

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет бізнесу та права
Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

Шляхи вдосконалення системи соціального розвитку підприємства (на матеріалах Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України»)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК(УП)мз-21
МИХАЛЕВСЬКА Тетяна Олександрівна

(підпис)

Керівник:
Д.е.н., професор
ШУБАЛИЙ Олександр Михайлович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Кандидат економічних наук, доцент
Гарант освітньої програми:
Гордійчук А.І.

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та бізнес-економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
проф. Шубалий О.М.

« ___ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

МИХАЛЕВСЬКА Тетяна Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Шляхи вдосконалення системи соціального розвитку підприємства (на матеріалах Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України»)

Керівник роботи: Шубалий О.М.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «15» квітня 2025 р. №219/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «9» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи фахові наукові видання, монографії, підручники, посібники, законодавчі і нормативні акти, методичні видання, статистичні дані Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України», що відповідають темі даної кваліфікаційної роботи, вільно доступні джерела мережі Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ФІЛІЇ «ПОЛІСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

ВИСНОВКИ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Напрями соціального розвитку на підприємстві

2. Проблеми соціального розвитку підприємства

3. Організація системи соціального розвитку у Філії «Поліський лісовий офіс»

4. Пакет документації Філії за напрямками соціального розвитку

5. Аналіз та оцінка кількісних і якісних показників соціального розвитку підприємства

6. Заходи вдосконалення системи соціального розвитку на лісогосподарських підприємствах

7. Оцінка ефективності додаткових витрат на соціальний розвиток лісництва

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		
<i>3 розділ</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		
<i>Висновки</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		

7. Дата видачі завдання «15» квітня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 15.04.2025</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 01.05.2025</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 01.07.2025</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
5.	<i>3 розділ</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 25.11.2025</i>	
7.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 27.12.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 07.12.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 08.12.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 09.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (МИХАЛЕВСЬКА Т.О.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (ШУБАЛИЙ О.М.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Михалевич Т.О. Шляхи вдосконалення системи соціального розвитку підприємства (на матеріалах Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України»). – Кваліфікаційна робота магістра на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в обґрунтуванні шляхів вдосконалення системи соціального розвитку підприємства на прикладі Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України». Об'єктом дослідження є процес вдосконалення системи соціального розвитку персоналу Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення системи соціального розвитку на прикладі Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України».

У першому розділі вивчено поняття та основні напрями соціального розвитку підприємств; досліджено принципи та значення соціального розвитку для підвищення ефективності діяльності підприємства; розглянуто основні проблеми і недоліки у соціальній сфері підприємств.

У другому розділі представлено організаційно-економічну характеристику діяльності Поліського лісового офісу; проведено аналіз організації системи соціального розвитку у Філії «Поліський лісовий офіс»; проведено аналіз та оцінку кількісних і якісних показників соціального розвитку підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано основні заходи вдосконалення системи соціального розвитку на лісогосподарських підприємствах; проведено оцінку ефективності додаткових витрат на соціальний розвиток персоналу лісництва у складі Філії «Поліський лісовий офіс».

Ключові слова: соціальний розвиток, лісогосподарські підприємства, колективний договір, соціальні виплати, соціальний захист працівників.

ANNOTATION

Mykhalevych T.O. Ways to improve the system of social development of the enterprise (based on materials of the Branch “Poliskyi Forest Office” of the State Specialized Forest Enterprise “Forests of Ukraine”). – Manuscript.

Qualification work of master in the specialty 051 Economics, educational program "Human resource management and business economics". Lutsk National Technical University. Luck, 2025.

The aim of the master's thesis is to substantiate ways to improve the social development system of the enterprise using the example of the Branch “Poliskyi Forest Office” of the State Specialized Forest Enterprise “Forests of Ukraine”. The object of the study is the process of improving the social development system of the personnel of the Branch “Poliskyi Forest Office” of the State Specialized Forest Enterprise “Forests of Ukraine”. The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of improving the social development system using the example of the Branch “Poliskyi Forest Office” of the State Specialized Forest Enterprise “Forests of Ukraine”. The first chapter examines the concept and main directions of social development of enterprises; investigates the principles and significance of social development for improving the efficiency of an enterprise; and considers the main problems and shortcomings in the social sphere of enterprises.

The second chapter presents the organisational and economic characteristics of the Polissya Forestry Office; analyses the organisation of the social development system at the Polissya Forestry Office; and analyses and evaluates the quantitative and qualitative indicators of the enterprise's social development.

The third chapter substantiates the main measures for improving the social development system at forestry enterprises; assesses the effectiveness of additional expenditures on the social development of forestry personnel within the Polissya Forestry Office Branch.

Keywords: social development, forestry enterprises, collective agreement, social payments, social protection of employees.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1. Поняття та основні напрями соціального розвитку підприємств	11
1.2. Принципи та значення соціального розвитку для підвищення ефективності діяльності підприємства	15
1.3. Основні проблеми і недоліки у соціальній сфері підприємств	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ФІЛІЇ «ПОЛІСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності Поліського лісового офісу	25
2.2. Організація системи соціального розвитку у Філії «Поліський лісовий офіс»	28
2.3. Аналіз та оцінка кількісних і якісних показників соціального розвитку підприємства	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	45
3.1. Основні заходи вдосконалення системи соціального розвитку на лісогосподарських підприємствах	45
3.2. Оцінка ефективності додаткових витрат на соціальний розвиток персоналу лісництва у складі Філії «Поліський лісовий офіс»	53
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічних соціально-економічних змін розвиток підприємства неможливий без належної уваги до соціальної сфери. Соціальний розвиток виступає важливою складовою загальної стратегії управління, оскільки саме соціально орієнтована політика сприяє формуванню сприятливого трудового середовища, підвищенню мотивації персоналу та ефективності виробничої діяльності.

Під соціальним розвитком підприємства розуміють систему заходів, спрямованих на покращення умов праці, забезпечення соціального захисту працівників, розвиток корпоративної культури, удосконалення комунікацій та підвищення рівня професійної кваліфікації персоналу. Реалізація таких заходів створює передумови для стабільного функціонування підприємства, зменшення плинності кадрів і підвищення його конкурентоспроможності.

В умовах економічної нестабільності, цифровізації та соціальних викликів, зокрема наслідків війни, питання вдосконалення соціального розвитку набуває особливої актуальності. Саме тому сучасні підприємства повинні формувати ефективні соціальні програми, орієнтовані на розвиток людського потенціалу, підвищення якості життя працівників і зміцнення корпоративних цінностей.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в обґрунтуванні шляхів вдосконалення системи соціального розвитку підприємства на прикладі Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України». Для її досягнення виникає необхідність вирішення таких завдань:

- вивчити поняття та основні напрями соціального розвитку підприємств;
- дослідити принципи та значення соціального розвитку для підвищення ефективності діяльності підприємства;
- розглянути основні проблеми і недоліки у соціальній сфері підприємств;
- представити організаційно-економічну характеристику діяльності Поліського лісового офісу;

- провести аналіз організації системи соціального розвитку у Філії «Поліський лісовий офіс»;
- провести аналіз та оцінку кількісних і якісних показників соціального розвитку підприємства;
- обґрунтувати основні заходи вдосконалення системи соціального розвитку на лісогосподарських підприємствах;
- провести оцінку ефективності додаткових витрат на соціальний розвиток персоналу лісництва у складі Філії «Поліський лісовий офіс».

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення системи соціального розвитку персоналу Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення системи соціального розвитку на прикладі Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України».

Гіпотеза дослідження базується на тому, що на основі вивчення теоретичних аспектів, проведення комплексного аналізу наявних проблем можна запропонувати комплекс заходів щодо вдосконалення системи соціального розвитку персоналу на прикладі окремої філії ДП «Ліси України».

Методи дослідження. При написанні цієї дипломної роботи було використано окремі наукових підходи і методи: системний підхід – для обґрунтування основні заходи вдосконалення системи соціального розвитку на лісогосподарських підприємствах; методи логічного узагальнення – для вивчення сутності поняття та основних напрямів соціального розвитку підприємств; аналізу та синтезу – для проведення аналізу організації системи соціального розвитку у Філії «Поліський лісовий офіс»; індукції, дедукції – при представленні принципів та значення соціального розвитку для підвищення ефективності діяльності підприємства; табличний і графічний аналіз – при побудові авторських аналітичних таблиць і діаграм; програмно-цільовий метод – при обґрунтуванні основних заходів вдосконалення системи соціального розвитку на лісогосподарських підприємствах.

Наукова новизна одержаних результатів. У роботі отримано ряд нових наукових результатів, зокрема:

удосконалено:

– систематизацію основних заходів вдосконалення системи соціального розвитку на лісогосподарських підприємствах;

дістали подальшого розвитку:

– методичний підхід до оцінки ефективності додаткових витрат на соціальний розвиток персоналу лісництва.

Інформаційною базою дослідження стали: фахові наукові видання, монографії, підручники, посібники, законодавчі і нормативні акти, методичні видання, статистичні дані Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України», що відповідають темі даної кваліфікаційної роботи, вільно доступні джерела мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. Підходи до аналізу, оцінки, а також пропозиції щодо вдосконалення системи соціального розвитку персоналу можуть бути використані у роботі Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України».

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота магістра є самостійно виконаною науковою працею, відповідно до мети і завдань якої сформовано теоретико-методологічні засади, висновки і пропозиції щодо вдосконалення системи соціального розвитку лісогосподарських підприємств. Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту при дослідженні теоретичних аспектів, а також пропозицій для вдосконалення системи соціального розвитку лісогосподарських підприємств виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи були апробовані на XI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 05 грудня 2025 р.).

Публікації. Основні теоретико-методологічні положення і практичні результати дослідження викладені в 1 тезах доповідей конференції загальним обсягом 0,1 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 62 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 9 рисунків та 3 таблиць. Список використаних джерел складається з 38 найменувань і представлений на 5 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 16 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття та основні напрями соціального розвитку підприємств

Соціальний розвиток підприємства є важливою складовою його стратегічного управління, що забезпечує гармонійне поєднання економічних інтересів організації та соціальних потреб працівників. У науковій літературі соціальний розвиток трактується як процес якісних змін у соціальній сфері підприємства, спрямований на підвищення рівня добробуту персоналу, створення сприятливих умов праці, забезпечення соціального захисту та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

З точки зору Н. Шматько і М. Пантелеєв, «соціальний розвиток підприємства» як «помітні зміни на підприємстві, які під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища визначаються переходом усіх соціальних відносин та процесів до якісно нового стану» [38].

Т. Шкода у статті «Сутність соціального розвитку підприємства» дає таке визначення: соціальний розвиток підприємства – це цілеспрямовані перетворення, що призводять до позитивних змін у сферах життєдіяльності працівників з метою розвитку їх здібностей та більш високого рівня споживання, гарантованого підприємством і передбаченого його соціальними стандартами» [37].

У дослідженні І. Ковальчук і Я. Матвєєвої «формування організаційно-економічного механізму соціального розвитку підприємства» поняття «соціальний розвиток підприємства» визначено як один із елементів механізму, що включає систему заходів, спрямованих на активізацію соціальної сфери підприємства та підвищення його соціальної ефективності» [18].

В. Васюта, Н. Теніцька, розглядають «соціальний розвиток підприємства як процес, котрий поєднує економічний і соціальний аспекти діяльності

підприємства, де соціальний компонент відображає зміну відносин і умов праці, підвищення рівня добробуту працівників» [8].

Г. Назарова, С. Гончарова і П. Хоменко «досліджують соціальний розвиток підприємства як системну сукупність дій і показників, що включають розвиток персоналу, соціальної інфраструктури та систему соціального захисту працівників» [25].

На думку О. Лівої «соціальний розвиток підприємства відбувається через використання соціального капіталу – довіри, відносин, спільних цінностей – що сприяє зміцненню трудового колективу й підвищенню соціальної ефективності підприємства» [22].

Сутність соціального розвитку полягає у вдосконаленні системи соціально-трудова відносин, що сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективному використанню трудового потенціалу та зміцненню корпоративної єдності. Його реалізація передбачає формування стабільної системи соціальних гарантій, розвиток професійних компетентностей працівників, поліпшення умов праці, забезпечення безпеки та охорони здоров'я персоналу.

«Соціальний розвиток охоплює такі напрями як: удосконалення соціальної інфраструктури, розвиток корпоративної культури, соціальне партнерство, підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Ці складові визначають рівень соціальної стабільності підприємства, впливають на мотивацію працівників і формують його позитивний імідж у суспільстві» [5].

Як бачимо соціальний розвиток підприємства можна розглядати як систему цілеспрямованих заходів, що забезпечують гармонійний розвиток трудового колективу, підвищення соціальної безпеки та добробуту працівників, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Соціальний розвиток підприємства є багатограним процесом, який охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямів, спрямованих на підвищення добробуту працівників, зміцнення трудового потенціалу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Основні напрями

соціального розвитку (рис.1.1) визначаються потребами персоналу, стратегічними цілями підприємства та умовами його функціонування.

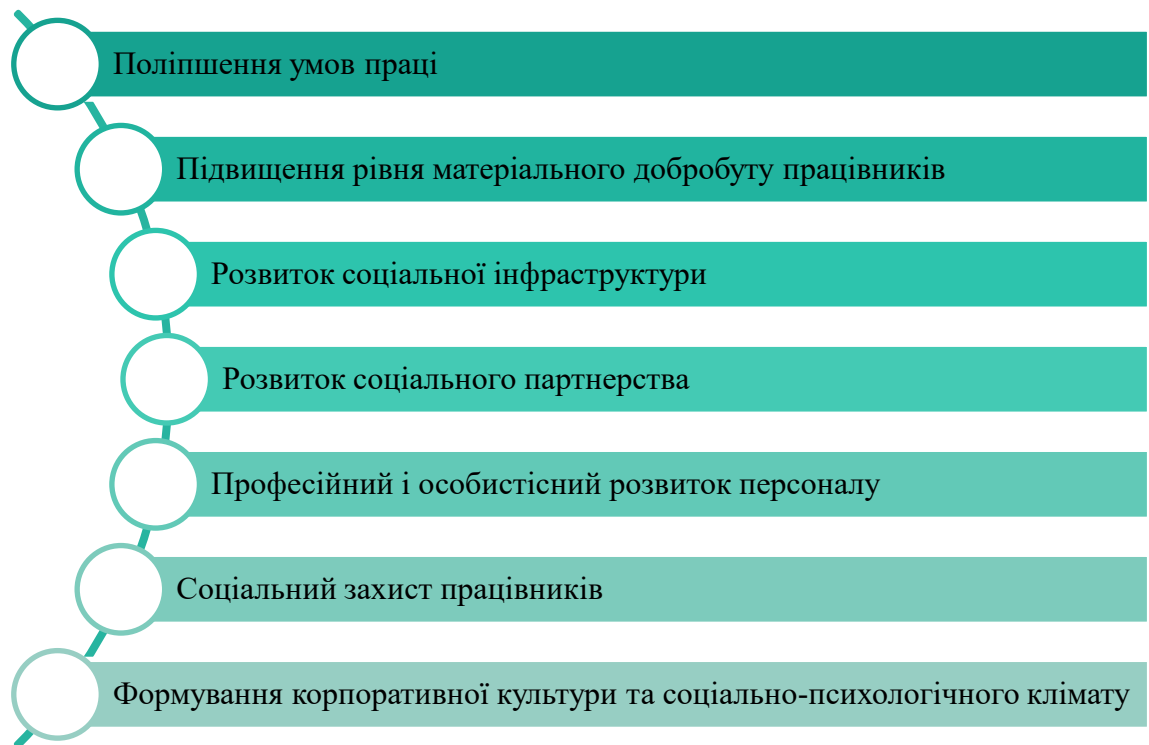


Рис. 1.1. Напрями соціального розвитку на підприємстві (згруповано автором за джерелом [3, 7, 12])

Поліпшення умов праці передбачає створення безпечних, комфортних і гігієнічних умов на робочих місцях, упровадження сучасних технологій безпеки, охорони праці та ергономіки. Підприємство має забезпечувати відповідність умов праці чинним стандартам, знижувати рівень виробничих ризиків і професійних захворювань, що сприяє підвищенню продуктивності праці та задоволеності працівників.

