом причин, згаданих вище. Зниження продуктивності призводить до зменшення мотивації працівників, а також збільшує втому через необхідність навчання некваліфікованих співробітників. Проте варто зазначити, що плинність персоналу має й позитивний аспект. Вона надає можливість досвідченим працівникам розвиватися у своїй кар'єрі та створює вакансії для більш кваліфікованих спеціалістів.

За допомогою аналізу причин звільнення працівників і впровадження відповідних змін в діяльність організації можна досягти двох результатів [29]: зменшити текучість персоналу і підвищити ефективність роботи як окремих працівників, так і організації в цілому. Звільнення працівників можуть бути обумовлені різними причинами, такими як власне бажання працівника, переведення, неприпустимі відсутності на робочому місці та проблеми зі сп'янінням під час роботи. Кожен випадок є унікальним, і з кожним новим звільненням розширюється статистична база. При проведенні аналізу можна встановити, що в ДПСУ існує проблема низького рівня мотивації серед працівників, що прямо впливає на рівень текучості персоналу в організації.

Можна зробити такий висновок, що серед основних причин нестабільності кадрового складу ДПСУ необхідно виділити наступні:

- рівень заробітної плати не відповідає ринковим стандартам;
- комунікація в організації є проблематичною, інформація не досягає працівників у відповідному форматі та часі;
- відсутність необхідного оперативного персоналу;
- значні затримки при обробці інформації, що призводить до втрати часу;
- висока плинність персоналу;
- неможливість залучити висококваліфікованих фахівців через неприйнятні умови заробітної плати.

Дослідження мотивів вибуття працівників в ДПСУ (результат):

- низька заробітна плата (42 %);
- відсутність перспектив зростання (23 %);
- нескладені відносини з керівництвом (16 %);
- незручний графік роботи (5 %);
- незручне розташування роботи (4 %);
- інше (10 %).

З метою підтримки мотивації персоналу, яка швидко змінюється в організації, ефективним рішенням є розробка індивідуальних кар'єрних планів для кожного працівника. Тому кожній організації важливо приділяти увагу створенню таких планів, які враховують потреби та цілі кожного працівника.

Таким чином, в процесі планування кар'єри існують три обмежувальних фактора, які необхідно враховувати: організаційні обмеження, здатність управління забезпечити відповідні умови і врахування особистих бажань працівника. Ці фактори складають мету планування кар'єри.

## 2.2 Оцінювання ефективності управління процесами руху персоналу ДПСУ

Оцінювання ефективності управління процесами руху персоналу включає аналіз і оцінку дії стратегій, політик та практик, що стосуються переміщення працівників всередині організації. Цей процес має на меті визначити, наскільки успішно та ефективно організація керує переміщенням свого персоналу [30].

При оцінюванні ефективності управління процесами руху персоналу зазвичай використовуються такі показники:

- *плинність персоналу*. Залежить від: заробітної плати, перспективи зростання, відносин з керівництвом, графіком роботи і її розташуванням. Аналізується частота звільнень, прийняття, переміщень та втрати персоналу. Низький рівень плинності може свідчити про ефективність управління персоналом;

- *задоволеність персоналу*. Оцінюється задоволеність працівників їхнім кар'єрним рухом та можливостями розвитку всередині організації. Високий рівень задоволеності свідчить про успішність управління процесами руху персоналу;

- *продуктивність праці*. Аналізується вплив переміщення персоналу на продуктивність організації. Якщо переміщення сприяють збільшенню продуктивності та виконанню більш складних завдань, то управління рухом персоналу вважається ефективним;

- *витрати на рух персоналу*. Оцінюється ефективність використання ресурсів при переміщенні персоналу, включаючи витрати на підготовку, навчання та адаптацію нових працівників.

Ці показники допомагають оцінити ефективність управління процесами руху персоналу та виявити можливі проблеми або недоліки, які можуть бути виправлені для покращення стратегій та практик управління персоналом.

Основні кількісні та якісні показники, що стосуються персоналу ДПСУ в м. Києві, наведено в таблиці 2.5.

Аналізуючи надані дані, можна прийти до такого висновку, що 76% працівників володіють вищою освітою, отриманою університетом. Також можна зазначити, що середня вікова категорія працівників становить 40 років. Усереднена тривалість роботи в організації складає 15 років.

