Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

Шляхи підвищення кадрового потенціалу лісогосподарських підприємств регіону (на матеріалах Волинської області)

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
МОІСЕЄНКО Ілона Ігорівна

_____
(підпис)

Керівник:
К.е.н., доцент
ШУБАЛА Ірина Володимирівна

_____
(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
МОІСЕЄНКО Ілона Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи
Шляхи підвищення кадрового потенціалу лісогосподарських підприємств регіону (на матеріалах Волинської області)
Керівник роботи: Шубала І.В.
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 законодавчі акти України про працю та зайнятість, підручники і навчальні посібники з економіки праці та управління персоналом, наукові статті про сучасні проблеми ринку праці. Оперативна звітність Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):
ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІЛІЯ «ПОЛІСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
ВИСНОВКИ
ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:
1. Структурні компоненти кадрового потенціалу підприємства
2. Порівняльна характеристика методів оцінювання кадрового потенціалу
3. Основні напрями діяльності Філії «Поліський лісовий офіс»
4. Загальна характеристика кадрового складу Філії «Поліський лісовий офіс»
5. Аналіз структури працівників за стажем роботи у Філії «Поліський лісовий офіс»
6. Заходи щодо оптимізації кількісного та якісного складу персоналу ДП «Ліси України»
7. План заходів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу Філії

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
1 розділ	*доц. Шубала І.В.*		
2 розділ	*доц. Шубала І.В.*		
3 розділ	*доц. Шубала І.В.*		
Висновки	*доц. Шубала І.В.*		

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти _____ (МОІСЕНКО І.І.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (ШУБАЛА І.В.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Моісеєнко І.І. Шляхи підвищення кадрового потенціалу лісогосподарських підприємств регіону (на матеріалах Волинської області). – 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.

Метою дослідження виступає обґрунтування шляхів підвищення кадрового потенціалу лісогосподарських підприємств регіону, зокрема у Філії «Поліський лісовий офіс» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України». Об’єктом дослідження є кадровий потенціал Філії «Поліський лісовий офіс» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України». Предметом дослідження є процеси формування, використання та розвитку кадрового потенціалу у Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України».

У першому розділі вивчено сутність, структура та значення кадрового потенціалу, особливості управління персоналом у лісогосподарській галузі, сучасні підходи оцінювання та розвитку кадрового потенціалу.

У другому розділі представлено загальну характеристику діяльності Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України», вивчено організаційну структуру управління філією як каркас кадрового потенціалу, проведено аналіз соціально-трудових гарантій та системи мотивації за Колективним договором.

У третьому розділі представлено концептуальні засади вдосконалення системи кадрового забезпечення Філії «Поліський лісовий офіс», розроблено заходи з оптимізації кількісного та якісного складу персоналу, обґрунтовано напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства, проведено економічну оцінка ефективності цих заходів.

Ключові слова: кадровий потенціал, кадрове забезпечення, працівники, лісогосподарські підприємства, чисельність персоналу.

ANNOTATION

Moiseenko I.I. Ways to improve the human resource potential of forestry enterprises in the region (based on the materials of Volyn region). – 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 study is to justify ways of increasing the human resource potential of forestry enterprises in the region, in particular at the Polissya Forest Office, a branch of the state-owned specialised enterprise Forests of Ukraine. The object of the study is the human resource potential of the Polissya Forest Office Branch of the State Specialised Economic Enterprise ‘Forests of Ukraine’. The subject of the study is the processes of formation, use and development of human resource potential at the Polissya Forest Office Branch of the State Specialised Economic Enterprise ‘Forests of Ukraine’.

The first chapter examines the essence, structure and significance of human resources, the peculiarities of personnel management in the forestry sector, and modern approaches to the assessment and development of human resources.

The second chapter presents a general description of the activities of the Polissya Forest Office Branch of the State Specialised Economic Enterprise ‘Forests of Ukraine’, examines the organisational structure of the branch's management as the framework for human resources, and analyses social and labour guarantees and the motivation system under the Collective Agreement.

The third chapter presents the conceptual basis for improving the personnel supply system of the Polissya Forest Office Branch, develops measures to optimise the quantitative and qualitative composition of personnel, substantiates directions for improving the efficiency of the enterprise's human resources, and conducts an economic assessment of the effectiveness of these measures.

Keywords: human resources, staffing, employees, forestry enterprises, number of personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ 10
1.1. Сутність, структура та значення кадрового потенціалу 10
1.2. Особливості управління персоналом у лісогосподарській галузі..... 15
1.3. Сучасні підходи оцінювання та розвитку кадрового потенціалу 16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІЛІЇ «ПОЛІСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ» 21
2.1. Загальна характеристика діяльності Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» 21
2.2. Організаційна структура управління філією як каркас кадрового потенціалу 25
2.3. Соціально-трудові гарантії та мотивації за Колективним договором..... 33
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ 36
3.1. Концептуальні засади вдосконалення системи кадрового забезпечення Філії «Поліський лісовий офіс»..... 36
3.2. Розробка заходів щодо оптимізації кількісного та якісного складу персоналу 40
3.3. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства 45
3.4. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів 50
ВИСНОВКИ..... 56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 59
ДОДАТКИ 63

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України лісогосподарська галузь має важливе значення як для економіки держави, так і для збереження природних ресурсів. Ефективна діяльність лісогосподарських підприємств значною мірою залежить від людського фактору, а саме від рівня професійної підготовки, досвіду та мотивації працівників. У зв'язку з цим питання формування та підвищення кадрового потенціалу набуває особливої актуальності. Кадровий потенціал підприємства являє собою сукупність знань, умінь, навичок і особистих якостей працівників, які забезпечують досягнення поставлених цілей та ефективне функціонування підприємства. На сьогодні лісогосподарські підприємства стикаються з рядом проблем у сфері управління персоналом, зокрема нестачею кваліфікованих кадрів, старінням трудових ресурсів, недостатнім рівнем мотивації та професійного розвитку.