Підвищення рівня матеріального добробуту працівників є важливою складовою соціального розвитку є формування ефективної системи оплати праці, яка базується на принципах справедливості, стимулювання продуктивності та заохочення ініціативи. До цього напрямку також належать преміювання, соціальні виплати, корпоративні пільги, участь працівників у прибутках підприємства.

«Розвиток соціальної інфраструктури включає житлово-побутові, медичні, культурні, спортивні та рекреаційні об'єкти, що забезпечують задоволення соціальних потреб працівників» [6]. Розвиток таких об'єктів сприяє зростанню соціальної стабільності та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Професійний і особистісний розвиток персоналу передбачає організацію системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки та розвитку кар'єри працівників. Інвестиції у людський капітал забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства та адаптивності персоналу до змін ринкових умов.

В той же час високий рівень корпоративної культури сприяє згуртованості колективу, розвитку почуття приналежності, відповідальності та взаємоповаги. Соціально-психологічний клімат визначає ефективність комунікацій, рівень конфліктності та загальну продуктивність праці.

Соціальний захист працівників є важливим напрямом створення системи соціального страхування, підтримка у випадках хвороби, втрати працездатності чи тимчасового безробіття, а також допомога у складних життєвих обставинах. Такі заходи формують довіру до керівництва та підвищують лояльність персоналу.

Також важливим напрямком є соціальне партнерство, яке передбачає налагодження конструктивних відносин між адміністрацією, трудовим колективом і профспілковими організаціями. Воно забезпечує баланс інтересів сторін, сприяє узгодженню трудових відносин і підвищенню соціальної стабільності. Корпоративна соціальна відповідальність відображає активну позицію підприємства щодо участі у вирішенні суспільних проблем, підтримки місцевих громад, екологічних ініціатив і благодійних програм. Соціальна відповідальність формує позитивний імідж підприємства та підвищує його репутаційний капітал.

Отже, основні напрями соціального розвитку підприємства становлять єдину систему, спрямовану на задоволення соціальних потреб працівників і зміцнення соціальної стабільності організації. Їх ефективна реалізація

забезпечує формування стійкого трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці та соціально-економічну ефективність підприємства.

1.2. Принципи та значення соціального розвитку для підвищення ефективності діяльності підприємства

Соціальний розвиток підприємства є одним із ключових чинників підвищення ефективності його функціонування, оскільки безпосередньо впливає на якість трудових ресурсів, мотивацію персоналу, соціальну стабільність і конкурентоспроможність організації. В сучасних умовах, коли успіх підприємства дедалі більше визначається рівнем розвитку людського капіталу, соціальна складова управління набуває стратегічного значення.

Соціальний розвиток підприємства ґрунтується на системі принципів (рис.1.2) , що визначають зміст, напрями та механізми реалізації соціальної політики організації. Принципи виступають теоретичною і методологічною основою управління соціальними процесами, забезпечуючи узгодженість економічних, соціальних і гуманітарних цілей підприємства.

Принцип соціальної справедливості визначає необхідність рівних можливостей для всіх працівників у доступі до соціальних благ, навчання, кар'єрного зростання та участі в управлінні. Реалізація цього принципу передбачає справедливую систему оплати праці, недопущення дискримінації за віком, статтю, національністю чи соціальним статусом, а також забезпечення соціальної рівноваги в колективі.

В основі принцип партнерства та соціального діалогу передбачається співпраця між адміністрацією, трудовим колективом і профспілковими організаціями. Соціальний діалог виступає засобом досягнення компромісу між інтересами роботодавця та працівників, сприяє формуванню довіри, узгодженню цілей та спільному прийняттю рішень щодо соціально важливих питань.

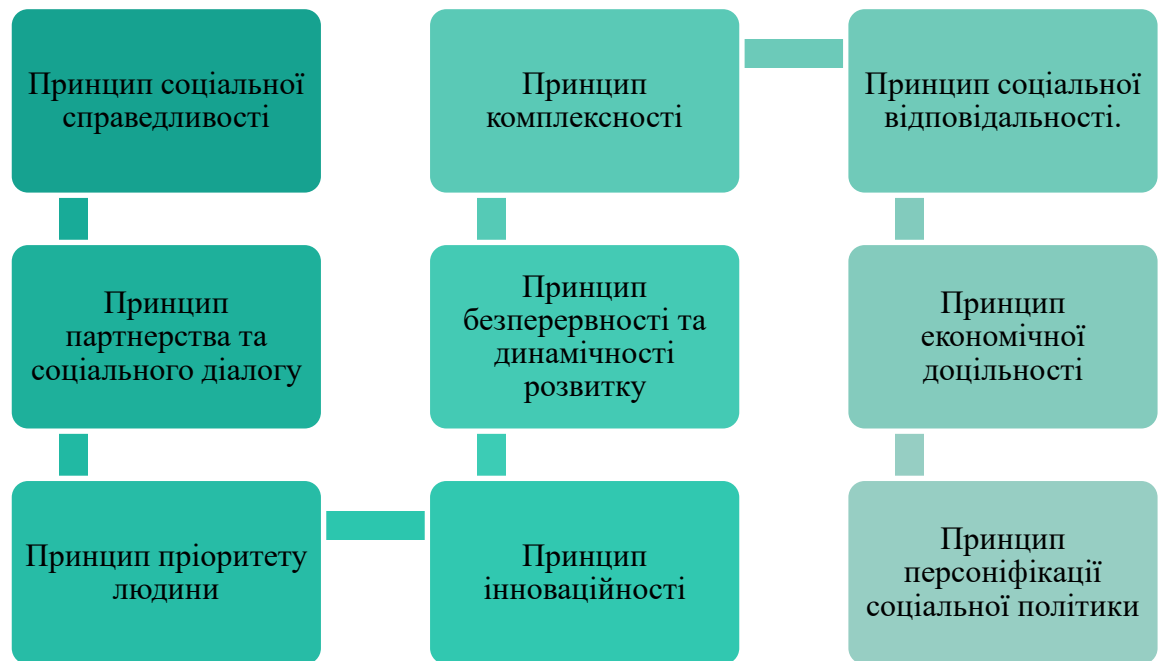


Рис.1.2. Принципи соціального розвитку підприємства (побудовано автором за джерелом [17])

«Принцип пріоритету людини розглядається її як головна цінність і стратегічний ресурс підприємства. Соціальна політика має бути спрямована на створення умов для самореалізації, розвитку професійного потенціалу, збереження фізичного та психологічного здоров'я працівників» [4].

Принцип комплексності ґрунтується на тому, що соціальний розвиток має охоплювати всі аспекти діяльності підприємства – від умов праці й соціального захисту до корпоративної культури, комунікацій і соціальної відповідальності. Комплексний підхід забезпечує взаємозв'язок між економічною ефективністю, соціальним добробутом працівників і репутаційним капіталом підприємства.

Принцип безперервності та динамічності розвитку говорить про те, що соціальний розвиток – це не разова дія, а постійний процес, який адаптується до змін зовнішнього середовища, технологій, потреб персоналу та стратегічних цілей підприємства. Дотримання цього принципу забезпечує стійкий розвиток і запобігає соціальним кризам у колективі.

«Принцип інноваційності орієнтує соціальну політику на використання нових методів управління персоналом, цифрових технологій, сучасних інструментів мотивації, дистанційного навчання, програм добробуту. Інноваційність дозволяє підприємству швидше реагувати на виклики ринку та ефективніше задовольняти потреби працівників» [6].

Принцип соціальної відповідальності трактується так, що підприємство має не лише забезпечувати добробут власних працівників, а й брати участь у розвитку громади, охороні довкілля, підтримці соціальних ініціатив. Цей принцип відображає зв'язок між діяльністю підприємства та суспільним середовищем, у якому воно функціонує.

Принцип економічної доцільності говорить про те, що соціальні програми мають бути не лише гуманітарно обґрунтованими, а й економічно ефективними. Інвестиції у розвиток персоналу, охорону праці, корпоративну культуру чи соціальні пільги повинні приносити підприємству конкретні результати – підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, поліпшення іміджу роботодавця.

В основі принцип персоніфікації розглядається соціальний розвиток, що враховує індивідуальні особливості, потреби та інтереси працівників. Впровадження індивідуальних планів професійного розвитку, гнучких форм зайнятості, варіативних мотиваційних програм забезпечує більш високий рівень задоволеності персоналу. Насамперед, соціальний розвиток сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки створення сприятливих умов праці, справедлива система оплати, можливість професійного зростання та соціальний захист стимулюють працівників до ефективнішої роботи. Працівники, які відчують підтримку з боку підприємства, проявляють вищу лояльність, ініціативність і відповідальність.

Ще однією важливою складовою є зміцнення трудового потенціалу підприємства. Соціальні програми, спрямовані на розвиток персоналу, навчання, підвищення кваліфікації та розвиток корпоративної культури, забезпечують формування компетентного, згуртованого і творчого колективу.

Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільне економічне зростання.

Досить важливим є зниження соціальної напруги та покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Ефективна соціальна політика мінімізує конфліктні ситуації, підвищує рівень взаємодовіри між керівництвом і працівниками, що позитивно позначається на координації дій та результатах діяльності. Крім того, соціальний розвиток підвищує репутаційний капітал підприємства, зміцнюючи його імідж як надійного роботодавця та соціально відповідального суб'єкта господарювання. Це сприяє залученню кваліфікованих кадрів, партнерів, інвесторів і клієнтів. Підприємства з розвинутою соціальною політикою мають вищий рівень довіри як усередині колективу, так і в суспільстві загалом.

Важливим наслідком соціального розвитку є також зменшення плинності кадрів і витрат на найм персоналу. Задоволеність працівників умовами праці та рівнем соціальної підтримки знижує ризики звільнень, зберігаючи накопичений професійний досвід і знання в межах підприємства.

Таким чином, соціальний розвиток виступає не лише гуманітарною складовою діяльності підприємства, а й потужним економічним інструментом підвищення ефективності. Його реалізація забезпечує стабільність виробничих процесів, оптимізацію витрат, покращення якості продукції та послуг, що в комплексі сприяє сталому розвитку підприємства.

Перш за все, соціальний розвиток сприяє підвищенню мотивації та продуктивності праці персоналу. Доведено, що працівники, які мають доступ до системи соціальних гарантій, можливостей кар'єрного зростання та відчують цінність своєї праці, демонструють вищі результати діяльності. Створення атмосфери довіри, справедливого винагородження та підтримки формує внутрішню зацікавленість у досягненні цілей підприємства.

Підвищення інноваційного потенціалу організації є невід'ємним аспектом подальшого розвитку та конкурентоздатності. Сучасні соціально орієнтовані підприємства заохочують працівників до участі в процесах генерування нових

ідей, розвивають креативність і ініціативність. Культура відкритості, психологічна безпека та навчання протягом життя формують умови, у яких інновації стають природним результатом колективної діяльності.

«Значний вплив соціальний розвиток має і на зміцнення корпоративної репутації. У сучасному суспільстві споживачі, партнери та інвестори дедалі частіше надають перевагу компаніям, які дотримуються принципів корпоративної соціальної відповідальності, підтримують громади, впроваджують екологічні та соціальні ініціативи. Позитивний імідж підприємства забезпечує лояльність клієнтів, розширює ринки збуту й полегшує доступ до капіталу» [25].

Окрему роль відіграє цифровізація соціального розвитку, зокрема впровадження електронних платформ внутрішніх комунікацій, систем дистанційного навчання, цифрового моніторингу добробуту працівників. Такі інструменти не лише підвищують ефективність управління персоналом, а й створюють нові можливості для гнучкої взаємодії між керівництвом і колективом.

Сучасні підприємства також активно розвивають екологічно та соціально відповідальну поведінку, що поєднує економічні цілі з принципами сталого розвитку. Впровадження програм «зеленого офісу», підтримка екологічних ініціатив та участь у суспільних проєктах сприяють формуванню корпоративної культури соціальної відповідальності.

Цікавим напрямом стає використання індексів соціальної ефективності – спеціальних показників, які дозволяють оцінити внесок соціальних програм у загальні результати діяльності підприємства. До таких індикаторів належать рівень задоволеності працівників, плинність кадрів, коефіцієнт участі у програмах навчання, продуктивність праці після соціальних інвестицій тощо.

Отже, соціальний розвиток є не лише гуманітарною складовою діяльності підприємства, а й стратегічним інструментом управління, що поєднує економічну ефективність із соціальною стійкістю. Він створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та гнучкості організації,

сприяє гармонізації інтересів працівників і роботодавців, а також формує довгострокову соціальну цінність підприємства для суспільства.

1.3. Основні проблеми і недоліки у соціальній сфері підприємств

Соціальна сфера підприємства є важливою складовою його діяльності, оскільки забезпечує розвиток трудового потенціалу, підтримання соціальної стабільності та ефективної взаємодії між працівниками і керівництвом. Проте сучасні українські підприємства стикаються з низкою проблем (рис.1.3), які істотно знижують результативність соціального управління та негативно впливають на економічні показники.

Однією з основних проблем є недостатній рівень фінансування соціальних програм. У більшості підприємств соціальний розвиток розглядається як другорядний напрям діяльності, що фінансується за залишковим принципом. В умовах економічної нестабільності керівництво часто скорочує витрати на соціальні ініціативи, навчання персоналу, поліпшення умов праці та соціальний захист, що призводить до зниження мотивації та продуктивності працівників.