Таблиця 2.5 - Кількісні та якісні показники кадрового складу ДПСУ в м. Києві у 2022 р.

| **Показник** | **Значення** |
|---|---|
| Працівники з повною вищою освітою, осіб | 314 |
| Працівники з професійно-технічною освітою та початковим рівнем вищої освіти, осіб | 100 |
| Середній вік, років | 39,7 |
| Середній досвід роботи, років | 15,9 |
| Середній стаж в організації, років | 14,8 |

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [25]*

В таблиці 2.6 наведені основні види витрат на персонал ДПС в м. Києві.

Таблиця 2.6 - Основні види витрат на персонал ДПС в м. Києві

| **Група витрат** | **Складові витрат** |
|---|---|
| *Основні* | Оклади штатним працівникам<br>Виплати сумісникам<br>Заробітна плата за контрактом або договором |
| *Додаткові* | Винагороди та преміювання<br>Робота у вихідні і святкові дні<br>Щорічні основні і додаткові відпустки<br>Навчання персоналу<br>Спецодяг |
| *Соціальні* | Соціальне страхування<br>Лікарняні<br>Витрати на транспорт |
| *Корпоративні* | Корпоративні заходи<br>Подарунки до свят і пам’ятних дат<br>Благоустрій |

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [25]*

Аналіз витрат на персонал ДПС в м. Києві за 2020-2022 р.р. наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз витрат на персонал ДПС в м. Києві за 2020-2022 р.р.

| **Категорія витрат** | **Значення, млн. грн.** | | |
|---|---|---|---|
| | **2020 р.** | **2021 р.** | **2022 р.** |
| Фонд окладів та надбавок | 45,6 | 45,5 | 50 |
| Пошук та відбір персоналу | 4 | 4,8 | 4,6 |
| Навчання та підвищення кваліфікації | 9 | 11,4 | 10,4 |
| Корпоративні заходи | 15 | 14,5 | 12,5 |
| Охорона праці | 0,4 | 0,6 | 0,5 |
| Відрахування в соціальні фонди | 26 | 23,2 | 22 |

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [25]*

У ДПСУ виникали такі проблеми при управлінні процесами руху персоналу:

1 Висока плинність персоналу. Постійний відтік та звільнення працівників можуть впливати на стабільність та продуктивність організації. Недостатні заходи з утримання талановитих працівників та недостатня увага до розвитку їх потенціалу можуть бути причиною цієї проблеми.

2 Недостатня мотивація персоналу. Відсутність адекватних систем оцінки, винагород та можливостей для кар'єрного росту може призводити до низької мотивації працівників. Це може впливати на їх продуктивність та залученість до роботи.

3 Недостатні навички та кваліфікація персоналу. Вимоги та потреби в сфері податкової діяльності постійно змінюються. Якщо персонал не має необхідних навичок та кваліфікації, це може впливати на якість роботи та ефективність процесів.

4 Недостатня комунікація та співпраця. Погана комунікація між керівництвом та персоналом, а також між різними підрозділами, може призводити до неправильного розуміння завдань, помилок у виконанні та затримок у процесах.

5 Відсутність системи планування та розвитку кадрів. Недостатня увага до планування кар'єри та розвитку працівників може призводити до стагнації та низької ефективності персоналу. Відсутність індивідуальних планів кар'єри може втратити талановитих працівників та перешкоджати їх розвитку.

Ці проблеми виникали окремо або об'єднувались між собою. Вирішення цих проблем вимагає аналізу, стратегічного планування та впровадження відповідних заходів.

# РОЗДІЛ 3
# НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ДПСУ

## 3.1 Заходи щодо вдосконалення управління процесами руху персоналу в системі ДПСУ

З метою ефективного використання та зменшення наслідків трудової мобільності, держава повинна реагувати та впроваджувати наступні заходи:

- перерозподіл працівників між всіма державними секторами. Це дозволить зберегти посади вивільнених працівників або надати їм релевантні посади, враховуючи їх індивідуальний досвід та кваліфікацію;

- впровадження нових технологій, як швидкої атестації працівників з урахуванням їх фактичних знань та посад, може сприяти відкриттю нових вакантних посад для певних працівників. Можна здійснити процес підвищення кваліфікації для всіх бажаючих працівників, що сприятиме більшому ранжуванню та вибору серед доступних вакансій. З огляду на значну кількість людей, які шукають роботу в конкретних департаментах та управліннях ДПСУ, необхідно вдосконалити політику оплати праці. Є три стратегії.