Філія «Поліський лісовий офіс» здійснює свою діяльність у специфічних природно-кліматичних та соціально-економічних умовах, що безпосередньо впливає на формування та використання кадрового потенціалу. Тому виникає необхідність детального аналізу кадрового складу, системи управління персоналом, рівня оплати праці та використання робочого часу, а також пошуку ефективних шляхів підвищення кадрового потенціалу.

Актуальність даної теми зумовлена потребою вдосконалення роботи з персоналом лісогосподарських підприємств, зокрема філії «Поліський лісовий офіс», з метою забезпечення їх стабільного та ефективного розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження виступає обґрунтування шляхів підвищення кадрового потенціалу лісогосподарських підприємств регіону, зокрема у Філії «Поліський лісовий офіс» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України».

Завдання дослідження:

– розглянути теоретичні основи формування кадрового потенціалу підприємства;

– проаналізувати кадрову політику філії «Поліський лісовий офіс»;

– дослідити структуру та чисельність персоналу;

– проаналізувати використання робочого часу та рівень оплати праці;

– оцінити систему мотивації та стимулювання працівників;

– виявити основні проблеми у сфері кадрового забезпечення;

– запропонувати шляхи підвищення кадрового потенціалу Філії «Поліський лісовий офіс».

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал Філії «Поліський лісовий офіс» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України».

Предметом дослідження є процеси формування, використання та розвитку кадрового потенціалу у Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України».

Гіпотеза дослідження базується на тому, що на основі вивчення теоретичних аспектів, проведення комплексного аналізу проблем розвитку можна запропонувати комплекс заходів шляхів підвищення кадрового потенціалу лісогосподарських підприємств регіону на прикладі Філії «Поліський лісовий офіс» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України».

Методи дослідження. Включають системний підхід до вивчення управління персоналом. У роботі використано аналіз і синтез при опрацюванні літератури, порівняння для зіставлення показників різних філій, статистичні методи для обробки даних про чисельність і структуру персоналу. Економічні розрахунки дозволили визначити ефективність запропонованих заходів. Результати представлені у вигляді таблиць і графіків.

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

удосконалено:

– концептуальні засади формування системи кадрового забезпечення на лісогосподарських підприємствах регіону;

дістали подальшого розвитку:

– науково-практичні заходи для підвищення кадрового потенціалу лісогосподарських підприємств регіону.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних учених, нормативно-правові документи, статистична та фінансова звітність філії «Поліський лісовий офіс», а також матеріали з мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів. Методичні підходи до аналізу, оцінки, а також обґрунтовані пропозиції щодо підвищення кадрового потенціалу лісогосподарських підприємств регіону можуть бути використані у роботі Філії «Поліський лісовий офіс» державного спеціалізованого господарського підприємства «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 підвищення кадрового потенціалу лісогосподарських підприємств регіону. Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту при дослідженні теоретичних аспектів, а також пропозицій для підвищення кадрового потенціалу лісогосподарських підприємств у регіоні 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.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 58 сторінках комп’ютерного тексту, в тому числі 5 рисунків та 13 таблиць. Список використаних джерел складається з 33 найменувань і представлений на 4 сторінках. Робота містить 1 додаток на 2 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, структура та значення кадрового потенціалу підприємства

Досліджуючи теоретичні підходи до визначення «кадрового потенціалу», варто зауважити, що в науковій спільноті не існує єдиного погляду на цю категорію. Більшість дослідників схиляються до думки, що це складна синергія кількісних та якісних параметрів колективу, яка безпосередньо корелює з інноваційним розвитком та оперативною ефективністю підприємства. Зокрема, ми розглядаємо кадровий потенціал через призму базових компетенцій: фахової освіти, практичного стажу, мотиваційних драйверів та, що особливо важливо в сучасних умовах когнітивної гнучкості та здатності до безперервного навчання.

Розуміння кадрового потенціалу як стратегічного ресурсу передбачає, що підприємство має не просто використовувати наявні компетенції працівників, а й створювати умови для їх постійного нарощування. Це вимагає систематичних інвестицій у навчання персоналу, формування сприятливого організаційного середовища, стимулювання ініціативи та творчості. Компанії, які успішно управляють своїм кадровим потенціалом, отримують значні конкурентні переваги, оскільки людський капітал значно складніше скопіювати або придбати порівняно з технологіями чи обладнанням.

Структура кадрового потенціалу є багатокомпонентною системою, що відображає різні аспекти можливостей персоналу (табл. 1.1).

Кваліфікаційна складова характеризує рівень професійної підготовки працівників, їхню здатність виконувати роботу певної складності. Вона формується через освіту, практичний досвід та професійне навчання. Підприємства з високим кваліфікаційним потенціалом можуть виробляти

складнішу продукцію, впроваджувати передові технології та швидше адаптуватися до змін ринкового середовища.

Таблиця 1.1. Структурні компоненти кадрового потенціалу підприємства

Компонент потенціалу	Характеристика	Показники оцінки
Кваліфікаційний	Рівень професійної підготовки та освіти працівників	Частка працівників з вищою освітою, середній розряд робітників, наявність сертифікатів
Інтелектуальний	Розумові здібності, аналітичне мислення, здатність до навчання	Освітній рівень, кількість раціоналізаторських пропозицій, результати тестування
Творчий	Здатність до генерування ідей та інноваційної діяльності	Кількість впроваджених інновацій, участь у проектах розвитку, креативність рішень
Адаптаційний	Гнучкість та здатність до змін	Швидкість освоєння нових функцій, багатопрофільність, мобільність
Мотиваційно-ціннісний	Готовність до ефективної праці, лояльність	Рівень задоволеності працею, показники плинності кадрів, ангажованість
Психофізіологічний	Стан здоров'я, працездатність, стресостійкість	Показники захворюваності, витривалість, відсоток втрат робочого часу

Примітка. Складено автором на основі [3; 17; 29].