Другою суттєвою проблемою є відсутність комплексної соціальної стратегії. На багатьох підприємствах соціальна політика має епізодичний характер і не пов'язана з загальною стратегією розвитку. Нестача чітких соціальних цілей, показників ефективності та системи моніторингу призводить до неузгодженості дій різних структурних підрозділів і не дозволяє досягати відчутних результатів.

Важливою проблемою є також низький рівень корпоративної культури та комунікацій. На багатьох підприємствах спостерігається відсутність довіри між керівництвом і працівниками, формальний підхід до оцінки персоналу, недостатня відкритість у прийнятті управлінських рішень. Це знижує рівень залученості працівників, породжує конфлікти, збільшує плинність кадрів і загалом негативно впливає на психологічний клімат у колективі.

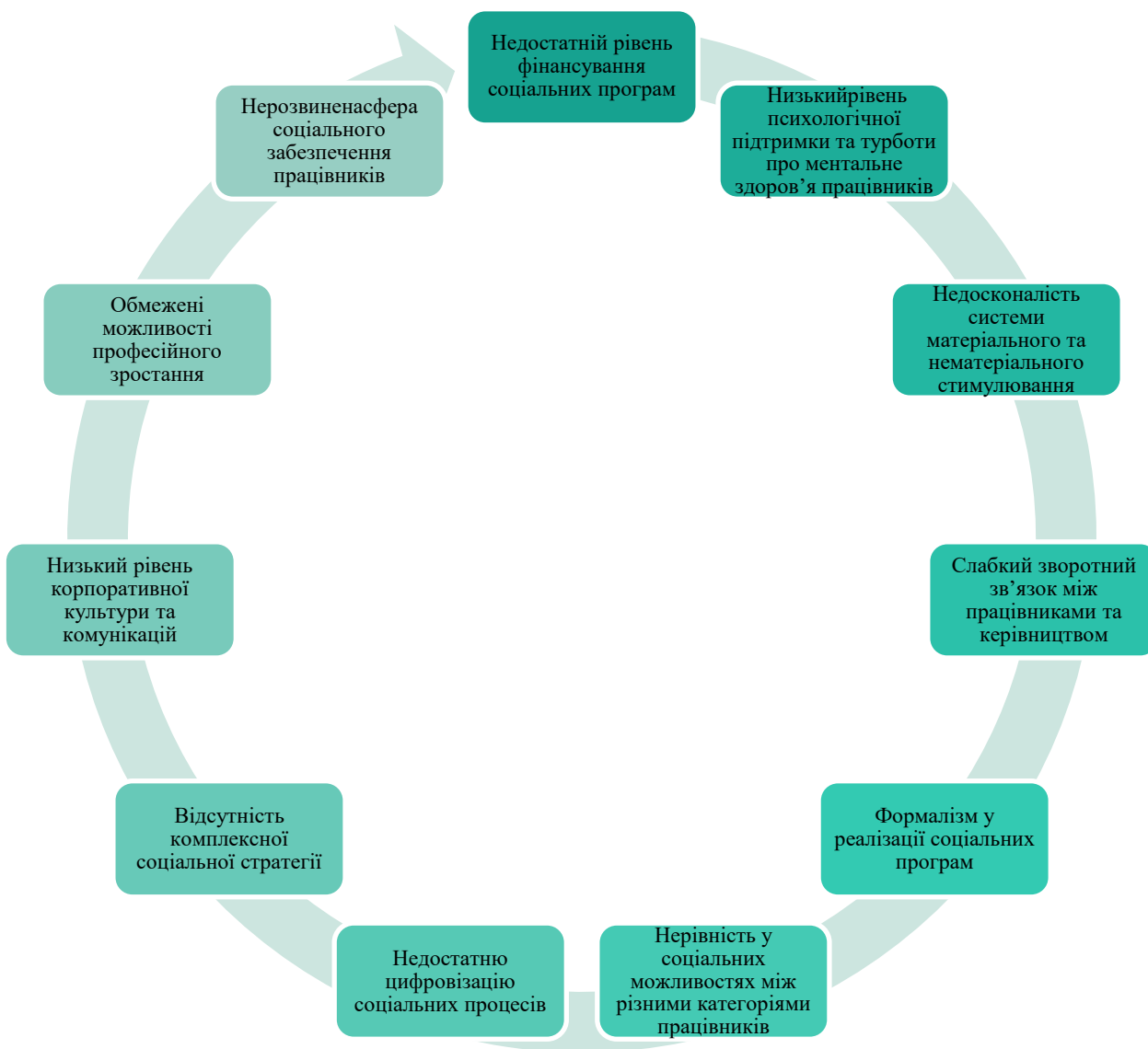


Рис. 1.3. Проблеми соціального розвитку підприємства (згруповано автором за джерелом [28])

Ще одним недоліком є обмежені можливості професійного зростання. Через дефіцит коштів і низьку мотивацію керівників до інвестування в людський капітал працівники часто позбавлені можливостей підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, курсах чи програмах розвитку. Це призводить до зниження конкурентоспроможності персоналу і підприємства в цілому.

«Проблемною залишається і сфера соціального забезпечення працівників. На багатьох підприємствах спостерігається відсутність ефективної системи страхування, медичного обслуговування, підтримки працівників у кризових

ситуаціях. Нерідко соціальні пакети обмежуються лише обов'язковими виплатами, без урахування реальних потреб працівників» [17].

В той же час відсутність сучасних інформаційних систем управління персоналом ускладнює комунікацію, моніторинг добробуту працівників, ефективність дистанційної роботи, а також впровадження програм підтримки ментального здоров'я та балансу між роботою й особистим життям.

Крім того, зберігається нерівність у соціальних можливостях між різними категоріями працівників – молодими спеціалістами, працівниками передпенсійного віку, чоловіками та жінками. Наявність дискримінаційних практик у сфері оплати праці, просування по службі чи доступу до навчання є серйозною перешкодою для справедливого соціального розвитку.

Проблемою системного характеру залишається і низький рівень соціальної відповідальності власників і менеджменту, орієнтованих переважно на короткострокові фінансові результати. Відсутність розуміння соціального розвитку як інвестиції в майбутнє підприємства обмежує його можливості щодо сталого зростання.

До суттєвих недоліків сучасної соціальної політики підприємств належить формалізм у реалізації соціальних програм. Часто заходи соціального характеру проводяться не з метою покращення умов праці чи підвищення добробуту працівників, а для створення позитивного зовнішнього іміджу або виконання вимог законодавства. У результаті вони не приносять реальної користі колективу й не сприяють розвитку соціальної стабільності в організації.

Ще одним з найпоширеніших недоліків є слабкий зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом. На багатьох підприємствах відсутні ефективні механізми збору й урахування думок персоналу щодо умов праці, мотивації, корпоративних цінностей чи соціальних ініціатив. Невміння керівництва реагувати на соціальні потреби працівників породжує байдужість, зниження довіри та приховану опозицію трудового колективу.

Також значним недоліком залишається недостатній рівень соціального партнерства. Співпраця між адміністрацією, профспілками та трудовими

колективами часто носить поверхневий або конфліктний характер. Нестача конструктивного діалогу та узгоджених дій у сфері соціальної політики унеможлиблює ефективне вирішення трудових спорів, оптимізацію системи оплати праці чи запровадження соціальних гарантій.

Окрему увагу слід звернути на недосконалість системи матеріального та нематеріального стимулювання. У більшості підприємств винагорода за працю не відображає її реальної складності, відповідальності та результативності. Система преміювання часто не має прозорих критеріїв, а соціальні заохочення (гнучкий графік, підтримка сімейних потреб, програми оздоровлення) або відсутні, або реалізуються обмежено. Це призводить до зниження мотивації, посилення плинності кадрів і втрати кваліфікованих працівників.

«Недоліком також є відсутність моніторингу соціальних ризиків. На підприємствах рідко проводиться аналіз соціально-психологічного стану колективу, рівня задоволеності працівників чи оцінка соціальної ефективності впроваджених заходів. Як наслідок, проблеми накопичуються поступово, і керівництво виявляє їх лише тоді, коли вони вже переростають у конфлікти, страйки або масові звільнення» [15].

Не менш важливою проблемою є неефективна система внутрішніх комунікацій. У багатьох організаціях відсутні сучасні платформи для швидкого обміну інформацією, електронні канали зворотного зв'язку або корпоративні ресурси для взаємодії працівників. Це обмежує можливості для участі персоналу в управлінні, обговоренні стратегічних цілей і формуванні почуття спільної відповідальності за результати роботи підприємства.

Також спостерігається низький рівень психологічної підтримки та турботи про ментальне здоров'я працівників. У сучасних умовах стресів, воєнних викликів і нестабільності питання емоційного добробуту персоналу стає критично важливим. Однак більшість підприємств не мають психологічних служб, програм підтримки чи гнучких режимів роботи, що негативно позначається на працездатності й моральному стані колективу.

До структурних недоліків належить можна віднести інтеграції соціальної функції в систему стратегічного управління підприємством. Як бачимо більшість недоліків соціальної сфери підприємства мають комплексний характер і взаємопов'язані між собою. Вони формуються під впливом обмежених фінансових ресурсів, слабкої корпоративної культури, відсутності стратегічного бачення ролі людського капіталу та недостатнього рівня управлінських компетенцій у сфері соціальної політики.

Подолання цих недоліків потребує переосмислення ролі соціального розвитку як стратегічної інвестиції, що безпосередньо впливає на інноваційність, ефективність та репутацію підприємства. Вирішення зазначених проблем можливе лише через системне оновлення підходів до управління персоналом, запровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, розвиток партнерства та соціального діалогу на всіх рівнях організації.

Отже, соціальна сфера підприємства в Україні потребує глибокого реформування та вдосконалення. Усунення зазначених проблем передбачає перехід до стратегічного управління соціальним розвитком, підвищення ролі людського капіталу, впровадження сучасних технологій управління персоналом і формування соціально відповідальної корпоративної культури. Лише за таких умов соціальний розвиток зможе стати ефективним чинником конкурентоспроможності та стійкого економічного успіху підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ФІЛІЇ «ПОЛІСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності Поліського лісового офісу

Державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України» (скорочена назва – ДП «Ліси України») є центральною ланкою реформованої системи лісового господарства, створеною з метою централізації управління, оптимізації фінансових потоків та впровадження єдиної державної політики у галузі відтворення лісів.

Відкриті дані [12, 27, 32] свідчать, що дане підприємство функціонує як єдина юридична особа, що об'єднує колишні держлісгоспи у форматі філій, що дозволяє реалізовувати масштабні інвестиційні проєкти та забезпечувати прозорість реалізації деревини через біржові торги.

Діяльність ДП «Ліси України» спрямована на забезпечення сталого управління лісовим фондом, що передбачає баланс між екологічними вимогами (збереження біорізноманіття), економічною ефективністю (прибутковість галузі) та соціальними зобов'язаннями перед громадами.

Філія «Поліський лісовий офіс» є регіональним виконавчим органом ДП «Ліси України», юрисдикція якого поширюється на територію Волинської та Рівненської областей, що характеризуються високим рівнем лісистості та значним природно-ресурсним потенціалом. Філія опікується унікальними екосистемами Полісся, де переважають хвойні насадження та значні площі заболочених територій, що вимагає специфічних методів меліорації та захисту від шкідників.

Даний регіональний офіс є одним із провідних постачальників лісопродукції на внутрішній та зовнішній ринки, забезпечуючи значні

податкові надходження до бюджетів усіх рівнів та формуючи трудовий потенціал сільських територій.

Діяльність Філії «Поліський лісовий офіс» здійснюється за наступними пріоритетними векторами:

1. Лісовідновлення та лісорозведення:

– відтворення лісових масивів реалізується шляхом впровадження інноваційних методів, зокрема використання садивного матеріалу із закритою кореневою системою, що вирощується у сучасних селекційно-насіненних центрах.

- збільшення лісистості регіону проводиться в межах екологічних ініціатив (наприклад, програма «Зелена країна»), що передбачає заліснення деградованих земель та самосійних лісів.

2. Охорона та захист лісу:

- протипожежна безпека базується на функціонуванні мережі систем відеоспостереження, облаштуванні мінералізованих смуг та постійному патрулюванні масивів для запобігання несанкціонованим палам;

- захист від незаконних рубок забезпечується впровадженням електронного обліку деревини (ЕОД), де кожна одиниця продукції маркується спеціальними бірками з QR-кодами для відстеження походження.

3. Раціональне лісокористування та цифровізація:

- перехід до вибіркових та поступових рубок замість суцільних дозволяє зберігати стійкість лісових екосистем та забезпечувати безперервне лісокористування;

- впровадження ГІС-технологій (геоінформаційних систем) дозволяє здійснювати точне картографування лісових угідь, проводити цифрову інвентаризацію та оперативно реагувати на будь-які зміни у стані лісового фонду.

Організаційна структура управління Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чітку вертикаль підпорядкованості, сувору централізацію

стратегічних рішень та спеціалізацію допоміжних підрозділів за напрямками діяльності.

Можна виділити кілька рівнів та компонентів цієї структури:

1. Рівень стратегічного та регіонального управління (Апарат Філії) – на вищому шаблі ієрархії філії знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво та несе персональну відповідальність за виконання фінансово-господарських планів перед ДП «Ліси України». Апарат структурований за галузевими векторами, що дозволяє фахово супроводжувати кожен аспект діяльності:

2. Рівень тактичного управління (Надлісництва та Лісництва) – філія об'єднує низку територіальних одиниць (лісництв) на території Волинської та Рівненської областей, які є безпосередніми центрами виконання виробничих завдань. Лісничий: виступає ключовою фігурою на місці, координуючи роботу лісової охорони, егерської служби та робітників лісгосподарських робіт. Виробничі підрозділи включають нижні склади, автотранспортні цехи та дільниці з переробки деревини (якщо такі передбачені специфікою конкретного підрозділу).

В межах реформи галузі структура Поліського лісового офісу набула рис вертикально інтегрованої системи, де централізація допоміжних функцій, такі процеси як закупівлі, юридичний супровід та кадровий облік, значною мірою уніфіковані та підпорядковані регламентам Центрального офісу ДП «Ліси України». Забезпечено діджиталізацію контролю, адже організаційна структура пронизана наскрізним цифровим моніторингом, що дозволяє управлінському апарату філії в режимі реального часу відстежувати рух деревини та стан виконання лісгосподарських заходів у найвіддаленіших лісництвах.

Структура також включає підрозділи, відповідальні за соціальний розвиток та безпеку праці, що забезпечує реалізацію колективного договору та підтримку належних умов життєдіяльності персоналу, про які ми згадували раніше.

Наразі дана структура є оптимальною для умов Поліського регіону, оскільки поєднує жорстку виконавчу дисципліну з можливістю оперативного

маневрування ресурсами (технікою, кадрами) між різними лісництвами у разі виникнення надзвичайних ситуацій (пожеж чи лісових шкідників).