Перша стратегія полягає у збільшенні заробітної плати та вимог до працівників з метою зниження кількості працівників на одне вакантне місце. Водночас, іншим працівникам надається грошова допомога у зв'язку з ліквідацією організації. Цей підхід сприятиме підвищенню середнього рівня фахівців та ефективності в державному секторі.

Другий варіант передбачає перерозподіл бюджету між всіма організаціями для підтримки нових працівників. Проте цей процес є складним і вимагає значних зусиль, оскільки бюджет затверджується на початку року і його штучне підвищення може бути бюрократично важким та неефективним.

Третя стратегія передбачає розподіл працівників та зниження середньої заробітної плати в ДПСУ. Це сприятиме створенню рівноваги в економічному секторі, але може негативно позначитися на ефективності роботи організації.

Підтримка потенціалу персоналу, як у кількісному, так і в якісному відношенні, на відповідному рівні, є важливим фактором у стабілізації персоналу. Це важливо для задоволення потреб соціального розвитку колективу та індивідуальних потреб працівників. Для ефективного керування процесами стабілізації, необхідно також контролювати рівень трудової мобільності в організації ДПСУ.

Були розглянуті рекомендації, що стосуються ДПСУ. Проте, для ефективного контролю за трудовою активністю в кожному департаменті та управлінні необхідно здійснювати планування ділової кар'єри. Планування кар'єри виступає основним інструментом впливу на працівників в ДПСУ і має велике значення для самої організації. Оскільки темпи просування конкретного працівника можуть бути низькими, необхідно розробити не лише індивідуальні плани просування для кожного працівника, але й загальний план просування для всієї організації. Для ефективного втілення кар'єрного плану необхідно розробити індивідуальні плани для кожного працівника, які враховуватимуть його особисті амбіції та бажання. Кар'єрний план має сприяти розвитку працівника, а не обмежувати його потенціал. Для початку можна утворити внутрішню групу в організації, яка буде відповідальна за розвиток кар'єри працівників і здійснювати індивідуальні консультації у форматі діалогу. Це дозволить зібрати інформацію про працівника, його амбіції та бажання, а працівник отримає повну інформацію про можливості майбутнього розвитку. Такий підхід буде слугувати додатковою мотивацією і сприятиме здоровій конкуренції серед працівників, а також підвищенню ефективності організації.

Необхідно сформувати групу, яка буде відповідальна за загальне планування кар'єри всієї організації. Цей план має бути побудований на основі інформації, зібраної з індивідуальних профілів працівників, і повинен включати альтернативні шляхи розвитку. Це дозволить не лише забезпечити можливості просування по

кар'єрній драбині, але й здійснювати переорієнтацію працівників з одного відділу на інший всередині організації ДПСУ, або навіть між різними організаціями в межах ДПСУ. Для створення такого плану часто використовуються центри оцінки потенціалу та розвитку. Ці центри надають працівникам повну інформацію про всі можливі варіанти кар'єри і дозволяють їм планувати своє професійне зростання не лише в межах певного відділу, але і в цілому організації. Це спрощує контроль за рухом персоналу в організації і підвищує її ефективність.

При формуванні кар’єрних карт та планів необхідно брати до уваги такі організаційні моменти:

- план має бути зрозумілим та точним і він має містити чіткі посади та строки коли працівник зможе їх зайняти;
- план має бути безперервним;
- регламентувати шлях працівника, де він буде через 5-10 років;
- просувати перспективних, амбіційних та талановитих працівників.

Після створення кар'єрної карти працівники почуватимуть свою цінність як фахівці, а також як особистості, і збільшать свою відповідальність по відношенню до організації. Вони будуть усвідомлювати цінність того, що вже досягнуто, а також потенціалу, який ще можуть реалізувати. Після формування кар'єрної карти, управління персоналом стане більш продуктивним і ефективним.

Взагалі, управління рухом персоналу безпосередньо сприяє вдосконаленню системи стабілізації персоналу. Тому, для поліпшення управління рухом персоналу, слід ретельно проаналізувати такі аспекти руху персоналу: визначення рівня руху персоналу, економічну користь від руху персоналу та причини руху персоналу (як внутрішні так і зовнішні фактори).