Дослідники зазначають, що існує пряма залежність між середнім рівнем кваліфікації персоналу та продуктивністю праці на підприємстві [6, с.134].

Інтелектуальний компонент кадрового потенціалу охоплює розумові здібності працівників, їхню освіченість, аналітичні навички та здатність до системного мислення. В умовах економіки знань саме цей елемент потенціалу набуває вирішального значення. Працівники з високим інтелектуальним рівнем здатні генерувати інноваційні ідеї, знаходити нестандартні рішення проблем, ефективно працювати з великими обсягами інформації. Організації, що залучають та розвивають інтелектуально розвинених співробітників, створюють базу для інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності.

Творча складова потенціалу відображає здатність персоналу до інновацій, генерування нових ідей, нестандартного підходу до вирішення завдань. Не

кожна робота вимагає високого рівня креативності, проте в сучасних умовах швидких змін здатність до творчості стає важливою навіть для традиційних професій. Підприємства, які створюють умови для реалізації творчого потенціалу працівників через систему подання пропозицій, участь у проектних командах, надання автономії у прийнятті рішень, отримують додаткові можливості для вдосконалення бізнес-процесів та розробки інноваційних продуктів.

Адаптаційний потенціал характеризує гнучкість персоналу, його здатність швидко пристосовуватися до нових умов роботи, освоювати суміжні професії, змінювати функціональні обов'язки. За високої динаміки зовнішнього середовища цей компонент набуває особливого значення. Працівники з розвиненими адаптаційними здібностями легше переносять організаційні зміни, швидше опановують нові технології та методи роботи. Це знижує ризики підприємства у періоди трансформацій та сприяє підтримці операційної ефективності навіть в умовах турбулентності.

Мотиваційно-ціннісна складова кадрового потенціалу відображає внутрішні установки працівників, їхнє ставлення до праці, лояльність до організації, готовність докладати зусиль для досягнення спільних цілей. Навіть високі професійні компетенції не дадуть очікуваного результату, якщо людина не має бажання їх застосовувати. Формування позитивної мотивації персоналу вимагає комплексного підходу, що поєднує матеріальні стимули, можливості професійного зростання, визнання досягнень, створення сприятливого психологічного клімату. Організації, яким вдається узгодити індивідуальні цілі працівників зі стратегічними пріоритетами компанії, отримують значний синергетичний ефект від використання кадрового потенціалу.

Особливості оцінки кадрового потенціалу полягають у його латентному характері. На відміну від фінансових або матеріальних ресурсів, потенціал персоналу важко виміряти безпосередньо. Він проявляється лише через результати діяльності, причому не завжди в повному обсязі. Працівник може володіти певними компетенціями або здібностями, які залишаються

незатребуваними через особливості організації робочого процесу, стиль керівництва або відсутність відповідних завдань. Це створює методологічні складнощі в управлінні кадровим потенціалом та вимагає використання спеціальних інструментів для його виявлення та розвитку.

Формування кадрового потенціалу підприємства відбувається під впливом багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього характеру. Зовнішні чинники включають стан системи освіти, яка визначає базову підготовку працівників, ситуацію на ринку праці, демографічні процеси в регіоні розташування підприємства. Міграційні настрої населення, особливо молоді, суттєво впливають на можливості залучення перспективних кадрів. В умовах України додатковим фактором виступає воєнний стан, що призводить до мобілізації працездатного населення та створює дефіцит робочої сили в багатьох галузях економіки. Підприємства змушені адаптувати свої кадрові стратегії до цих викликів, шукаючи нові джерела поповнення персоналу та більш ефективно використовуючи наявний кадровий потенціал.

Внутрішні фактори формування кадрового потенціалу пов'язані з особливостями діяльності самого підприємства та його політикою у сфері управління персоналом. Система оплати праці та соціального забезпечення визначає привабливість роботодавця для потенційних працівників. Можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання впливають на утримання цінних співробітників та розкриття їхнього потенціалу. Корпоративна культура, стиль керівництва, психологічний клімат у колективі створюють середовище, яке може як стимулювати розвиток здібностей людей, так і пригнічувати їхню активність.

Значення кадрового потенціалу для успішної діяльності підприємства важко переоцінити. Він виступає основою формування конкурентних переваг, оскільки здатності та компетенції працівників значно складніше скопіювати конкурентам порівняно з технологіями чи організаційними рішеннями. Високий рівень кадрового потенціалу забезпечує підприємству гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища, можливість швидкого освоєння

нових напрямів діяльності, підвищення якості продукції та послуг. У довгостроковій перспективі саме люди, їхні знання та навички визначають здатність організації до розвитку та виживання в конкурентному середовищі.

Ефективне використання кадрового потенціалу залежить від багатьох факторів. Система управління персоналом має бути спрямована не лише на поточне використання компетенцій працівників, а й на їх систематичний розвиток. Це вимагає створення умов для навчання, надання можливостей для кар'єрного зростання, формування організаційної культури, що заохочує ініціативу та творчість. Підприємства, які розглядають витрати на розвиток персоналу як інвестиції, а не як неминучі витрати, отримують довгострокові переваги через нарощування свого кадрового потенціалу.

Варто зазначити, що в умовах демографічної кризи, міграційних процесів та посилення конкуренції за таланти на ринку праці значення кадрового потенціалу лише зростатиме. Підприємства змушені конкурувати не лише за споживачів своєї продукції, а й за кваліфікованих працівників. Успішними будуть ті організації, які створять привабливі умови для розвитку та реалізації здібностей людей, забезпечуючи баланс між організаційними потребами та особистими прагненнями персоналу. Формування та розвиток кадрового потенціалу перетворюється на стратегічний пріоритет, що визначає довгострокову життєздатність підприємства.