2.2. Організація системи соціального розвитку у Філії «Поліський лісовий офіс»

Організація системи соціального розвитку у Філії «Поліський лісовий офіс» ґрунтується на положеннях Галузевої угоди та Колективного договору ДП «Ліси України», що визначають соціальне партнерство як фундамент взаємовідносин між роботодавцем і трудовим колективом.

Наведемо опис ключових складових цієї системи (рис. 2.2).



Рис. 2.1. Організація системи соціального розвитку у Філії «Поліський лісовий офіс» (побудовано автором)

Насамперед можна виділити підсистему нормативно-правового регулювання та принципи партнерства. Інституціоналізація соціальних гарантій

здійснюється через Колективний договір, який виступає основним локальним нормативним актом, що регламентує зобов'язання адміністрації щодо оплати праці, режиму відпочинку та соціального захисту. Система соціального діалогу базується на паритетній участі адміністрації офісу та первинних профспілкових організацій у вирішенні питань розподілу коштів соціального фонду та контролю за дотриманням трудового законодавства.

Підсистема структури соціальних пільг та гарантій покликана забезпечити розширений соціальний пакет, який передбачає надання працівникам філії матеріальної допомоги на оздоровлення при наданні щорічної відпустки, розмір якої корелює з посадовим окладом та стажем роботи в галузі. Система додаткових компенсаційних виплат охоплює відшкодування витрат на спеціальне харчування для категорій персоналу, задіяних на роботах зі шкідливими умовами праці, а також виплати у зв'язку з виходом на пенсію.

Підсистема охорони праці та медичного забезпечення спрямована на організацію безпечного виробничого середовища, що реалізується через обов'язкове страхування працівників від нещасних випадків на виробництві та систематичне фінансування заходів із покращення санітарно-побутових умов у лісництвах. Профілактика професійних захворювань забезпечується шляхом організації періодичних медичних оглядів та надання путівок на санаторно-курортне лікування для працівників, що займаються лісозаготівлею та охороною лісових масивів.

Підсистема соціальної підтримки молоді та ветеранів галузі базується на стимулюванні закріплення молодих спеціалістів у сільській місцевості відбувається через механізми сприяння у забезпеченні житлом (службові приміщення) та можливості професійного навчання за рахунок коштів підприємства. Тоді як соціальний супровід непрацюючих пенсіонерів-ветеранів також є невід'ємною частиною корпоративної етики, що включає надання допомоги паливною деревиною та адресних виплат до професійних свят.

Отже, загальна архітектура системи соціального розвитку у Філії «Поліський лісовий офіс» спрямована на відтворення робочої сили та мінімізацію соціальних ризиків. Колективний договір трансформує соціальні

витрати у фактор стабілізації кадрового складу, що є особливо актуальним для лісогосподарських підприємств Полісся з високою часткою важкої фізичної праці.

Для детального аналізу системи соціального розвитку Філії «Поліський лісовий офіс» будемо спиратися на конкретні розділи та положення Колективного договору ДП «Ліси України». Цей документ трансформує загальні декларації у чітко регламентовані зобов'язання адміністрації.

Представимо деталізацію ключових напрямів соціального розвитку у Філії:

1. Економічне стимулювання та гарантії оплати праці. Згідно з розділом «Оплата праці» Колективного договору, система соціального розвитку базується на забезпеченні гідного рівня відтворення робочої сили. Здійснюється нарахування надбавок за вислугу років – встановлюється диференційована шкала (від 10% до 40% посадового окладу залежно від стажу), що сприяє закріпленню досвідчених кадрів у лісництвах Волинської та Рівненської областей. Передбачено матеріальну допомогу на оздоровлення. Колективним договором закріплено обов'язкову її виплату у розмірі не менше одного середньомісячного заробітку при наданні щорічної відпустки, що є ключовим елементом відновлення працездатності персоналу.

Преміальна система регламентується положенням про преміювання, яке пов'язує додаткові виплати з якісними показниками (відсутність самовільних рубок, виконання планів лісовідновлення).

2. Режим праці та соціальна компенсація часу відпочинку. Колективний договір деталізує право на відпочинок як засіб запобігання професійному вигоранню. Передбачено додаткові оплачувані відпустки, які надаються за роботу зі шкідливими та важкими умовами праці (до 35 календарних днів загалом), а також за особливий характер праці (ненормований робочий день для лісничих та майстрів лісу). Соціальні відпустки надаються як оплачувані дні за сімейними обставинами (шлюб, народження дитини, поховання), що підсилює психологічну стабільність працівника.

3. Охорона праці та промислова безпека (Розділ «Охорона праці»). Система соціального розвитку на Поліссі ставить у пріоритет фізичне

збереження працівників у небезпечних умовах лісозаготівель. Передбачено забезпечення спецодягом. Договір зобов'язує Філію безкоштовно видавати засоби індивідуального захисту, що відповідають сертифікатам безпеки (антивібраційні рукавиці, каски, костюми з захистом від пропилу для лісорубів). Передбачено також лікувально-профілактичне обслуговування. Регламентовано проведення обов'язкових щорічних медичних оглядів за рахунок підприємства та страхування від нещасних випадків, що є критичним для робіт з підвищеною безпекою.

В порядку надання пільг за шкідливі умови праці працівникам, задіяним на роботах із високим рівнем шуму чи вібрації, забезпечується видача спецхарчування (молока) або відповідна грошова компенсація.

4. Соціальні пільги та житлово-побутове забезпечення. Колективний договір ДП «Ліси України» містить специфічні для галузі норми, що адаптовані до потреб Поліського регіону. Передбачено сприяння забезпечення паливною деревиною. Працівники та пенсіонери філії, що проживають у будинках з пічним опаленням, мають право на отримання дров за пільговими цінами або безкоштовно (згідно з установленими лімітами), що є вагомим соціальним фактором у сільській місцевості. Передбачено часткове фінансування вартості путівок до дитячих таборів, що зміцнює лояльність сімей працівників до підприємства.

Отже, реалізація цих пунктів Колективного договору у Філії «Поліський лісовий офіс» дозволяє створити «захищений периметр» для працівника. Це не лише знижує плинність кадрів, а й формує високу культуру виконавчої дисципліни, оскільки соціальні блага безпосередньо залежать від належного виконання професійних обов'язків та дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку.

Для забезпечення практичної реалізації положень Колективного договору ДП «Ліси України» у Філії «Поліський лісовий офіс», адміністрація лісництва повинна сформувавати пакет розпорядчої та облікової документації. Це дозволяє перевести юридичні норми договору в площину операційного управління.

Нижче наведено перелік необхідних документів, класифікованих за напрямками соціального розвитку (рис. 2.2):

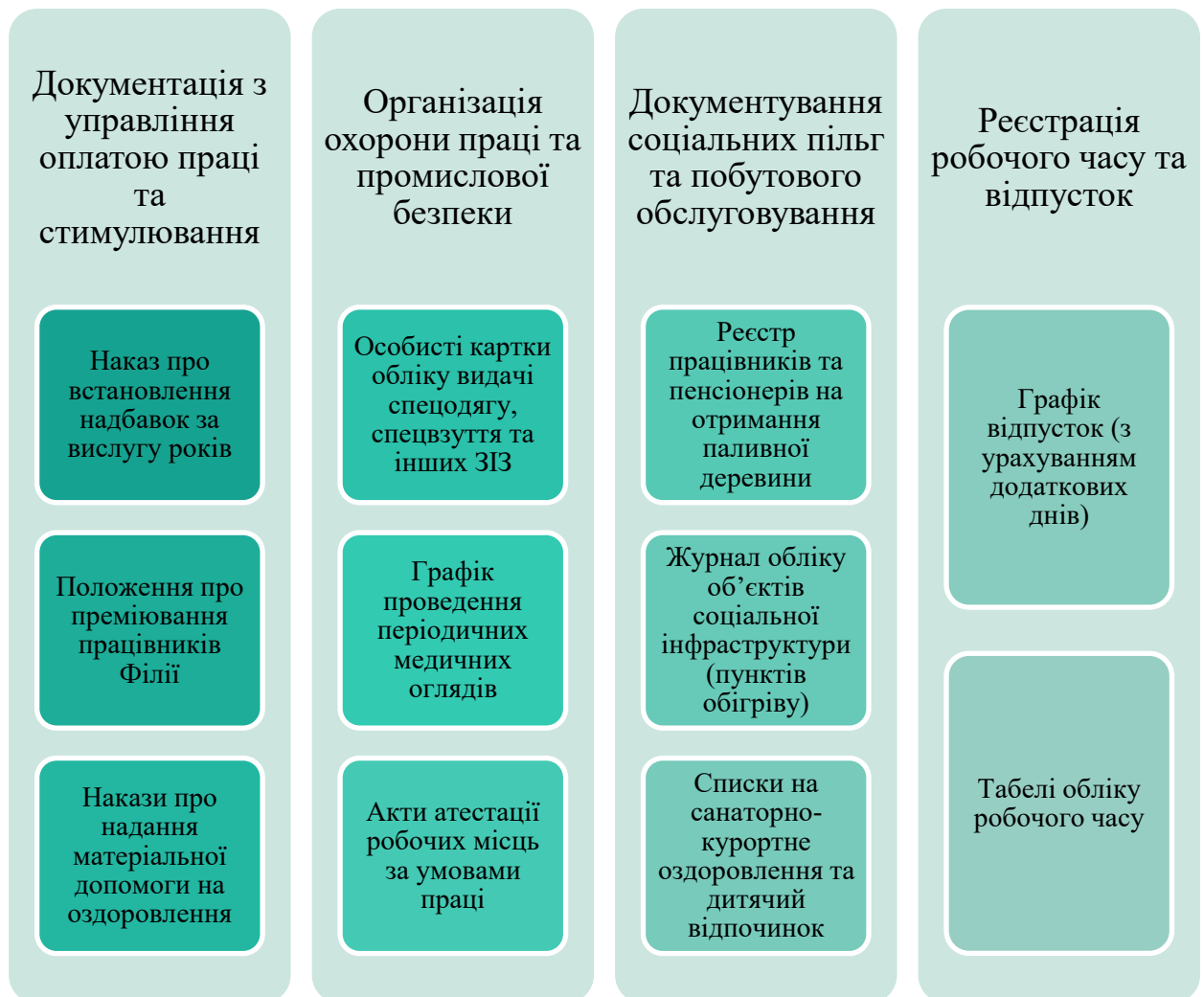


Рис. 2.2. Пакет розпорядчої та облікової документації Філії «Поліський лісовий офіс» за напрямками соціального розвитку (побудовано автором)

1. Документація з управління оплатою праці та стимулювання містить:

- наказ про встановлення надбавок за вислугу років, який видається щорічно (або при зміні стажу) на основі протоколу комісії з визначення стажу роботи, що дає право на отримання надбавки згідно з прогресивною шкалою Колективного договору.

- положення про преміювання працівників Філії (локальний додаток): документ, що деталізує конкретні показники (KPI) для майстрів лісу та лісорубів, за виконання яких нараховуються щомісячні або кварталні премії;

- накази про надання матеріальної допомоги на оздоровлення оформлюються одночасно з наказом про щорічну основну відпустку, забезпечуючи гарантовану виплату «оздоровчих» у розмірі, визначеному договором.

2. Організація охорони праці та промислової безпеки передбачає такі документи:

- особисті картки обліку видачі спецодягу, спецвзуття та інших ЗІЗ – нормативний документ, що засвідчує виконання зобов'язань Філії щодо забезпечення працівників засобами захисту відповідно до галузевих норм;

- графік проведення періодичних медичних оглядів: затверджений директором Філії та погоджений з територіальним органом Держпраці, що визначає терміни обстеження працівників шкідливих професій;

- акти атестації робочих місць за умовами праці: базовий документ, на основі якого працівникам нараховуються доплати за шкідливість та надаються додаткові дні відпустки.

3. Документування соціальних пільг та побутового обслуговування містить:

- реєстр працівників та пенсіонерів на отримання паливної деревини, який формується на основі заяв співробітників та підтверджує реалізацію пільги щодо забезпечення дровами за спеціальними цінами;

- журнал обліку об'єктів соціальної інфраструктури (пунктів обігріву): акти готовності приміщень для відпочинку та обігріву працівників у зимовий період, що підтверджують належний санітарно-гігієнічний стан побутових умов;

- списки на санаторно-курортне оздоровлення та дитячий відпочинок: затверджуються спільно з профспілковим комітетом, визначаючи черговість та обсяги фінансування путівок за рахунок коштів соціального фонду.

4. Реєстрація робочого часу та відпусток передбачає ряд документів:

- графік відпусток (з урахуванням додаткових днів), що включає розрахунок основної та додаткової відпустки за особливий характер праці або

ненормований робочий день, як це передбачено відповідними додатками до Колективного договору;

- таблиці обліку робочого часу: із обов'язковою фіксацією надурочних годин або роботи у вихідні дні, що підлягають підвищеній оплаті або компенсації днями відпочинку.

Наявність та правильне оформлення вищезгаданих документів не лише мінімізує ризики під час перевірок Державної служби України з питань праці, а й створює прозору систему соціальної справедливості всередині колективу.

2.3. Аналіз та оцінка якісних і кількісних показників соціального розвитку підприємства

Аналіз якісних показників соціального розвитку Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за період 2022–2025 років свідчить про системну трансформацію підходів до управління людським капіталом у контексті реформування галузі.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається оптимізація штатної чисельності персоналу, зумовлена переходом до структури Державного спеціалізованого підприємства «Ліси України», що дозволило підвищити рівень професійної компетенції управлінської ланки. Попри виклики воєнного стану, філія забезпечила збереження ядра кваліфікованих фахівців, впроваджуючи програми безперервного навчання та підвищення кваліфікації на базі галузевих науково-дослідних установ.

Якісне зростання рівня соціальної захищеності працівників підтверджується стабільною тенденцією до підвищення середньомісячної заробітної плати, яка протягом 2022–2025 років демонструвала темпи росту, що випереджали рівень інфляції в регіоні. Впровадження диференційованої системи преміювання, орієнтованої на індивідуальні КРІ (ключові показники

ефективності), сприяло посиленню мотивації персоналу до виконання лісогосподарських та природоохоронних завдань.

У період 2022–2025 років у Поліському лісовому офісі зафіксовано якісне покращення стану виробничого травматизму завдяки модернізації матеріально-технічної бази та закупівлі сучасних засобів індивідуального захисту. Інвестиції у безпеку праці включали оновлення парку лісозаготівельної техніки, що мінімізувало частку важкої ручної праці та знизило ризики виникнення професійних захворювань.