Організації потребують кваліфікованих фахівців, які володіють необхідними характеристиками, якостями та компетенціями. Систематичне оновлення персоналу є ефективним підходом до управління персоналом, оскільки це забезпечує наявність працівників, які відповідають всім необхідним критеріям для ДПСУ. Для підвищення

мотивації працівників організації можна використовувати метод ротації працівників, що сприятиме розширенню їхнього кругозору та запобіжній заміні на одній посаді. Це дозволяє уникнути зниження мотивації працівника, який перебуває на одній посаді протягом тривалого періоду, та розширює його знання і компетенції поза межами його поточних обов'язків [31].

Після аналізу матеріалу можна запропонувати наступні рекомендації для стабілізації персоналу:

- розробити індивідуальну кар'єрну карту для кожного працівника;
- покращити систему мотивації з метою залучення і утримання талановитих працівників;
- впровадити практику ротації працівників, що допоможе зменшити плинність кадрів і розширити їхні знання та навички;
- зосередитися на зниженні плинності персоналу шляхом створення стабільних умов праці та задоволення потреб працівників;
- враховувати бажання та амбіції працівників, створюючи сприятливі умови для їхнього кар'єрного розвитку, через використання кар'єрних карт.

Вважаємо, потрібно було застосувати такі необхідні рекомендації для вирішення проблем управління процесами руху персоналу, які були виявлені при роботі ДПСУ:

1 Розроблення та впровадження ефективних систем утримання та розвитку персоналу створює і реалізаціє комплекс заходів, що містить системи винагород, мотивації, оцінки та планування кар'єри. До цього входить визначення конкурентоспроможних заробітних плат, створення привабливих програм компенсаційних пакетів, надання можливостей для професійного зростання та розвитку, а також систематичну оцінку роботи працівників та планування їхньої кар'єри в організації.

2 Забезпечення навчання та розвитку працівників передбачає створення умов для набуття нових навичок, отримання додаткових кваліфікацій та професійного

розвитку. Воно включає в організацію навчальних курсів, тренінгів, семінарів та інших форм навчання, а також надання можливостей для стажування, участі в проектах та інших активностях, що сприяють розвитку працівників.

3 Посилення комунікації та співпраці в організації впроваджує ефективні комунікаційні канали, регулярні зустрічі та спільні проекти. Це включає використання сучасних комунікаційних технологій, проведення зборів, нарад та інших зустрічей для обміну інформацією та вирішення питань спільної діяльності, а також організацію спільних проектів та роботу в команді.

4 Вдосконалення організаційної структури створює чіткість відповідальностей та ланцюжків командування, а також сприяє ефективному обміну інформацією та співпраці між підрозділами. Вона містить перегляд та оптимізацію організаційних процесів, визначення ролей та функцій працівників, забезпечення чіткої структури комунікації та координації між підрозділами.

5 Систематичний аналіз та відповідність законодавчим та регуляторним вимогам означає постійне вивчення та оцінку вимог, що стосуються податкової діяльності та інших аспектів діяльності організації. Це включає оновлення інформації про законодавство, впровадження необхідних змін та забезпечення відповідності вимогам, що стосуються оподаткування, соціального страхування та інших аспектів діяльності, що підпадають під регуляторний контроль.

Такі рішення мають бути розроблені та впроваджені враховуючи конкретні потреби та характеристики ДПСУ, з метою поліпшення управління процесами руху персоналу та досягнення більшої ефективності та продуктивності.

## 3.2 Економічна та соціальна ефективність заходів щодо вдосконалення управління процесами руху персоналу

Необхідно забезпечити ефективні та позитивні соціальні та економічні результати при управлінні процесами руху персоналу. Всі прийняті управлінські

рішення повинні бути планованими та керованими, спрямованими на поліпшення управлінського потенціалу організації. Для створення ефективної системи необхідно активно розвивати персонал організації, оскільки сама система базується на здібностях та навичках працівників. Важливо будувати систему управління процесами руху персоналу з висококваліфікованими фахівцями, оскільки вони є основою успішного функціонування організації.