Особливої ваги кадровий потенціал набуває у галузях із підвищеними вимогами до професійної підготовки та відповідальності працівників, до яких належить лісове господарство. Саме тому питання формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу є одним із пріоритетних напрямів управління лісогосподарськими підприємствами.

По суті, кадровий потенціал – це прихована енергія колективу. Це і диплом інженера, і вміння лісничого «читати» ліс, і готовність майстра опановувати нові цифрові інструменти. Для Полісся, де ліс виконує не лише економічну, а й величезну екологічну функцію, ціна кадрової помилки надто висока, щоб ігнорувати питання розвитку людей.

1.2. Особливості управління персоналом у лісогосподарській галузі

Специфіка лісової галузі диктує свої правила гри в управлінні людьми. Це не просто бізнес, а складне поєднання виробництва, екологічних місій та охорони природи. Відповідно, і вимоги до фахівців тут значно вищі, ніж у багатьох інших секторах. Якщо говорити про Філію «Поліський лісовий офіс», то тут кожен працівник має бути не лише технічно грамотним, а й усвідомлювати свою відповідальність за екосистему регіону.

Однією з найбільших «головних болів» для HR-менеджменту в лісовій галузі є величезна територіальна розгалуженість. Коли лісництва та окремі дільниці розкидані на десятки, а то й сотні кілометрів від центральної офісу Філії, класичні методи контролю просто не діють. Це створює труднощі в усьому: від банальної комунікації та передачі розпоряджень до організації якісного корпоративного навчання чи оперативного збору персоналу.

Ще один важливий нюанс – універсальність професій. Часто межа між управлінською та суто фізичною працею майже стирається. Більшість наших співробітників працюють безпосередньо «в полі», у природному середовищі, де умови часто бувають екстремальними. Це вимагає від людей не лише міцного здоров’я та фізичної витривалості, а й ідеального знання правил безпеки та екологічних норм. Саме тому ми не можемо обійтися без постійного інструктажу та системного підходу до охорони праці – це питання виживання в професії.

Для прикладу профіль ключових компетенцій працівника Філії «Поліський лісовий офіс» представлено у таблиці 1.2.

Не варто забувати і про фактор сезонності. Посадка лісу, догляд за культурами чи боротьба з пожежами в літній період – усе це створює пікові навантаження, які змушують нас дуже гнучко планувати робочий час та чисельність штату. До того ж ми гостро відчуваємо проблему «старіння» кадрів. Залучити молодь сьогодні непросто: важка праця та віддаленість

робочих місць від великих міст роблять професію лісівника менш привабливою в очах випускників.

Таблиця 1.2. Профіль ключових компетенцій працівника Філії «Поліський лісовий офіс»

Група компетенцій	Конкретні навички та якості
Професійно-технічні	Знання технологій лісовідновлення, вміння працювати зі спецтехнікою, знання ЕОД (електронного обліку деревини).
Цифрові (IT)	Навички роботи з HR-платформами, GPS-моніторингом та системами електронного документообігу.
Фізико-психологічні	Витривалість, готовність до автономної роботи, стресостійкість у надзвичайних ситуаціях (пожежі).
Нормативно-правові	Знання правил безпеки, лісового законодавства та екологічних стандартів.

Примітка. Складено автором.

Сьогодні, коли триває масштабна реформа та створено ДП «Ліси України», філія переходить на нові рейки. Управління стає більш централізованим, з’являються єдині стандарти та сучасні цифрові інструменти (HR-платформи, системи моніторингу). Але водночас важливо не перетворити управління на «сухий» алгоритм. Ефективність роботи Філії все одно залежатиме від того, наскільки вдало поєднаєднано ці загальні правила з регіональними особливостями.

Підсумовуючи, можна сказати: сучасний кадровий менеджмент у лісовому господарстві – це баланс. Маємо одночасно розвивати професійні навички людей, давати їм реальну мотивацію та соціальний захист, і при цьому гарантувати безпеку праці в непростих умовах лісу.

1.3. Сучасні підходи до оцінювання та розвитку кадрового потенціалу

Розвиток кадрового потенціалу становить безперервний процес цілеспрямованого впливу на здібності та компетенції працівників з метою нарощування їхніх можливостей та підвищення ефективності діяльності

підприємства. Сучасні умови господарювання характеризуються прискореними технологічними змінами, появою нових форм організації праці, підвищенням вимог до якості продукції та послуг. Все це змушує підприємства постійно інвестувати у розвиток персоналу, розглядаючи ці витрати не як необов'язкові видатки, а як стратегічні інвестиції у майбутнє організації. Компанії, які нехтують розвитком свого кадрового потенціалу, ризикують втратити конкурентні позиції через відставання компетенцій персоналу від вимог ринку.

Система професійного навчання та розвитку персоналу виступає основним інструментом підвищення кадрового потенціалу підприємства. Професійне навчання охоплює різноманітні форми та методи передачі знань і формування навичок працівників. Первинне професійне навчання здійснюється для новоприйнятих працівників, які не мають необхідної підготовки, та включає теоретичні заняття і практичну підготовку безпосередньо на робочому місці. Перепідготовка спрямована на освоєння нових професій працівниками, які втратили можливість виконувати попередню роботу або у зв'язку зі зміною профілю діяльності підприємства.

Оцінювання кадрів – це не просто формальна процедура чи перевірка звітів. Насправді, це свого роду «діагностика» підприємства. Вона дозволяє зрозуміти чи відповідають ті люди, які працюють у Філії сьогодні, тим масштабним цілям, які ставить перед нами лісова галузь. Якщо ми не будемо розуміти реальний стан нашого кадрового ресурсу, ми не зможемо планувати розвиток. У сучасній практиці ми відходимо від застарілих стандартів і комбінуємо кілька різних підходів.

Традиційно ми ділимо методи оцінки на дві великі групи: кількісні та якісні (табл. 1.3).