Аналіз колективно-договірного регулювання свідчить про розширення переліку соціальних гарантій, зокрема в частині медичного страхування, оздоровлення працівників та їхніх сімей, а також надання цільової допомоги мобілізованим співробітникам та ветеранам праці. Соціальна відповідальність підприємства пролонгована через підтримку місцевих громад Поліського регіону, що зміцнює імідж філії як надійного роботодавця та соціального партнера.

Впровадження електронного документообігу та цифрових інструментів моніторингу лісових ресурсів протягом 2023–2025 років призвело до якісної зміни інтелектуальної складової праці лісівників. Це забезпечило перехід від екстенсивних методів управління до інтенсивних, де пріоритетом стає аналітична діяльність та оперативність прийняття рішень, що є ключовим індикатором сучасного соціального розвитку організації.

Соціальний розвиток Філії «Поліський лісовий офіс» у 2022–2025 роках характеризується переходом до моделі сталого управління, де економічна ефективність тісно корелює з високим рівнем соціальних стандартів та безпеки життєдіяльності працівників.

Надалі проведемо аналіз динаміки основних показників фінансово-господарської діяльності Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за період з 2022 року по 9 місяців 2025 року (табл. 2.1).

Протягом досліджуваного періоду спостерігається масштабна капіталізація активів філії.

Таблиця 2.1. Основні показники фінансово-господарської діяльності Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

Назва показника	Роки				Відхилення					
					Абсолютне, +, -			Відносне, %		
	2022	2023	2024	9 міс. 2025	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Сума активу балансу, тис. грн.	136761	1157266	1847852	3376141	1020504	690586	1528289	746,2	59,7	82,7
Оборотні активи, тис.грн.	46666,2	486435	1015066	1448962,9	439769	528631	433897	942,4	108,7	42,7
Необоротні активи, тис.грн.	90095	670831	832786,1	1927178,1	580736	161955	1094392	644,6	24,1	131,4
Власний капітал, тис.грн.	93622	454880	426573	1468625	361258	-28307	1042052	385,9	-6,2	244,3
Поточні зобов'язання, тис.грн.	9687	702385	1421279	1907516	692698	718893	486238	7150,8	102,4	34,2
Первісна вартість основних засобів, тис.грн.	197405	1385447	1505064	4866181	1188043	119617	3361117	601,8	8,6	223,3
Знос основних засобів, тис.грн.	111162	895311	880663	3138746	784148	-14648	2258083	705,4	-1,6	256,4
Коефіцієнт зносу, %	56,3	64,6	58,5	64,5	8,31062	-6,1092	5,98793	14,8	-9,5	10,2
Середня кількість працівників, осіб	3218	3880	3218	3044	662	-662	-174	20,6	-17,1	-5,4
Сума активу балансу на 1 працівника, тис. грн./особу	42	298	574	832	256	276	258	601,8	92,5	44,9
Дебіторська заборгованість на кін. року, тис. грн.	2679	117472	719423	145434	114794	601951	-573989	4285,8	512,4	-79,8
Кредиторська заборгованість на кін. року, тис. грн.	9687	702385	1421279	1907516	692698	718893	486238	7150,8	102,4	34,2

Примітка. Побудовано автором.

Сума активу балансу зросла з 136 761 тис. грн у 2022 році до 3 376 141 тис. грн станом на вересень 2025 року. Відбулися певні структурні зміни активів. Найбільш інтенсивне відносно зростання зафіксовано у 2023 році (на 746,2%), що свідчить про активну фазу реформування та консолідації ресурсів.

Показник власного капіталу продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись з 93 622 тис. грн у 2022 році до 1 468 625 тис. грн у 2025 році, попри незначне технічне коливання (зниження на 6,2%) у 2024 році.

Первісна вартість основних засобів зросла майже у 25 разів – з 197 405 тис. грн до 4 866 181 тис. грн, що підтверджує реалізацію масштабної інвестиційної програми з оновлення технічного парку. Коефіцієнт зносу основних засобів залишається відносно високим, коливаючись у межах 56,3% – 64,5%. Зокрема, за 9 місяців 2025 року спостерігається зростання зносу на 10,2% порівняно з 2024 роком, що актуалізує потребу в подальшій реновації активів.

Середня кількість працівників після пікового значення у 2023 році (3 880 осіб) поступово скоротилася до 3 044 осіб у 2025 році, що вказує на процеси реструктуризації та підвищення інтенсивності праці.

Показник суми активу балансу на одного працівника демонструє стрімке зростання – з 42 тис. грн/особу у 2022 році до 832 тис. грн/особу у 2025 році (ріст майже у 20 разів), що свідчить про суттєве підвищення технічної озброєності праці.

Аналіз динаміки дебіторської заборгованості свідчить, що після значного зростання у 2023-2024 роках, за 9 місяців 2025 року зафіксовано суттєве покращення, адже вона скоротилася на 79,8% (з 719 423 тис. грн до 145 434 тис. грн). Натомість показник кредиторської заборгованості має тенденцію до зростання синхронно зі збільшенням масштабів діяльності, досягнувши 1 907 516 тис. грн у 2025 році, що вимагає збалансованого управління ліквідністю підприємства.

Отже, фінансово-господарська діяльність Філії «Поліський лісовий офіс» у 2022–2025 рр. характеризується постійним зростанням масштабів діяльності, глибокою модернізацією основних фондів та переходом до більш ефективної

моделі використання трудових ресурсів на фоні стабілізації дебіторської заборгованості.

На наступному етапі аналізу вивчено динаміку кількості працюючих та вакантних посад у розрізі структурних підрозділів Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за II квартал 2024 року (рис. 2.3).

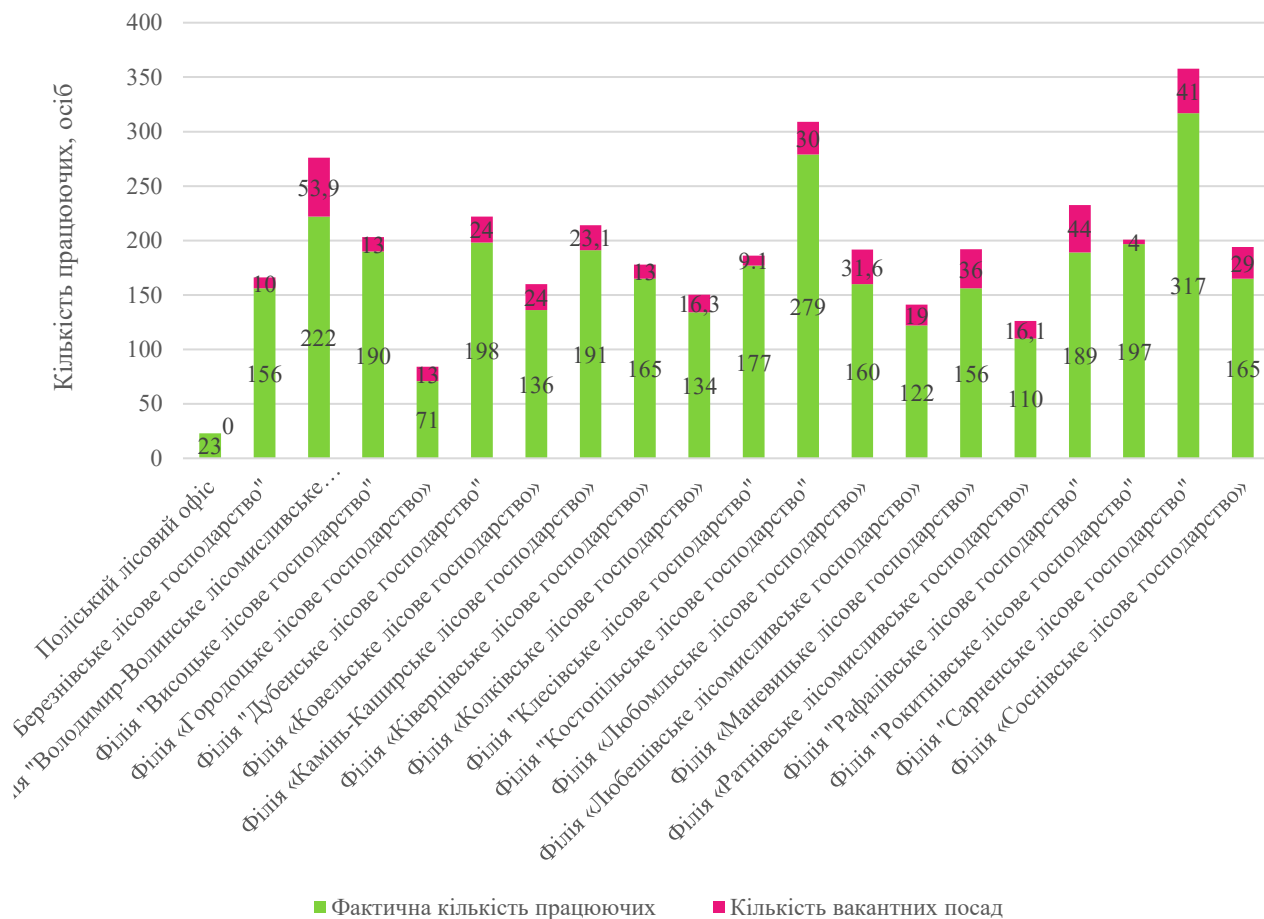


Рис. 2.3. Динаміка кількості працюючих та вакантних посад у розрізі структурних підрозділів Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за II квартал 2024 року (побудовано автором)

Спостерігається значна варіативність фактичної кількості працюючих між структурними підрозділами, що обумовлено масштабами лісового фонду та виробничою потужністю окремих господарств. Максимальна концентрація трудових ресурсів зафіксована у філії «Сарненське лісове господарство» (317 осіб) та філії «Любомльське лісове господарство» (279 осіб), що визначає їх як ключові центри господарської діяльності офісу.

Найменша кількість працюючих сконцентрована безпосередньо в апараті управління – Поліському лісовому офісі (23 особи), де відсутні вакантні посади, що свідчить про повну укомплектованість адміністративного штату.

Аналіз загального стану незаповнених вакансій свідчить, що більшість підрозділів філії характеризуються наявністю вакантних посад, що вказує на потребу в додатковому залученні фахівців для забезпечення повної функціональної потужності.

Найвищий абсолютний показник вакантних посад зафіксовано у філії «Сарненське лісове господарство» (41 вакансія) та філії «Володимир-Волинське лісомисливське господарство» (53,9 одиниці), що може створювати ризики для операційної ефективності цих одиниць.

Аналіз середнього рівня потреби у кадрах свідчить, що у таких підрозділах, як «Рафалівське лісове господарство» (44 вакансії) та «Маневицьке лісове господарство» (36 вакансій), спостерігається стійкий попит на кадри, що перевищує середньогалузеві показники по інших філіях.

Також переважно спостерігається стабільність кадрового ядра. Такі підрозділи, як філія «Сарненське лісове господарство» (197 працюючих при 4 вакансіях) та «Клеванське лісове господарство» (165 працюючих при 13 вакансіях), демонструють відносно високий рівень укомплектованості штату.

У філії «Володимир-Волинське лісомисливське господарство» частка вакантних посад відносно фактично працюючих (222 особи) є однією з найвищих, що потребує посилення заходів HR-менеджменту в даному регіоні.

Отже, кадрова ситуація у Філії «Поліський лісовий офіс» у II кварталі 2024 року характеризується нерівномірністю розподілу трудових ресурсів та наявністю структурного дефіциту кадрів у великих лісгосподарських одиницях. Найбільша потреба у фахівцях спостерігається у Володимир-Волинському, Сарненському та Рафалівському підрозділах.

Надалі проведено порівняння динаміки середньооблікової чисельності та фонду оплати праці штатних працівників Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за період з жовтня 2024 року по серпень 2025 року (рис. 2.4).

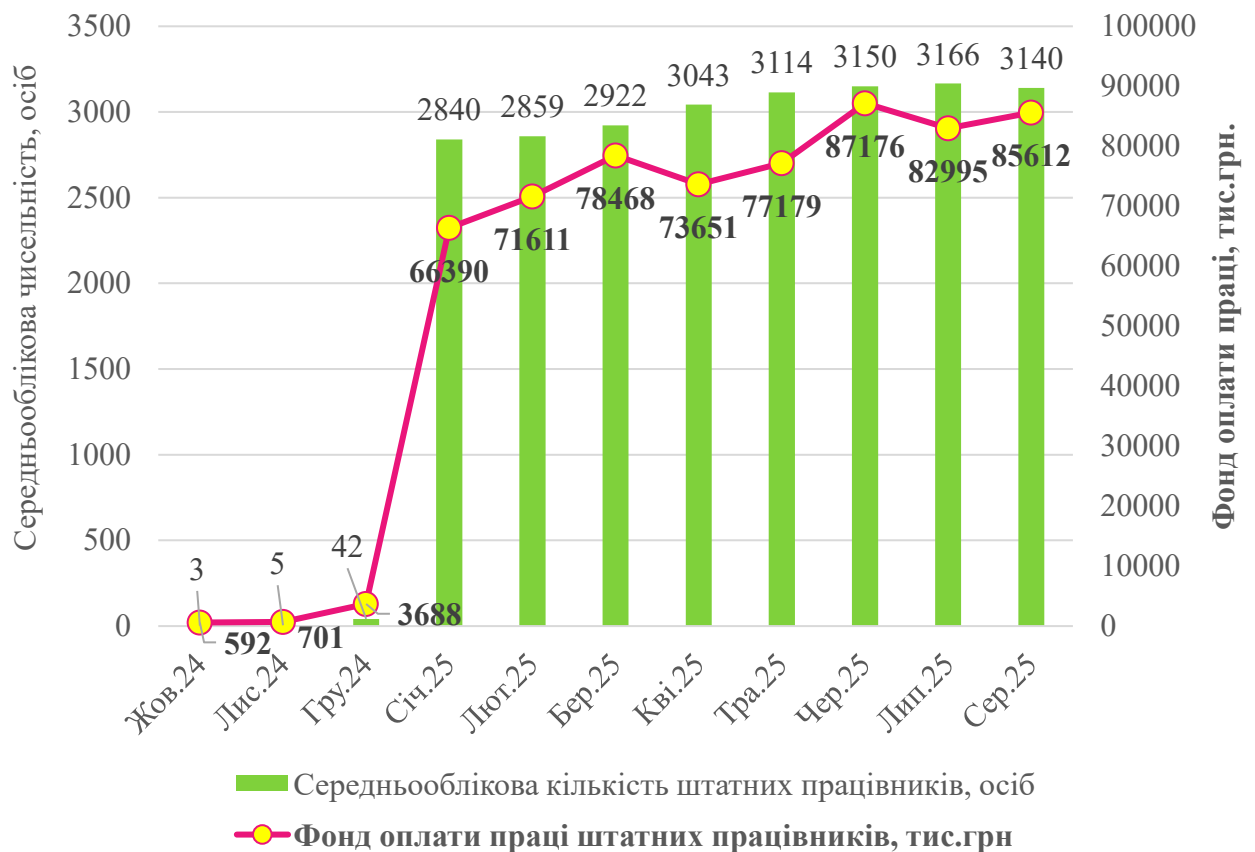


Рис. 2.4. Порівняння динаміки середньооблікової чисельності та фонду оплати праці штатних працівників Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за період з жовтня 2024 року по серпень 2025 року (побудовано автором)

Період організаційної трансформації (жовтень – грудень 2024 р.) характеризується вкрай низькою чисельністю штатних працівників, яка зростає з 3 осіб у жовтні до 42 осіб у грудні 2024 року. Відповідно до кадрового наповнення, фонд оплати праці продемонстрував висхідну динаміку, збільшившись із 592 тис. грн до 3 688 тис. грн на кінець 2024 року, що свідчить про формування адміністративного та управлінського ядра структури.