Ефективне управління персоналом у ДПСУ включає в себе активний розвиток кадрів в ДП, що має ключове значення і безпосередньо впливає на успішність організації. Рівень професійної освіти працівників відіграє визначну роль і є важливим фактором, який сприяє стійкому розвитку організації [14].

Для досягнення соціальної ефективності управління процесами руху персоналу рекомендується здійснювати такі заходи:

- забезпечувати систематичне навчання персоналу;
- здійснювати постійне підвищення кваліфікації працівників;
- запроваджувати програми перекваліфікації працівників.

Однією з головних метою розвитку персоналу є оптимізація та контроль плинності кадрів в організації. Тому важливо забезпечити ефективний контроль над плинністю персоналу, що в свою чергу сприятиме впровадженню системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Це дозволить залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців у організації.

Проаналізуємо витрати, очікуваний дохід, період окупності та економічний ефект після впровадження даної ініціативи, які наведені в таблиці 3.1.

Тому, підвищення кваліфікації є важливим для персоналу, який знаходиться на перспективі вивільнення, оскільки через отримання додаткових навичок і знань вони можуть розглядати можливість переміщення всередині системи державного управління на більш відповідні посади. Ці посади зазвичай характеризуються вищою заробітною платою та більшими функціональними обов'язками. Такий рух може значно сприяти професійному розвитку працівників.

Таблиця 3.1 - Економічний ефект від проведення курсів підвищення кваліфікації для вивільненого персоналу.

| **Заходи** | **Витрати (тис. грн)** | **Передбачуваний дохід (млн. грн)** | **Економічний ефект (млн. грн)** | **Період окупності (рік)** |
|---|---|---|---|---|
| Підвищення кваліфікації вищої ланки | 1.0 на особу (5 осіб) | 8,3 | 4,3 | 5 |
| Підвищення кваліфікації | 0.5 на особу (8 осіб) | 7,28 | 2,28 | 4 |
| Разом | 9,0 | 15,58 | 6,58 | - |

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [25]*

Вважаємо, що для досягнення соціальної ефективності управління процесами руху персоналу необхідно реалізувати наступні елементи:

- здійснення кваліфікованого відбору працівників, що передбачає участь кваліфікованих співробітників ДП у процесі підбору. Крім того, слід регулярно підвищувати кваліфікацію та проводити навчання персоналу, що дозволить підвищити середній рівень кваліфікації в організації;

- здійснення адаптації нових працівників та їх професійна орієнтація. Для цього необхідно розробляти план адаптації та впроваджувати його для швидкого і успішного включення працівників в робочий процес. Проведення регулярних тімбілдингів також може сприяти швидшій адаптації;

- надання навчання персоналу, включаючи тренінги, тестування та перекваліфікацію, що дозволить працівникам розвивати свої навички та здібності;

- проведення атестації та оцінки працівників для визначення їхнього рівня компетентності та внесення необхідних змін у процес управління персоналом;

- сприяння мобільності персоналу шляхом переміщення працівників між відділами та підрозділами організації.

Система управління персоналом ДПСУ грає важливу роль у формуванні соціальної та економічної ефективності організації. Для досягнення цієї ефективності необхідно мати методологічні засоби управління, які спрямовані на доцільність та підтримку діяльності. В рамках цієї системи використовуються наступні підходи:

- контроль, що дозволяє стежити за виконанням завдань і досягненням поставлених цілей;

- довгострокове планування, що сприяє стратегічному плануванню розвитку організації на довгий період часу;

- вибір стратегічного вектору розвитку, що орієнтує організацію на досягнення конкретних стратегічних цілей та пріоритетів;

- стратегічне ранжування завдань, що допомагає визначити пріоритетність завдань та розподілити ресурси відповідно до стратегічних цілей організації.

Соціальна ефективність може бути підвищена шляхом впровадження соціальних методів у державному управлінні. Ці методи спрямовані на створення надійної системи соціального захисту. Їх впровадження в організації допоможе привернути висококваліфікованих працівників. Серед таких методів можна виділити соціологічні дослідження, соціальне прогнозування та соціальне планування. Ці інструменти дозволять аналізувати соціальні тенденції, прогнозувати їх розвиток і планувати відповідні заходи, спрямовані на забезпечення соціального благополуччя працівників.

# ВИСНОВКИ

Державна податкова служба України є головним органом виконавчої влади, відповідальним за податкову сферу в Україні.