Кількісний аналіз дає нам загальну статистику: скільки людей у штаті, наскільки висока плинність кадрів у конкретних лісництвах/надлісництвах і чи вистачає нам фахівців певної кваліфікації. Це база без якої неможливе жодне планування.

Таблиця 1.3. Порівняльна характеристика методів оцінювання кадрового потенціалу

Група методів	Що аналізуємо (показники)	Мета та практичне значення
Кількісні (статистичні)	Чисельність штату, коефіцієнт плинності кадрів, рівень укомплектованості, віковий ценз.	Формування бази даних для стратегічного планування та розрахунку потреби у фахівцях.
Якісні (аналітичні)	Рівень фахових знань, результативність (KPI), психологічна готовність до лідерства, мотивація.	Виявлення «точок росту» працівників та відбір кандидатів до кадрового резерву.

Примітка. Складено автором.

Якісні методи значно цікавіші та складніші. Тут вже дивимося не на цифри, а на саму людину: наскільки вона професійна чи вмотивована працювати в лісі, і чи є у неї потенціал для росту. Це дозволяє зрозуміти, чи зможе, наприклад, сьогоднішній помічник лісничого завтра очолити лісництво чи підрозділ.

Сьогодні все більше орієнтуємося на концепцію «навчання протягом усього життя». У лісовому господарстві це стає життєвою необхідністю. Технології змінюються: те, що було актуальним десять років тому, сьогодні замінюється цифровими картами та новими екологічними стандартами. Тому ми робимо ставку на формування кадрового резерву та наставництво. Дуже важливо, щоб досвідчені лісівники Полісся передавали свої знання молоді не лише на папері, а й на практиці. У таблиці 1.4 представлено вигляд профілю ключових компетенцій працівника в умовах концепції «Life-long learning» (табл. 1.4).

Окреме питання – це мотивація. Ми розуміємо, що самих лише грошей (матеріальних стимулів) сьогодні замало. Робота лісівника фізично і психологічно важка, тому система заохочень має бути гнучкою. Вона повинна враховувати і специфіку регіону, і особисті потреби кожного. Сюди ж ми відносимо і створення здорової атмосфери в колективі. Позитивний клімат та сильна корпоративна культура – це те, що тримає людей у галузі навіть у найскладніші часи.

Таблиця 1.4. Профіль ключових компетенцій працівника в умовах концепції «Life-long learning»

Тип компетенції	Зміст компетенції (вимоги часу)	Спосіб розвитку у Філії
Професійна	Знання нових екологічних стандартів та технік лісовідновлення.	Польові тренінги, наставництво досвідчених лісівників.
Цифрова	Вміння працювати з цифровими картами, GPS-навігацією та системою ЕОД.	Курси підвищення кваліфікації, внутрішнє навчання.
Управлінська	Здатність приймати рішення в екстремальних умовах (пожежі, буреломи).	Робота в кадровому резерві, модульне навчання менеджменту.

Примітка. Складено автором.

Мотивація персоналу до саморозвитку відіграє критично важливу роль у підвищенні кадрового потенціалу, оскільки найефективніше навчання відбувається тоді, коли людина сама прагне розвиватися. Підприємства формують стимули для безперервного навчання через різноманітні механізми. Зв'язок між результатами навчання та кар'єрним зростанням мотивує працівників інвестувати час та зусилля у професійний розвиток. Фінансова підтримка навчання через компенсацію вартості курсів, надання оплачуваного часу для навчання, преміювання за отримання додаткової кваліфікації знижує бар'єри для участі у освітніх програмах. Визнання досягнень у професійному розвитку через публічне схвалення, присвоєння почесних звань, включення до кадрового резерву посилює внутрішню мотивацію до навчання.

Розвиток корпоративної культури навчання передбачає формування в організації цінностей безперервного розвитку, відкритості до нових знань, готовності ділитися досвідом. У таких компаніях навчання сприймається не як вимушена необхідність, а як природна частина професійного життя. Керівники виступають прикладом для підлеглих, демонструючи власну готовність до навчання та розвитку. Створюються внутрішні бази знань, де працівники можуть обмінюватися досвідом, звертатися за порадою до колег, знаходити інформацію про кращі практики. Помилки розглядаються як можливості для

навчання, а не як привід для покарання, що заохочує експериментування та інновації.

Структуру комплексної системи мотивації працівників представлено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5. Структура комплексної системи мотивації працівників

Напрям мотивації	Конкретні інструменти (приклади)	Вплив на кадровий потенціал
Матеріальний	Конкурентна зарплата, премії за якісне лісовідновлення, соцпакет.	Забезпечує базову стабільність та лояльність персоналу.
Нематеріальний	Визнання заслуг (нагороди), престиж професії, навчання за рахунок Філії.	Стимулює професійне зростання та підвищує самооцінку.
Соціально-психологічний	Сприятливий клімат, сильна корпоративна культура, командний дух.	Сприяє утриманню кадрів та зниженню емоційного вигорання.

Примітка. Складено автором.

Отже, сучасна модель управління кадровим потенціалом – це не про контроль, а про інвестиції в людей. Використовуючи аналітику та вкладаючи ресурси в розвиток персоналу, ми закладаємо фундамент для стабільної роботи нашого підприємства на десятиліття вперед.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІЛІЇ «ПОЛІСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

2.1. Загальна характеристика діяльності філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

У сучасних умовах трансформації лісової галузі України, зокрема після створення ДП «Ліси України», підходи до управління персоналом докорінно змінилися. Ми розглядаємо кадровий потенціал філії «Поліський лісовий офіс» не просто як статистичну кількість працівників, а як інтегральну здатність колективу виконувати стратегічні завдання лісовідновлення та охорони природи в умовах цифрової трансформації. Три рівні управління скорочено до двох. Лісництва стають основними адміністративними одиницями, а всі управлінські функції передано на єдину філію «Поліський лісовий офіс».