На етапі масштабного розширення та стабілізації (січень – серпень 2025 р.) відбулося стрибкоподібне зростання персоналу. У січні 2025 року зафіксовано різке збільшення середньооблікової чисельності до 2 840 осіб, що пояснюється завершенням процесів консолідації структурних підрозділів у межах єдиної

філії. Пік кадрового наповнення припадає на липень 2025 року (3 166 осіб), після чого у серпні спостерігається незначна корекція чисельності до 3 140 осіб.

Аналіз тенденції фонду оплати праці показує, що він демонструє загальну тенденцію до зростання, досягнувши свого максимуму в червні 2025 року на рівні 87 176 тис. грн. Незважаючи на стабільне зростання кількості працюючих у II кварталі 2025 року, у квітні зафіксовано зниження фонду оплати праці до 73 651 тис. грн порівняно з березнем (78 468 тис. грн), що може вказувати на зміну структури виплат або завершення періоду сезонних преміювань.

Аналіз свідчить про високий рівень залежності між кількісними показниками персоналу та фінансовими зобов'язаннями підприємства, де кожне збільшення штату супроводжується відповідним зростанням бюджету на оплату праці.

На завершення періоду (серпень 2025 р.) спостерігається відносна стабілізація. При чисельності 3 140 осіб фонд оплати праці склав 85 612 тис. грн, що забезпечує рівномірний розподіл фінансового навантаження на підприємство.

Отже, динаміка аналізованих показників підтверджує успішне завершення інтеграційних процесів у Поліському лісовому офісі протягом 2025 року, що супроводжувалося виходом на стабільні параметри кадрового забезпечення та відповідного фінансового супроводу трудової діяльності.

На завершальному етапі аналізу проведено порівняння динаміки середньомісячної заробітної плати та відпрацьованого часу штатних працівників Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за період з жовтня 2024 року по серпень 2025 року (рис. 2.5).

У базовому періоді (жовтень – грудень 2024 р.) спостерігалася низька інтенсивність праці. У жовтні 2024 року зафіксовано мінімальні показники як за рівнем середньої заробітної плати (майже 197 тис. грн на 3 працюючих), так і за часовими витратами, що пояснюється початковим етапом кадрового наповнення апарату.



Рис. 2.5. Порівняння динаміки середньомісячної заробітної плати та відпрацьованого часу штатних працівників Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за період з жовтня 2024 року по серпень 2025 року (побудовано автором)

До грудня 2024 року спостерігається поступове вирівнювання норми відпрацьованого часу штатними працівниками синхронно із зростанням штату до 42 осіб.

Із завершенням реформування у січні 2025 року показник відпрацьованого часу різко зріс відповідно до збільшення чисельності працюючих до 2 840 осіб. Найвищий рівень середньої заробітної плати зафіксовано у червні 2025 року, що корелює з максимальною виробничою активністю у лісовій галузі та виплатою стимулюючих надбавок.

Протягом II кварталу 2025 року спостерігається пряма залежність: зростання кількості відпрацьованих людино-годин у весняно-літній період (період активного лісовідновлення та протипожежних заходів)

супроводжувалося підвищенням середньомісячного доходу працівників до рівня понад 27-28 тис. грн.

Спостерігаються певні структурні коливання цих показників. Коливання середньомісячної плати у квітні-травні 2025 року на тлі відносно стабільного відпрацьованого часу вказує на зміну структури виплат (нарахування за результатами квартальної діяльності).

Станом на серпень-вересень 2025 року підприємство досягло оптимального балансу між трудовими витратами та рівнем оплати праці, забезпечивши зростання середньої зарплати лісівників до 28,8 тис. грн, що на 30% вище за показники попереднього року.

Аналіз підтверджує наявність стійкого позитивного тренду – при стабілізації норми відпрацьованого часу на одного працівника у 2025 році, рівень фінансового забезпечення персоналу демонструє якісне зростання, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективність нової системи мотивації в межах ДП «Ліси України».

Отже, система соціального розвитку Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України», закріплена Колективним договором, трансформувалася у дієвий інструмент мінімізації соціальних ризиків та закріплення персоналу. Основними драйверами мотивації стало випереджаюче зростання оплати праці, адже середня заробітна плата досягла 28,8 тис. грн (ріст на 30%), випереджаючи темпи інфляції. Також відзначимо ефективне використання соціального пакету, адже впровадження надбавок за вислугу років (10–40%), гарантованих виплат на оздоровлення та специфічних галузевих пільг (забезпечення паливною деревиною).

Інвестиції підприємства в сучасні засоби індивідуального захисту та модернізація техніки дозволили покращити показники виробничого травматизму.

Аналіз періоду з жовтня 2024 по серпень 2025 року підтвердив пряму залежність між обсягами відпрацьованого часу та рівнем винагороди, особливо в періоди пікових лісогосподарських навантажень (II квартал). Стабілізація

фонду оплати праці на фоні завершення інтеграційних процесів свідчить про вихід підприємства на траєкторію сталого розвитку.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що Філія «Поліський лісовий офіс» успішно пройшла етап інституційної трансформації, перетворившись на висококапіталізований та соціально орієнтований регіональний підрозділ єдиного державного підприємства ДП «Ліси України».

Поліський лісовий офіс демонструє модель сталого розвитку, де економічна ефективність лісокористування гармонійно поєднується з принципами соціальної відповідальності. Сформована система управління дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до викликів воєнного стану, зберігаючи при цьому ядро професійного колективу та забезпечуючи високий рівень соціальної захищеності працівників і ветеранів галузі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Основні заходи вдосконалення системи соціального розвитку на лісогосподарських підприємствах

Удосконалення системи соціального розвитку на підприємствах ДП «Ліси України», зокрема в межах Філії «Поліський лісовий офіс», вимагає комплексного підходу, що поєднує економічну доцільність із гуманізацією праці.

Можна запропонувати реалізовувати ряд основних заходів для вдосконалення системи соціального розвитку на лісогосподарських підприємствах ДП «Ліси України», зокрема для Філії «Поліський лісовий офіс» (рис. 3.1).

За напрямом модернізації системи матеріального стимулювання та оплати праці передбачено впровадження диференційованої системи преміювання, що ґрунтується на ключових показниках ефективності (КРІ) і дозволить забезпечити пряму залежність рівня доходів працівників від результатів лісовідновлення та охорони лісових масивів. Оптимізація структури заробітної плати шляхом збільшення частки постійних виплат сприятиме посиленню соціальної захищеності персоналу в умовах сезонних коливань обсягів лісозаготівель.

У напрямку розвитку професійних компетенцій та кадрового потенціалу створення системи безперервного професійного навчання на базі спеціалізованих центрів Філії забезпечить адаптацію фахівців до роботи з сучасними цифровими інструментами, такими як електронний облік деревини та ГІС-технології. Формування дієвого кадрового резерву через програми менторства та співпрацю з профільними закладами вищої освіти мінімізує ризики дефіциту кваліфікованих кадрів у віддалених лісництвах.

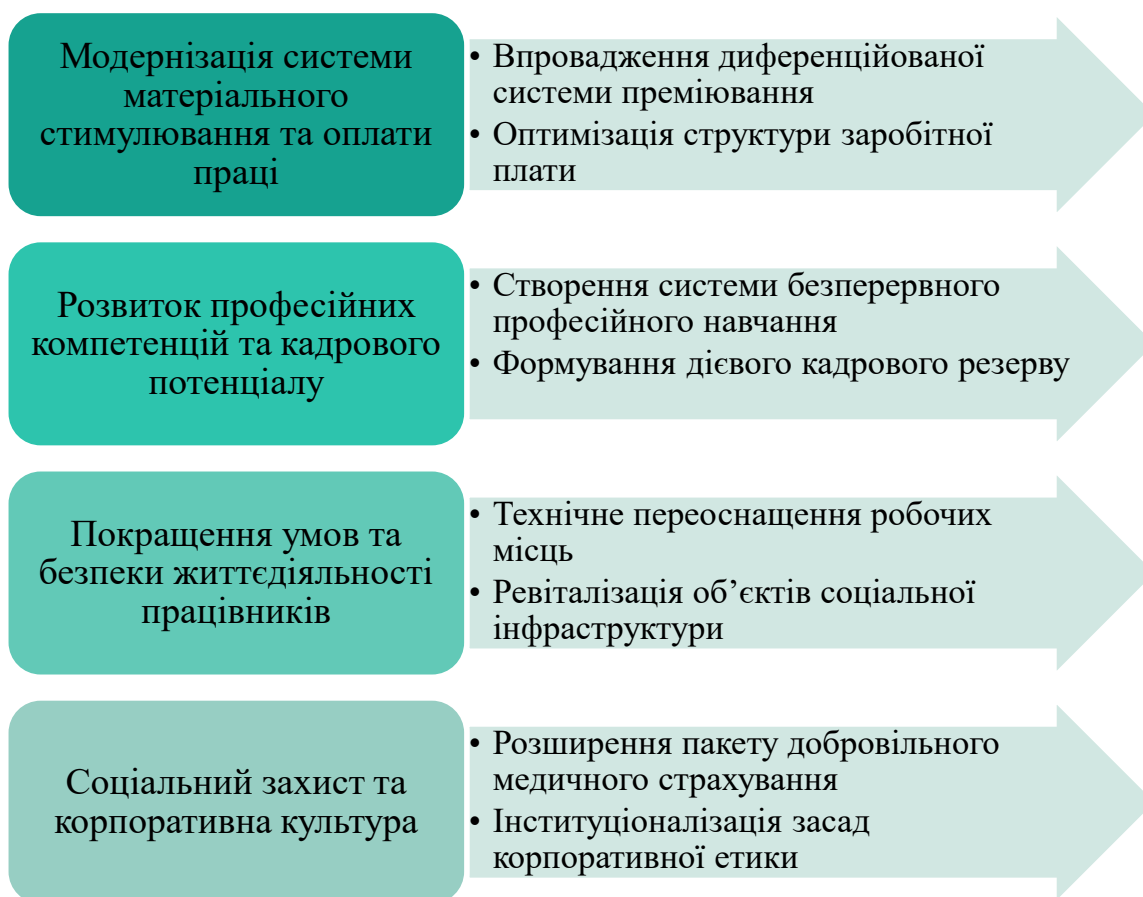


Рис. 3.1. Основні заходи вдосконалення системи соціального розвитку на лісогосподарських підприємствах ДП «Ліси України» (побудовано автором)

Для покращення умов та безпеки життєдіяльності працівників важливо забезпечити технічне переоснащення робочих місць сучасними засобами індивідуального захисту та ергономічною лісозаготівельною технікою, що знизить рівень виробничого травматизму та мінімізує вплив шкідливих чинників довкілля. Ревіталізація об'єктів соціальної інфраструктури (пунктів обігріву, рекреаційних зон для персоналу та відомчих житлових приміщень) підвищить привабливість галузі для молодих спеціалістів у сільській місцевості.

У сфері соціального захисту та корпоративної культури передбачено розширення пакету добровільного медичного страхування та програм оздоровлення працівників і членів їхніх сімей, що є дуже важливим фактором збереження трудових ресурсів бази в умовах високої фізичної інтенсивності праці. Тоді як інституціоналізація засад корпоративної етики та механізмів зворотного

зв'язку між керівництвом офісу та лісництвами сприятиме зниженню плинності кадрів та зростанню лояльності до підприємства.

Отже, реалізація зазначених заходів у Філії «Поліський лісовий офіс» дозволить трансформувати соціальну політику з витратної моделі у стратегічний інвестиційний ресурс, що забезпечить сталий розвиток регіонального лісогосподарського комплексу.

Ефективне функціонування сучасного лісогосподарського підприємства значною мірою залежить від того, наскільки воно спроможне забезпечити належний рівень соціального розвитку. Враховуючи наявні проблеми й недоліки, вдосконалення соціальної сфери повинно здійснюватися на основі системного підходу, спрямованого на гармонізацію економічних і соціальних інтересів працівників та роботодавців.

Першим і базовим напрямом удосконалення є формування цілісної стратегії соціального розвитку. Підприємство має розробити довгострокову соціальну програму, що охоплюватиме пріоритети у сфері оплати праці, безпеки, охорони здоров'я, розвитку персоналу та соціального захисту. Така стратегія повинна бути інтегрована у загальну систему корпоративного управління та відповідати стратегічним цілям підприємства.

Важливим кроком є удосконалення системи матеріального й нематеріального стимулювання персоналу. Це передбачає перехід до прозорої, справедливої та диференційованої системи винагород, яка враховує внесок кожного працівника в досягнення результатів. Водночас необхідно посилити роль нематеріальних стимулів – визнання досягнень, корпоративних заходів, можливостей самореалізації та професійного росту.

Не менш важливим напрямом удосконалення є створення ефективної системи мотивації персоналу. Традиційна грошова винагорода вже не є єдиним стимулом для високопродуктивної праці. Сучасна мотиваційна політика повинна ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, які задовольняють не лише економічні, а й соціальні та духовні потреби працівників.

«До матеріальних стимулів належать: конкурентна заробітна плата, гнучка система преміювання, оплата за результатами праці, бонуси за інноваційність, економію ресурсів чи підвищення якості. Ефективною практикою є також індивідуалізація винагороди – коли розмір заохочення залежить від особистого внеску, професійного розвитку та лояльності працівника до підприємства» [14].

Нематеріальна мотивація охоплює такі інструменти, як визнання досягнень, участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкий графік роботи, корпоративна культура підтримки, можливість навчання, кар'єрного зростання та самореалізації. Важливо, щоб керівництво розглядало працівника не лише як ресурс, а як стратегічного партнера, інтереси якого мають бути враховані в процесі управління.

Суттєвого вдосконалення потребує також система внутрішніх комунікацій, яка забезпечує зворотний зв'язок між адміністрацією та персоналом. Відкритий діалог, регулярні збори колективу, корпоративні платформи для обміну інформацією та опитування дозволяють своєчасно виявляти соціальні потреби працівників і підвищувати рівень довіри до керівництва.