Вона здійснює наступні функції:

- виконання державної податкової політики;

- здійснення політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування;

- забезпечення боротьби з правопорушеннями в сфері податкового законодавства та законодавства щодо сплати єдиного внеску.

Головним призначенням ДПСУ полягає в перевірці та контролі за правильністю розрахунків, своєчасністю і повнотою сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів до бюджету.

Після аналізу діяльності ДПСУ можна зробити наступний висновок: процес руху персоналу відіграє ключову роль у діяльності організації, зокрема, у раціональному плануванні переміщень працівників внутрішньо та зовнішньо. Це дозволяє працівникам знаходити роботу, яка відповідає їхнім інтересам та надає оптимальні умови праці. Для забезпечення максимального задоволення працівників їх трудовою діяльністю, умовами праці та можливостями кар'єрного росту в організації, керівникам і фахівцям з персоналу необхідно активно керувати рухом персоналу, впливаючи на нього, щоб забезпечити стабільність і уникнути великої текучості кадрів.

Під час виконання кваліфікаційної роботи були досягнуті такі результати:

1 Розкрито суть та обґрунтовано значення управління процесами руху персоналу. Було розглянуто поняття персоналу організації та принципи, на яких він ґрунтується. Окреслено такі явища, як адаптація та її етапи, переміщення персоналу, наслідки управління процесами руху персоналу, а також розглянуто позитивні та негативні аспекти цього процесу.

2 Зазначені інструменти управління процесами персоналу включають моделювання, розрахунок альтернатив, аналіз ризиків та моніторинг. Моделювання дозволяє організації створити теоретичну модель руху персоналу та проаналізувати наслідки прийнятих рішень. Розрахунок альтернатив допомагає повністю проаналізувати всі можливі варіанти управлінських рішень та обрати найкращий для організації. Аналіз ризиків дозволяє грунтовно проаналізувати організацію та виявити її слабкі сторони з метою мінімізації ризиків у майбутньому.

3 Запропоновані заходи для поліпшення управління процесами стабілізації персоналу включають розробку кар'єрних карт, підвищення мотивації працівників і збільшення мобільності персоналу. Розробка кар'єрних карт сприятиме зниженню текучості кадрів в організації і підвищенню рівня мотивації працівників. Підвищення мотивації має позитивний вплив на зменшення текучості кадрів та покращення ефективності роботи організації. Мобільність персоналу сприяє зменшенню монотонності роботи і поліпшенню системи навчання персоналу.

4 Проведений аналіз процесів руху персоналу в ДПСУ показав, що в 2022 році інтенсивність прийому перевищує інтенсивність вибуття, що відрізняється від попереднього року, коли спостерігалася протилежна тенденція. Однак, зростання значення коефіцієнта поповнення персоналу свідчить не тільки про плинність персоналу, але й про зниження рівня зайнятості та надлишок робочої сили. Відсоток новоприйнятих працівників збільшився, водночас зменшилася кількість працівників, які залишилися в ДПСУ на протязі всього року.

Для вирішення проблем управління процесами руху персоналу в ДПСУ, Департаменту персоналу необхідно:

1 Розробити та впровадити ефективні системи утримання та розвитку персоналу, включаючи системи винагород, мотивації, оцінки та планування кар'єри.

2 Забезпечити навчання та розвиток працівників, включаючи навчання новим навичкам, кваліфікаціям та професійному розвитку.

3 Посилити комунікації та співпрацю шляхом впровадження ефективних комунікаційних каналів, регулярних зустрічей та спільних проектів.

4 Вдосконалити організаційну структуру, що передбачає чіткість відповідальностей та ланцюжків командування, а також сприяє ефективному обміну інформацією та співпраці між підрозділами.

5 Систематизувати аналіз та відповідність законодавчим та регуляторним вимогам, забезпечити вчасне впровадження змін та виконання вимог у сфері податкової діяльності.