Регіональний офіс охоплює Волинську та Рівненську області. У його складі 16 надлісництв (раніше філій ДП «Ліси України»), які лише координують роботу лісництв. Адміністративний склад надлісництв скорочено фактично до двох осіб. Їх функція – не управління, а координація. Фахівці профільних відділів (лісове господарство, виробництво, охорона, фінанси, кадри, закупівлі та інші) переведені до регіонального офісу. Адміністративний апарат 19 філій ліквідовано, що дозволило оптимізувати витрати.

Надалі проведемо порівняльний аналіз трансформації управління Філії «Поліський лісовий офіс») (рис. 2.1, рис. 2.2).

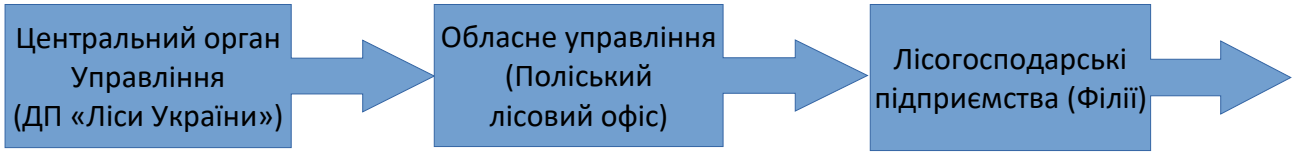

Рис. 2.1. Початкова (традиційна) трирівнева модель управління Філії «Поліський лісовий офіс» (побудовано автором)

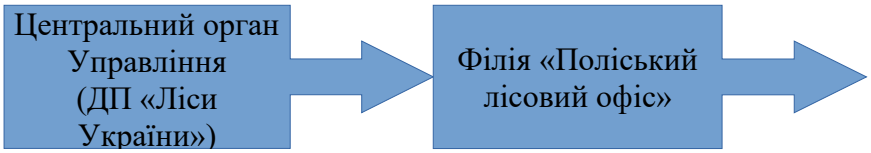

Рис. 2.2. Трансформована двоступенева модель управління Філії «Поліський лісовий офіс» (побудовано автором)

Схема ілюструє процес децентралізації оперативних функцій при одночасній централізації стратегічних і фінансових повноважень. Перехід до двоступеневої моделі управління («Центр – Філія») дозволив усунути проміжну адміністративну ланку та зосередити ресурси безпосередньо в місцях ведення лісогосподарської діяльності, що сприяло підвищенню ефективності управління.

Це сприяло підвищенню ефективності управління, посиленню контролю за всіма процесами та скороченню адміністративних витрат. Це дало можливість підвищення заробітних плат базовій ланці працівників.

Філія «Поліський лісовий офіс» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» є відокремленим підрозділом підприємства, який діє від його імені та в його інтересах. Філія створена без обмеження строку діяльності та функціонує на підставі Конституції й законів України, актів Кабінету Міністрів, а також внутрішніх документів ДСГП «Ліси України».

Для повноцінної роботи офіс має певну фінансову свободу, яка реалізується через довіреність на ім'я директора філії. На її підставі відкривають рахунки в казначействі та банках (як у гривні, так і в іноземній валюті), що дозволяє оперативно проводити розрахунки та вести господарську діяльність.

Зовнішня ідентифікація офісу також чітко регламентована. Філія має власну печатку, штампи та логотип, де обов'язково вказано належність до

структури Підприємства. При цьому діє принцип ієрархічності: у разі будь-яких суперечностей пріоритет завжди залишається за Статутом ДП «Ліси України», який є головним документом для всіх підрозділів.

Основна мета діяльності філії – ведення лісового господарства на закріплених землях, охорона, захист, раціональне використання та відтворення лісів, а також ведення мисливського господарства, охорона державного мисливського фонду, одержання прибутку від господарської діяльності та забезпечення потреб держави і громад у лісових ресурсах.

До предмету діяльності філії входять такі напрями:

– відтворення і підвищення продуктивності лісів, здійснення лісовпорядкування;

– забезпечення охорони лісів від пожеж, незаконних рубок, шкідників і хвороб;

– ведення мисливського господарства та контроль за дотриманням правил полювання;

– здійснення лісозаготівлі, деревообробки, переробки деревини та іншої продукції;

– розвиток рекреаційної діяльності, екологічного виховання та природоохоронних заходів;

– участь у науково-дослідній та інноваційній діяльності, впровадження нових природозберігаючих технологій у сфері лісового господарства.

Детальніше характеристику основних напрямів діяльності Філії «Поліський лісовий офіс» представлено у таблиці 2.1.

Особливістю роботи Філії «Поліський лісовий офіс» є насамперед величезний масштаб територій. Це не просто цифри в звітах – це складна, розгалужена мережа виробничих дільниць та управлінських ланок, що охоплює два великі регіони. Звісно, така географія диктує свої умови: коли підрозділи суттєво віддалені один від одного, традиційні підходи до менеджменту перестають працювати.

Таблиця 2.1. Основні напрями діяльності Філії «Поліський лісовий офіс»