Сучасною тенденцією є впровадження цифрових технологій у систему мотивації та соціального захисту. Це можуть бути електронні кабінети працівників, програми обліку досягнень, системи онлайн-навчання, цифрові бонусні сервіси або «карти лояльності» для персоналу. Такі рішення підвищують прозорість і гнучкість управлінських процесів, а також забезпечують персонал доступом до актуальної інформації про соціальні можливості підприємства.

Особливу увагу варто приділити розвитку корпоративної культури турботи, що передбачає підтримку працівників у кризових ситуаціях, реалізацію програм з охорони ментального здоров'я, організацію психологічних консультацій і заходів із профілактики професійного вигорання. Такі ініціативи сприяють зниженню стресу, підвищують залученість і зберігають кадровий потенціал підприємства.

Отже, удосконалення системи соціального захисту та мотивації персоналу має здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує економічні стимули, соціальні гарантії, розвиток людського капіталу й турботу про психологічний комфорт працівників. Реалізація цих заходів сприятиме не лише покращенню умов праці та соціальної стабільності, а й підвищенню ефективності діяльності підприємства, його репутації та конкурентоспроможності на ринку.

«Одним із найперспективніших напрямів є розвиток людського капіталу. Підприємства мають інвестувати у безперервне навчання, підвищення кваліфікації, професійну мобільність і розвиток компетентностей персоналу. Впровадження систем наставництва, внутрішніх тренінгів і цифрових освітніх платформ сприятиме зміцненню трудового потенціалу та підвищенню продуктивності праці» [11].

Особливу увагу слід приділити покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. Важливими завданнями є розвиток корпоративної культури, побудова атмосфери довіри та партнерства між керівництвом і працівниками, упровадження ефективних механізмів комунікації. Це може бути реалізовано через створення внутрішніх електронних платформ для зворотного зв'язку, проведення командних заходів, програм адаптації нових співробітників і психологічної підтримки персоналу.

Вдосконалення соціальної сфери також передбачає розвиток соціальної інфраструктури підприємства. Йдеться про оновлення та підтримку медичних пунктів, спортивних і культурних об'єктів, створення комфортних побутових умов, організацію корпоративного транспорту та харчування. Такі інвестиції мають не лише соціальний, а й економічний ефект, оскільки сприяють підвищенню лояльності та працездатності працівників.

Необхідним є також зміцнення соціального партнерства та колективно-договірного регулювання трудових відносин. Розвиток діалогу між адміністрацією, профспілковими організаціями та колективом сприятиме

узгодженню інтересів сторін, зниженню конфліктності та забезпеченню соціальної стабільності.

У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація соціального управління. Використання інформаційних технологій дає змогу автоматизувати процеси обліку персоналу, проводити опитування, моніторинг задоволеності працівників, впроваджувати онлайн-програми розвитку та дистанційного навчання. Це підвищує гнучкість управлінських процесів і забезпечує оперативне реагування на потреби колективу.

«Важливим напрямом є упровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. Соціально відповідальні підприємства активно інвестують у громади, підтримують екологічні ініціативи, дбають про гендерну рівність, етичність бізнесу й безпечні умови праці. Реалізація таких підходів підвищує імідж підприємства, зміцнює довіру суспільства й забезпечує довгострокову конкурентну перевагу» [31].

Крім того, доцільно запровадити систему оцінювання соціальної ефективності. Це можуть бути кількісні та якісні індикатори, що відображають рівень задоволеності працівників, плинність кадрів, продуктивність праці, участь у соціальних програмах. Регулярний моніторинг цих показників дозволить виявляти слабкі місця соціальної політики та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Таким чином, вдосконалення соціального розвитку підприємства має відбуватися на основі комплексного, стратегічно орієнтованого підходу, що поєднує соціальні інвестиції, технологічні інновації та розвиток людського капіталу. Реалізація цих напрямів створить передумови для зростання ефективності виробничої діяльності, зміцнення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального суб'єкта економічної системи.

Першочерговим завданням у сфері соціального захисту є розширення та поглиблення соціальних гарантій працівників. Доцільно впроваджувати систему добровільного медичного страхування, програми підтримки в разі

хвороби чи травми, допомоги у складних життєвих ситуаціях, а також пільгові умови для відпочинку та оздоровлення. Важливим аспектом є забезпечення гендерної рівності, створення безпечних умов праці та недопущення дискримінації.

Система соціального захисту повинна бути превентивною, а не реактивною, тобто спрямованою не лише на усунення наслідків соціальних ризиків, а й на їх попередження. Для цього підприємствам варто впроваджувати моніторинг соціального добробуту працівників, регулярні опитування щодо рівня задоволеності умовами праці, психологічного стану та корпоративного клімату.

В умовах динамічних змін економічного середовища, цифровізації та зростання соціальної відповідальності бізнесу особливого значення набуває впровадження інноваційних підходів до управління соціальним розвитком підприємства. Традиційні методи управління, орієнтовані переважно на адміністративне регулювання і матеріальне стимулювання, поступово поступаються місцем сучасним моделям, що базуються на використанні інформаційних технологій, стратегічного планування, управління знаннями та партнерської взаємодії.

Інноваційність у соціальному управлінні передбачає застосування нових форм, методів і технологій, які забезпечують підвищення якості соціальних процесів, розвиток трудового потенціалу, посилення корпоративної культури та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Одним із ключових інноваційних напрямів є цифровізація соціальних процесів. Вона охоплює створення електронних платформ для управління персоналом, моніторингу соціальних показників, обліку пільг і бонусів, електронного навчання, дистанційного обміну досвідом і знаннями. Використання спеціалізованих HRM-систем дає змогу автоматизувати процеси оцінювання персоналу, формування кар'єрних траєкторій, планування навчання й розвитку компетенцій.

Інноваційні підходи до управління також включають впровадження гнучких форм зайнятості та організації праці – віддаленої роботи, змішаних форматів, гнучкого графіку, проектного управління. Такі форми сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня емоційного вигорання та покращенню балансу між роботою і особистим життям працівників.

Важливою складовою інноваційного управління соціальним розвитком є формування корпоративної культури нового типу, орієнтованої на відкритість, креативність і залученість персоналу. Це передбачає використання сучасних комунікаційних платформ, розвиток лідерства на всіх рівнях, заохочення до інноваційної активності та колективної взаємодії. Підприємства, які впроваджують корпоративні соціальні мережі, онлайн-форуми чи цифрові ради працівників, демонструють вищий рівень соціальної єдності та довіри в колективі.

«Суттєвим аспектом інноваційного підходу є соціальне партнерство та взаємодія із зовнішнім середовищем. Сучасні підприємства дедалі частіше беруть участь у корпоративних соціальних програмах, співпрацюють із місцевими громадами, навчальними закладами та благодійними організаціями. Така діяльність не лише підвищує імідж підприємства, а й формує стійкі соціальні зв'язки, що сприяють підвищенню його конкурентоспроможності» [20].

Використання інноваційних підходів також передбачає застосування концепцій соціального інжинірингу та соціального дизайну, які дозволяють моделювати оптимальні форми взаємодії між працівниками, підрозділами та керівництвом. Через впровадження інноваційних програм з розвитку лідерства, корпоративного наставництва, систем внутрішнього навчання підприємство створює середовище безперервного професійного та соціального вдосконалення.

Отже, використання інноваційних підходів до управління соціальним розвитком підприємства створює нову якість взаємодії між керівництвом і персоналом, підвищує рівень гнучкості управлінських рішень, знижує соціальні

ризика та сприяє формуванню стійкого конкурентного потенціалу. Інноваційні технології стають не лише інструментом оптимізації, а й стратегічним ресурсом соціальної ефективності підприємства, що забезпечує його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Оцінка ефективності додаткових витрат на соціальний розвиток персоналу лісництва у складі Філії «Поліський лісовий офіс»

Реалізація завдань з підвищення ефективності роботи у сфері соціального розвитку на типовому лісгосподарському підприємстві не потребує значних витрат ресурсів. Ключова роль відводиться заходам соціального розвитку персоналу, що дозволить через підвищення рівня кваліфікації та професійної підготовки забезпечити підвищення ефективності праці на підприємстві.

Для формування типового річного плану витрат на соціальний розвиток лісництва у складі Філії «Поліський лісовий офіс», необхідно враховувати специфіку галузі: віддаленість робочих місць, високі ризики травматизму та необхідність утримання кваліфікованих кадрів у сільській місцевості.

Нижче наведено орієнтовний розподіл коштів для типового лісництва із середньою чисельністю персоналу 25–35 осіб (табл. 3.1).

Передбачається, що дані витрати будуть здійснюватися за рахунок коштів Філії «Поліський лісовий офіс», закладених у фінансовий план відповідно до колективного договору. Вказані суми є орієнтовними та можуть варіюватися залежно від фінансового результату діяльності підприємства та фактичної чисельності штату. Найбільша частка витрат (понад 30%) припадає на охорону праці, що зумовлено специфікою лісового господарства як галузі з підвищеною небезпекою. Також враховано регіональний аспект, адже для Поліського регіону значна увага приділяється пунктам обігріву та якісному спецодягу через роботу у вологих та холодних умовах.

Таблиця 3.1. Типовий річний план витрат на соціальний розвиток лісництва у складі Філії «Поліський лісовий офіс»

№ з/п	Стаття витрат (напрямок соціального розвитку)	Орієнтовна сума, тис. грн	Цільове призначення
1	Охорона праці та промислова безпека	320	
1.1	Закупівля спецодягу, спецвзуття та засобів індивідуального захисту (ЗІЗ)	180	Згідно з нормами для лісорубів, майстрів лісу
1.2	Проведення обов'язкових медичних оглядів	40	Періодичні огляди працівників шкідливих професій
1.3	Оновлення засобів безпеки та аптечок у лісництвах та на лісовозах	30	Поповнення медикаментів, вогнегасники
1.4	Навчання та атестація з питань ВП та ТБ	70	Курси для робітників, що працюють з механізмами
2	Покращення умов праці та побуту	250	
2.1	Ремонт та утримання побутових приміщень лісництва	120	Пункти обігріву, душові, роздягальні
2.2	Закупівля та ремонт оргтехніки, меблів для контор	50	Ергономіка робочих місць адмінперсоналу
2.3	Побутове забезпечення (питний режим, господарчі товари)	80	Забезпечення водою, миючими засобами тощо
3	Професійний розвиток та навчання	90	
3.1	Підвищення кваліфікації (тренінги, ГІС-технології, БПЛА)	60	Навчання роботі з новими цифровими технологіями
3.2	Участь у фахових конкурсах («Кращий лісоруб» тощо)	30	Мотивація та обмін досвідом
4	Соціальні виплати та матеріальна допомога	280	
4.1	Матеріальна допомога на оздоровлення та лікування	150	Виплати до відпусток або за станом здоров'я
4.2	Одноразові виплати (ювілеї, сімейні обставини, народження дитини)	80	Соціальний пакет згідно з колдоговором
4.3	Підтримка пенсіонерів-ветеранів лісової галузі	50	Благодійна допомога колишнім працівникам
5	Корпоративні та культурно-масові заходи	60	
5.1	Заходи до Дня працівника лісу та державних свят	40	Організаційні витрати, грамоти, подарунки
5.2	Спортивні змагання та оздоровлення дітей працівників	20	Путівки в табори, оренда спортзалів
	Загальний обсяг витрат	1 000	

Примітка. Узагальнено автором.

Для оцінки доцільності інвестицій у соціальний розвиток використовується методика розрахунку соціально-економічної ефективності. Вона демонструє, як витрати на персонал конвертуються у зниження збитків від плинності кадрів та

підвищення продуктивності праці.

Нижче наведено детальний алгоритм розрахунку з прогностичними показниками для Філії «Поліський лісовий офіс».

1. Розрахунок запобігання збиткам від плинності кадрів.

Плинність кадрів – це прямі втрати підприємства на пошук, адаптацію та навчання нових робітників. Ефективність соціальних заходів вимірюється через зниження цього показника. Формула розрахунку економічного ефекту (Епл):

$$\text{Епл} = (\text{Кпл}_1 - \text{Кпл}_2) * \text{Ч} * \text{Вср} \quad (3.1)$$

де Кпл_1 – коефіцієнт плинності до впровадження заходів (наприклад, 12% або 0,12).

Кпл_2 – прогностичний коефіцієнт після покращення соцпакету (наприклад, 8% або 0,08).

Ч – середня чисельність працівників лісництва (30 осіб).

Вср – середні витрати на заміну одного працівника (еквівалент 2-х місячних зарплат, прибл. 40 тис. грн).

Наведемо приклад розрахунку відповідного економічного ефекту:

$$\text{Епл} = (0,12 - 0,08) * 30 * 40 = 48 \text{ (тис. грн/рік заощаджених коштів).}$$

2. Розрахунок ефекту від зниження захворюваності (охорона праці).

Покращення умов праці та медичне страхування зменшують кількість днів непрацездатності, відповідно це можна визначити за формулою (Езд):

$$\text{Езд} = (\text{Д}_1 - \text{Д}_2) * \text{Ч} * \text{Сдень}, \quad (3.2)$$

де Д_1 , Д_2 – кількість днів лікарняних на одного працівника до і після заходів (наприклад, 10 та 7 днів).

Сдень – середньоденний виробіток на одного працівника (приблизно 2,5 тис. грн продукції/послуг).

Приклад розрахунку:

$Eзд = (10 - 7) * 30 * 2,5 = 225$ (тис. грн додатково виробленої продукції за рахунок виходу людей на роботу).

Важливо також представити зведену таблицю показників ефективності (табл. 3.2). Для типового лісництва з бюджетом соціальних витрат у 1 000 тис. грн, прогнозні результати становитимуть 758 тис. грн.

Таблиця 3.2. Зведена таблиця показників ефективності витрат на соціальний розвиток типового лісництва у складі Філії «Поліський лісовий офіс»

Показник ефективності	Методика оцінки	Прогнозний результат (рік)
Економічний ефект від стабілізації штату	Зниження витрат на рекрутинг та адаптацію	+48 тис. грн
Зростання продуктивності праці	За рахунок навчання та мотивації (прогноз +3%)	+450 тис. грн
Економія на виплатах за травматизм	Зниження страхових ризиків та штрафів	+35 тис. грн
Ефект від скорочення лікарняних	Додатковий виробіток продукції	+225 тис. грн
Загальний економічний ефект	Сума всіх заощаджень та додаткових доходів	758 тис. грн

Надалі проведено розрахунок терміну окупності соціальних інвестицій (Ток). Цей показник демонструє, як швидко витрачені на соціальну сферу кошти «повернуться» підприємству у вигляді підвищення ефективності.

$$Ток = V_{соц} / E_{заг}, \quad (3.3)$$

де, $V_{соц}$ – загальні витрати на соціальний розвиток (1 000 тис. грн).