Ці рішення мають бути розроблені та впроваджені, враховуючи конкретні пропозиції для Департаменту персоналу з метою поліпшення управління процесами руху персоналу та досягнення більшої ефективності та продуктивності в Державній податковій службі України.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Лопушняк Г.С., Поплавська О.М. Проектування регламентів організації трудової діяльності на засадах well-being. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №10-11. С. 86-95. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/10/10.22._topic_Galina-S.-Lopushnyak-Oksana-N.-Poplavska-86-95-1.pdf

2 Колот А.М., Герасименко О.О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка та прогнозування*. 2020. № 1. С. 7-31. URL: https://doi.org/10.15407/eip2020.01.007

3 Кравчук О.І. Професійні стандарти з управління персоналом: розроблення і впровадження в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2020. Т. 9, № 1. С. 71-84. URL: https://doi.org/10.21511/slrtp.9(1).2019.07

4 Кравчук О.І., Варіс І.О., Дудник Є.М. Конкурентоспроможність бізнес-організації на ринку праці: інструменти підвищення в цифровому середовищі. *Приазовський економічний вісник*. 2022. №3 (32). С. 19-25. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-4263/2022-3-4

5 Даниленко О.А. Управління плинністю персоналу організації. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: монографія. / за ред. Захарчишина Г.М. та ін. Львів: Львів. політехніка, 2021. 280 с.

6 Якість трудового життя: аналіз, оцінювання, перспективи / Л. В. Щетініна та ін. *Бізнес Інформ*. 2022. №2. С. 126-135. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-2_0-pages-126_131.pdf

7 Управління персоналом: підручник. / Шубалий та ін. Луцьк: ЛНТУ, 2018. 406 с.

8 Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

9 Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. 85 Вип. 2. С. 78-83. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_2_15

10 Григор'єв Л.С. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні. 2016. № 5. С. 32-34.

11 Харитоненко С.В., Решетник Н.І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 4 (15). С. 225-228

12 Крива У.М. Адміністрування процесу руху персоналу в організації. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*. Збірник тез доповідей. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 158-160.

13 Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С. 13-17.

14 Абрамова І.О. Теоретико-методичні засади системи менеджменту підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 7 (9). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-7(9)-123-134

15 Данилевич Н.С., Шевчук О.В., Биковець А.Р. Служба управління персоналом - запорука розвитку соціально-відповідальної організації. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. № 1 (53). С. 91-98. URL: http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/164500

16 Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. (35). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41

17 Євась Т.В., Коломієць А.М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2019. № 2 (10). С. 39-45.

18 Гавкалова Н.Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С.465-470

19 Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 142-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_1_14.

20 Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93-101. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10

21 Гнідунець Д.В. Аналіз сучасних підходів формування системи менеджменту персоналу промислового підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. Том 2 № 13 URL: https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11275

22 Michael Meskon, Michael Albert, Franklin Hadowry. Fundamentals of management. 1997. 704 p.

23 Dessler, Gary. Personnel management: / Per. from English. under total ed. Yu. V. Shlenova. - M: CJSC "BINOM". 1997. 431 p.

24 Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України: Постанова Каб. Міністрів України від 06.03.2019 р. № 227 : станом на 14 черв. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-п#Text

25 Державна податкова служба України. URL: https://tax.gov.ua/

26 Аппарат служби Державної податкової служби України. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B0_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8

27 Завдання, функції та процедури ДП в ДПСУ URL: https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura/aparat/departament-personalu/zavdannya-i-funktsii/

28 Писаревська Г.І. Теоретичні основи розробки бізнес-процесу управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки*. 2018. Вип. 29. Част. 2, С. 72-77.

29 Тринчук О.Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3 (67). С. 199-207.

30 Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2022. № 19 (75). С. 217-224. DOI: https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26

31 Бутенко Д.С. Мотиваційний менеджмент у підприємницький діяльності. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 20. С. 7. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21914/1/Мотиваційний%20менеджмент%20у%20підприємницькій%20діяльності.pdf

UNICHECK
by Turnitin

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015628222

Дата перевірки:
16.06.2023 16:17:49 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
16.06.2023 16:18:15 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: Ляшинський_керівник_Дмитрук

Кількість сторінок: 41 Кількість слів: 8708 Кількість символів: 69916 Розмір файлу: 118.52 KB ID файлу: 1015274925

## 8.73% Схожість

Найбільша схожість: 1.78% з Інтернет-джерелом (https://blind.tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura/aparat/departame...

8.15% Джерела з Інтернету | 333 ..... Сторінка 43

3.87% Джерела з Бібліотеки | 375 ..... Сторінка 45

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи | 16