№	Напрям діяльності	Характеристика
1	Лісовирощування та лісовідновлення.	Підприємство проводить штучне та природне поновлення лісів, догляд за молодими насадженнями, вирощування саджанців у розсадниках. Щорічно створюються нові лісові культури, проводиться догляд і доповнення молодих насаджень.
2	Заготівля та реалізація деревини.	Це один із ключових напрямів господарської діяльності, що забезпечує фінансову стабільність підприємства. Реалізація деревини здійснюється через електронні аукціони відповідно до чинного законодавства.
3	Мисливське господарство	Філія здійснює догляд за мисливськими угіддями, організовує біотехнічні заходи для підтримання оптимальної чисельності диких тварин і птахів.
4	Охорона лісів.	Ведеться робота з профілактики лісових пожеж, боротьби зі шкідниками, санітарних рубок, а також охорони лісу від незаконних рубок. У 2024 році працівниками підприємства було огороджено 128 мурашників і виготовлено 633 годівниці для птахів, що сприяє збереженню біорізноманіття. (Річний звіт за 2024 р.)
5	Профорієнтаційна та еколого-просвітницька робота.	Особлива увага приділяється вихованню екологічної культури молоді. У 2024 році було проведено 133 тематичні зустрічі з учнями шкільних лісництв Волинської та Рівненської областей та організовано діяльність учнівських лісництв, що охоплюють понад 1200 школярів.
6	Рекреаційна діяльність.	Створення рекреаційних пунктів, еко-стежок, догляд за територіями для відпочинку населення.
7	Екологічні проєкти.	Підприємство реалізує програми «Зелена країна», «Ліси Волині», спрямовані на збільшення лісистості регіону.
8	Соціальна діяльність.	Забезпечення місцевих громад дров’яною деревиною, участь у соціальних ініціативах, підтримка шкіл, дитсадків, лікарень.

Примітка. Складено автором.

Поліський лісовий офіс має справу з великим штатом працівників, де кожен виконує абсолютно різні завдання – від охорони лісових масивів до складного фінансового планування. Така багатофункціональність у поєднанні з територіальною розрізненістю стає серйозним іспитом для системи управління. По суті, перед ними стоїть завдання не просто контролювати людей, а вибудувати такий кадровий потенціал, який був би самодостатнім, мобільним і здатним ефективно працювати навіть за умови мінімального прямого контакту з центральним офісом.

Саме тому вимоги до якості персоналу в Філії сьогодні значно вищі, ніж у менш масштабних організаціях. Філія орієнтується на людей, які готові до відповідальності та розуміють специфіку роботи.

2.2. Організаційна структура управління філією як каркас кадрового потенціалу

Аналізуючи схему підпорядкованості філії «Поліський лісовий офіс», можна зробити висновок про високий ступінь централізації та функціональної спеціалізації. Кадровий потенціал тут розподілений між апаратом управління та виробничими підрозділами (надлісництвами).

До складу Філії входять функціональні, виробничі та інші підрозділи (управління з виробництва, відділи, дільниці, надлісництва, лісництва тощо), що забезпечують її діяльність та діють на підставі положень, затверджених директором Філії. Керівництво здійснює директор філії, який діє на підставі довіреності, виданої Генеральним директором ДСГП «Ліси України».

Функціонально структура філії поділяється на такі основні групи підрозділів:

– адміністративно-управлінські служби, що забезпечують планування, контроль, аналітику й документообіг;

– інженерно-технічні служби, відповідальні за організацію виробничих процесів і контроль за виконанням планів;

– виробничі лісництва, які безпосередньо здійснюють лісогосподарські роботи;

– допоміжні підрозділи, які обслуговують технічні, транспортні й побутові потреби підприємства.

Така структура відповідає принципам раціональної централізації управління та дозволяє забезпечити ефективний розподіл трудових ресурсів

між адміністрацією, технічним персоналом і робітниками основного виробництва.

Схема підпорядкованості адмінперсоналу по філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» представлена на рисунку 2.3 та у Додатку А.