$E_{заг}$ – загальний економічний ефект (758 тис. грн).

Представимо розрахунок терміну окупності соціальних інвестицій:

$$\text{Ток} = 1000 / 758 = 1,32 \text{ (року).}$$

Отже, інвестиції у соціальний розвиток Філії «Поліський лісовий офіс» окуповуються приблизно за 16 місяців. Окрім прямого фінансового ефекту, підприємство отримує нематеріальні активи: високу репутацію роботодавця, лояльність громади та збереження унікального людського капіталу (досвідчених лісівників).

Для формування об'єктивного уявлення про результативність впроваджених заходів, окрім кількісних фінансових показників, необхідно враховувати систему якісних (нематеріальних) індикаторів. Вони відображають стратегічну стійкість Філії «Поліський лісовий офіс» та її здатність до самовідтворення інтелектуального капіталу.

Наведено детальніше обґрунтування системи якісних показників ефективності соціального розвитку за ключовими напрямками:

1. Зростання рівня лояльності та соціальної залученості персоналу.

- підвищення індексу задоволеності працею (eNPS) свідчатиме про внутрішню готовність працівників рекомендувати підприємство як стабільне місце роботи, що безпосередньо корелює зі зниженням латентної плинності кадрів;

- формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективах лісництв сприятиме мінімізації міжособистісних конфліктів та посиленню синергічного ефекту під час виконання складних лісогосподарських завдань.

2. Зміцнення інтелектуального капіталу та професійної стійкості:

- накопичення специфічних галузевих знань через систему менторства забезпечить безперервність передачі досвіду від ветеранів лісової галузі до молодих фахівців, запобігаючи втраті унікальних професійних компетенцій;

- адаптивність персоналу до інновацій проявляється у швидкості освоєння нових цифрових інструментів (ГІС, моніторинг пожеж), що стане можливим завдяки інвестиціям у постійне навчання та психологічну підтримку змін.

3. Репутаційний капітал та розвиток HR-бренду:

- покращення іміджу підприємства на регіональному ринку праці дозволить Філії конкурувати за кращих випускників профільних ВНЗ, забезпечуючи приплив висококваліфікованих кадрів без додаткових витрат на агресивний рекрутинг;

- трансформація лісництва у соціальний якір громади зміцнює зв'язки з місцевим населенням, що є критично важливим для профілактики лісопорушень та спільної охорони лісових ресурсів.

4. Зниження операційних ризиків через людський фактор:

- підвищення рівня відповідальності та дисципліни внаслідок покращення умов побуту призведе до сумлінного дотримання технологічних карт під час лісозаготівель, що позитивно впливає на якість кінцевої продукції;

- мінімізація ризику «професійного вигорання» завдяки програмам оздоровлення та матеріальної підтримки забезпечує тривалу працездатність ключових спеціалістів у періоди пікових навантажень (пожежонебезпечний період, сезон садіння лісу).

Належне дотримання цих якісних показників матиме стратегічне значення для соціального розвитку усіх підрозділів ДП «Ліси України». Сукупність цих показників формує основу для сталого управління, де соціальна складова не є дотаційною, а виступає як стабілізатор виробничих процесів. В умовах Полісся, де лісове господарство є часто єдиним великим роботодавцем, а такі заходи забезпечують соціально-економічну стійкість цілого регіону.

На основі проведеного аналізу та оцінки керівництву Філії «Поліський лісовий офіс» та ДП «Ліси України» пропонується:

- впровадити інтегровану систему моніторингу соціальних індикаторів, яка включатиме як кількісні (економічний ефект), так і якісні показники (індекс лояльності eNPS), для оперативного корегування напрямів фінансування;

- здійснити поетапну модернізацію об'єктів соціально-побутового призначення в межах кожного лісництва, забезпечивши відповідність робочих місць європейським стандартам ергономіки та безпеки;

- розробити та впровадити програму «Цифровий лісівник», спрямовану на підвищення кваліфікації персоналу в галузі використання ГІС-технологій та систем дистанційного моніторингу, що сприятиме інтелектуалізації праці;

- закріпити в Колективному договорі механізми гнучкого стимулювання, які б враховували індивідуальний внесок кожного працівника у досягнення екологічних та фінансових показників Філії.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить Філії «Поліський лісовий офіс» не лише оптимізувати витрати на персонал, а й сформувану стійку модель сталого розвитку, що відповідає кращим міжнародним практикам управління лісовими ресурсами.

ВИСНОВКИ

1. Соціальний розвиток підприємства є невід'ємною складовою його стратегічного управління та запорукою стабільного функціонування в умовах ринкової економіки. Він охоплює систему заходів, спрямованих на підвищення рівня життя працівників, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, удосконалення умов праці, розвиток корпоративної культури та соціальної інфраструктури. Основні напрями соціального розвитку — це удосконалення системи соціального захисту, підвищення мотивації персоналу, інвестування в освіту й професійне зростання працівників, забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Реалізація цих напрямів сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності підприємства, а й зміцненню його репутації, формуванню соціально відповідального бізнесу та сталому розвитку у довгостроковій перспективі.

2. Принципи соціального розвитку підприємства – це базові положення, на яких ґрунтується формування ефективної соціальної політики та взаємодії між керівництвом і персоналом. Їх дотримання забезпечує узгодження економічних і соціальних інтересів, формує довіру, підвищує мотивацію та залученість працівників. Соціальний розвиток має важливе значення для підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки створює умови для стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та інноваційної активності персоналу. У підсумку, соціально орієнтована політика стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства, його стійкого розвитку та позитивного іміджу на ринку.

3. Проблеми та недоліки у соціальній сфері підприємства негативно впливають на ефективність його функціонування та розвиток трудового потенціалу. Недостатня увага до умов праці, відсутність належної системи мотивації, соціального захисту та професійного зростання працівників призводять до зниження продуктивності, зростання конфліктів і кадрової нестабільності. Водночас, невирішені соціальні питання підривають довіру

працівників до керівництва й послаблюють корпоративну культуру. Тому подолання наявних проблем у соціальній сфері є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення гармонійного розвитку трудових відносин і досягнення стратегічних цілей організації.

4. Реформування галузі призвело до створення вертикально інтегрованої системи управління, де Філія «Поліський лісовий офіс» виступає ключовим регіональним суб'єктом із лінійно-функціональною структурою. Централізація допоміжних функцій (закупівлі, кадри, юриспруденція) та впровадження наскрізного цифрового моніторингу (ГІС-технології, ЕОД) забезпечили перехід від екстенсивних до інтенсивних методів управління лісовим фондом Волинської та Рівненської областей.

5. Фінансово-господарський стан підприємства протягом 2022–2025 років характеризується значним зростанням активів (із 136,8 млн грн до понад 3,3 млрд грн) та масштабним оновленням основних засобів, первісна вартість яких збільшилася майже у 25 разів. Стрімке зростання показника вартості активів на одного працівника (з 42 тис. грн до 832 тис. грн) підтверджує суттєве підвищення рівня технічної озброєності праці.

6. Процес реструктуризації супроводжувався оптимізацією чисельності персоналу (з пікових 3 880 осіб у 2023 році до 3 044 осіб у 2025 році), що свідчить про підвищення інтенсивності праці та професійної компетенції фахівців. Попри загальну стабілізацію кадрового ядра, у окремих підрозділах (Володимир-Волинське, Сарненське лісові господарства) зберігається структурний дефіцит кадрів, що потребує подальшого вдосконалення механізмів залучення спеціалістів.

7. Філія «Поліський лісовий офіс» продемонструвала здатність до ефективного поєднання економічної прибутковості з високими соціальними стандартами, де діджиталізація процесів та розширені соціальні гарантії стали фундаментом для формування конкурентоспроможного трудового потенціалу в умовах воєнного стану та реформування галузі.

8. Доведено, що в сучасних умовах трансформації лісової галузі соціальний розвиток Філії «Поліський лісовий офіс» перетворюється з механізму розподілу прибутку на стратегічний інструмент управління ризиками. Ефективна соціальна політика мінімізує деструктивний вплив плинності кадрів та забезпечує збереження інтелектуального капіталу підприємства. Розрахунок соціально-економічної ефективності підтверджує, що кожна гривня, інвестована в охорону праці, професійне навчання та покращення побутових умов, генерує суттєвий зворотний ефект через зростання продуктивності праці та зниження збитків від непрацездатності. Прогнозний термін окупності соціальних витрат становить приблизно 1,3 року, що свідчить про їх високу інвестиційну привабливість.

9. Встановлено, що для Поліського регіону важливе значення мають заходи із технічного переоснащення робочих місць та посилення соціального захисту. Це зумовлено високою складністю лісогосподарських робіт та необхідністю підвищення престижності праці серед молоді в сільській місцевості.

Отже, висунута гіпотеза була підтверджена за результатами проведеного нами дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Белінська Я. В., Юр'єва П. Б. Соціальне підприємництво як інноваційний механізм досягнення цілей сталого розвитку: зарубіжний досвід та уроки для України. *Ефективна економіка*. 2025. № 5.
3. Беленкова О. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність як складова сталого розвитку будівельного підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2023. Вип. 52(2). С. 240-249.
4. Бражко О. В., Надежденко А. О. Основні тенденції соціально-правових проблем розвитку соціального підприємництва в Україні. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Право*. 2024. Вип. 27. С. 7-15.
5. Браунагель А. В. Соціальне підприємництво як інклюзивна кластерна концепція сталого розвитку країни. *Соціальна економіка*. 2023. Вип. 66. С.5-13.
6. Бутенко Д. С., Руденко Л. Є. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. №4.
7. Бутирський О. Державна політика у сфері розвитку соціально відповідального бізнесу: зарубіжний досвід для України. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2025. Вип. 1.
8. Васюта В. Б., Теніцька Н. Б., Васюта В. В. Соціальний розвиток підприємства в умовах економічної трансформації. *Вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка*. 2019. №2(123). С. 112–118.
9. Горбунова-Рубан С. О. Функціонування ринку соціальних послуг в умовах війни: виклики та можливості розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Соціологічні*

дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. 2022. Вип. 48. С. 50-56.

10. Гриньова В. М., Мельник А. О. Соціальний розвиток підприємства як чинник підвищення ефективності управління персоналом. *Економіка та держава*. – 2021. № 7. С. 84–88.

11. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

12. Державне підприємство «Ліси України»: офіційний сайт. URL: <https://e-forest.gov.ua/>

13. Джегур Г. В. Зарубіжний досвід публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в контексті безпекових викликів. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 6. С. 37-46.

14. Джегур Г. В., Овчаренко Р. В. Механізми публічного управління соціально-економічним розвитком громад: теоретичний аспект. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 4. С. 73-83.

15. Зайченко В. В., Бугаєва М. В. Новітні виклики формування та розвитку соціально-трудового потенціалу крізь призму молодіжної міграції в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2024. Вип. 12. С. 20-31.

16. Іваночко Б. Р. Методичні підходи до діагностики соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2025. № 4(1). С. 76-83.

17. Кічук Н. В., Деньгуб В. В. Соціальне підприємництво як вагомий елемент розвитку економіки України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 4. С. 121-129.

18. Ковальчук І. В., Матвєєва Я. В. Формування організаційно-економічного механізму соціального розвитку підприємства. *Вісник Національного університету харчових технологій*. 2020. № 3. С. 89–95.

19. Кравець О. О. Публічно-управлінський аналіз впливів соціально-економічного розвитку на ключові параметри сталого розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 1. С. 167-178.

20. Левицький В. Розробка оптимальної соціально-орієнтовної стратегії розвитку в структурі операційного менеджменту підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №2. С. 73-79.

21. Лезіна А. В. Соціальний ефект процесів зміцнення економічної безпеки підприємств: розвиток методології та аналіз практики. *Economic synergy*. 2025. - Iss. 2. С. 167-182.

22. Ліва О. М. Соціальний капітал як чинник розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 78–85.

23. Мареніченко В. В., Добрянський А. В. Розвиток соціального діалогу в Україні через застосування ефективних технологій соціального партнерства. *Держава та регіони. Серія : Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 1. С. 51-55.

24. Нагорна Н. С. Комплекс практик з розвитку готовності особистості до соціального підприємництва. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Психологія*. 2024. - Т. 35(74), №4. С. 85-90.

25. Назарова Г., Гончарова С., Хоменко П. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 45–52.

26. Паламарчук О., Візнюк І., Габа І., Долинний С., Токар Л. Соціальне партнерство як стратегічний інструмент розвитку територіальних громад. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2024. Вип. 2. С. 97-104.

27. Північно-Західне міжрегіональне управління лісового та мисливського господарства: офіційний сайт. URL: <https://nw.forest.gov.ua>

28. Плотнік Н. А. Культурний ресурс як активний інструмент соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Державне будівництво*. 2025. № 1. С. 450-468.

29. Семикіна М. В. Методологічні аспекти наукового дослідження розвитку соціально-економічних систем в умовах глобалізації. Дмитришин Б.В. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2024. Вип. 12. С. 68-80.

30. Степаненко С. В., Шевченко Б. О., Непокупна Т. А., Сакало О. Є., Молодов М. Л. Стартапи як форма інноваційного підприємництва: вплив на ринок праці та розвиток соціально-економічних систем. *Ефективна економіка*. 2025. № 6.

31. Столярова В. В. Стратегічне планування людиноцентричного соціально-економічного розвитку як полісистемна категорія. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1. С. 249-269.

32. Філія «Поліський лісовий офіс». Сторінка на Facebook. URL: <https://www.facebook.com/p/Філія-Поліський-лісовий-офіс-81-100089074224116/>

33. Фрицюк В. Розвиток соціальної компетентності як одного з чинників професійного саморозвитку майбутніх фахівців. *Українська полоністика*. 2025. Вип. 23. С. 227-238.

34. Чернуха Н. М. Кобенко А. Ю. Розвиток професійних ролей соціального педагога в умовах сучасних соціалізаційних викликів. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицин»)*. 2025. № 7. С. 1032-1044.

35. Шандар А. М., Дорошенко О. О. Волонтерський рух в Україні: динаміка розвитку та роль у контексті забезпечення соціальних послуг. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 216-222.

36. Швець Т. В., Левківська Л. М. Бізнес-моделі сталого розвитку торговельних компаній: стратегічний та соціальний виміри. *Ефективна економіка*. 2025. № 6.

37. Шкода Т. Н. Сутність соціального розвитку підприємства. *Економічний розвиток і управління підприємствами: збірник наукових праць. Харків: НТУ «ХПИ», 2018. С. 52–57.*

38. Шматько Н. М., Пантелєєв М. С. Соціальний розвиток підприємства: теоретичні основи та практичні аспекти. Запоріжжя: ЗНУ, 2017. 145 с.

ДОДАТКИ

Додаток А
Форма № 1 „Баланс”

Додаток Б
Звіт з праці