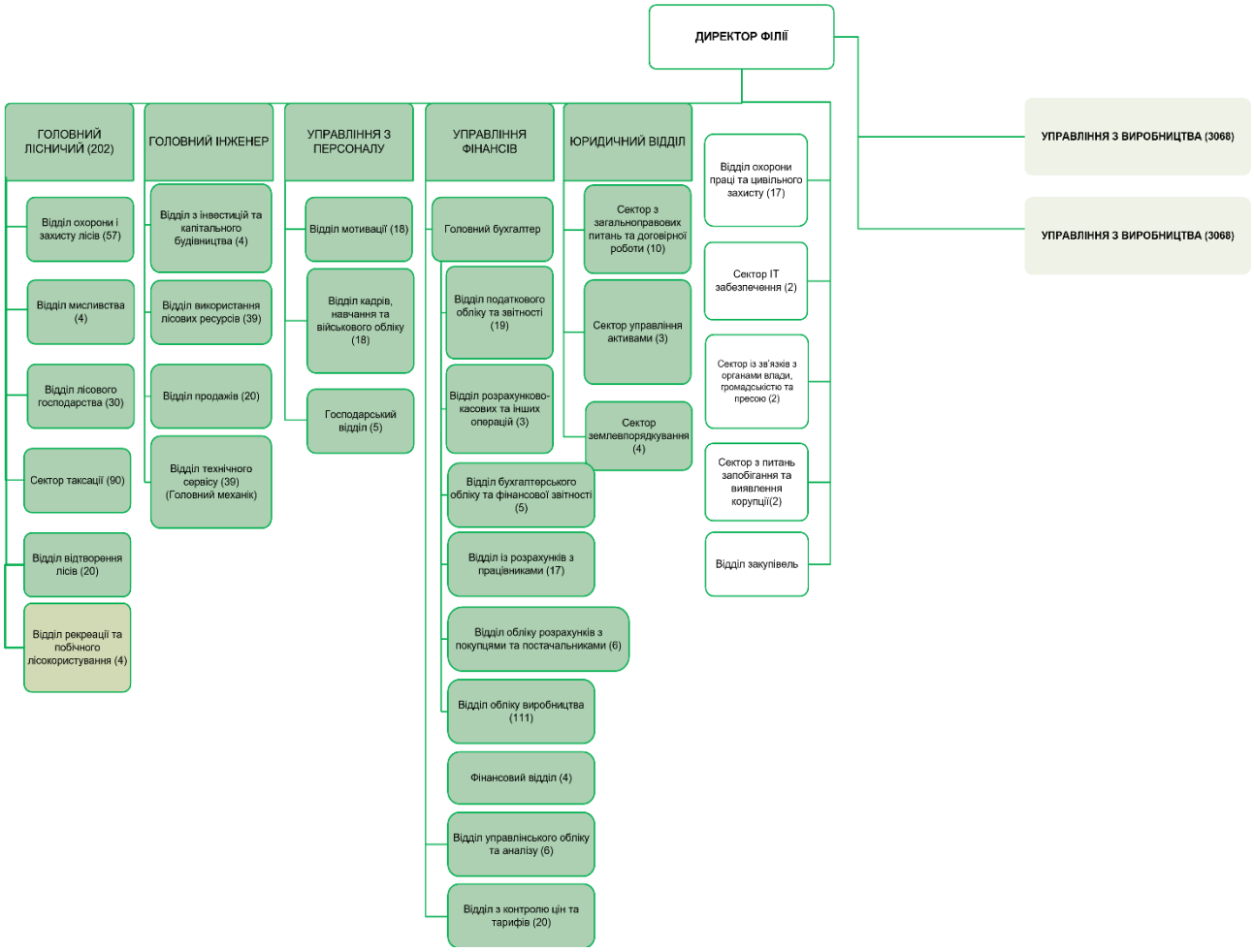

Рис. 2.3. Схема підпорядкованості по Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» (побудовано автором)

У 2024-2025 роках спостерігається певна стабілізація після масштабних реорганізаційних процесів (табл. 2.2).

Збільшення штатної та фактичної чисельності у 2025 році свідчить про розширення функціонала Філії або завершення процесу приєднання нових підрозділів.

Таблиця 2.2. Порівняння загальної чисельності та штатної структури

Показник	2024 рік	2025 рік	Динаміка
Фактична чисельність (осіб)	3050,5	3180	+129,5
Штатна чисельність (посад)	3508,5	3777	+268,5
Укомплектованість (%)	86,90%	84,20%	-2,70%

Примітка. Складено автором.

Невелике зниження відсотка укомплектованості пояснюється тим, що нові штатні одиниці вводяться швидше, ніж заповнюються вакансії.

Згідно зі схемою, управління здійснюється Директором філії через розгалужену систему відділів. Важливо підкреслити роль Управління з виробництва, яке координує роботу 3068 працівників. Окрему увагу в структурі потенціалу варто приділити:

– сектору таксації (90 осіб): це ядро інтелектуального потенціалу, що відповідає за облік та планування лісових ресурсів.

– відділу охорони та захисту лісів (57 осіб): фахівці, від яких залежить збереження фонду в пожежонебезпечні періоди.

– відділу кадрів та навчання: безпосередньо впливає на розвиток потенціалу через організацію курсів та військовий облік.

Така структура дозволяє чітко розподілити повноваження, проте територіальна розгалуженість (наприклад, 18 лісництв у Володимир-Волинському надлісництві) вимагає від кадрів високої автономності.

Загальна штатна чисельність філії, згідно з аналізованими даними, є однією з найбільших у структурі ДП «Ліси України». Це зумовлено специфікою регіону (Волинська та Рівненська області), де зосереджені значні лісові масиви, що потребують інтенсивного догляду, охорони та відтворення.

У таблиці 2.3 представлено загальну характеристика кадрового складу філії (фрагментарно за підрозділами).

Таблиця 2.3. Загальна характеристика кадрового складу Філії (фрагментарно за підрозділами)

Підрозділ (Надлісництво)	Загальна кількість працівників	Чоловіки	Жінки	Частка жінок, %
Адміністративно-управлінський персонал	606	306	300	49,5%
Березнівське	127	121	6	4,7%
Висоцьке	163	156	7	4,3%
Володимир-Волинське	198	188	10	5,0%
Дубенське	162	156	6	3,7%
Камінь-Каширське	164	155	9	5,5%
Ківерцівське	247	215	32	13,0%
Клесівське	298	276	22	7,4%
Ковельське	120	115	5	4,2%
Костопільське	277	268	9	3,2%
Любешівське	100	96	4	4,0%
Любомльке	151	142	9	6,0%
Маневицьке	180	172	8	4,4%
Ратнівське	93	89	4	4,3%
Рафалівське	197	185	12	6,1%
Сарненське	277,5	265,5	12	4,3%
Соснівське	148	145	3	2,0%
ВСЬОГО	3508,5	3050,5	458	13,0%

Примітка. Розроблено автором.

Аналіз таблиці 2.3 демонструє цікаву тенденцію: в апараті управління спостерігається майже ідеальний гендерний баланс (49,5% жінок). Це свідчить про високу інтеграцію жінок у сфери планування, фінансів та адміністрування. Водночас у надлісництвах частка жінок є мінімальною. Це пояснюється специфікою лісогосподарської діяльності, яка передбачає важку фізичну працю, що традиційно виконується чоловіками.

Далі доцільно розглянути розподіл персоналу за категоріями посад. Це дозволяє визначити рівень бюрократизації та оперативної потужності підприємства (рис. 2.4).

Рис. 2.4. Розподіл персоналу Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за категоріями посад (побудовано автором)

Як свідчать дані таблиці 2.6, структура персоналу Філії має виражений виробничий характер. Висока питома вага робітників базової ланки (близько 60%) підтверджує, що попри централізацію управлінських функцій, основний акцент кадрового потенціалу зміщений на безпосереднє виконання лісогосподарських робіт. Це мінімізує ризики надмірної бюрократизації та вказує на здорову пропорцію між тими, хто приймає рішення, і тими, хто їх реалізує в природному середовищі.

Освіта працівників є ключовим індикатором «якості» кадрового потенціалу, особливо в умовах реформування галузі, коли навички управління мають поєднуватися з глибокими фаховими знаннями. Аналізуючи дані Поліського лісового офісу, можна стверджувати, що підприємство володіє потужним інтелектуальним капіталом.

У Філії спостерігається домінування працівників з фаховою освіто (рис. 2.5).

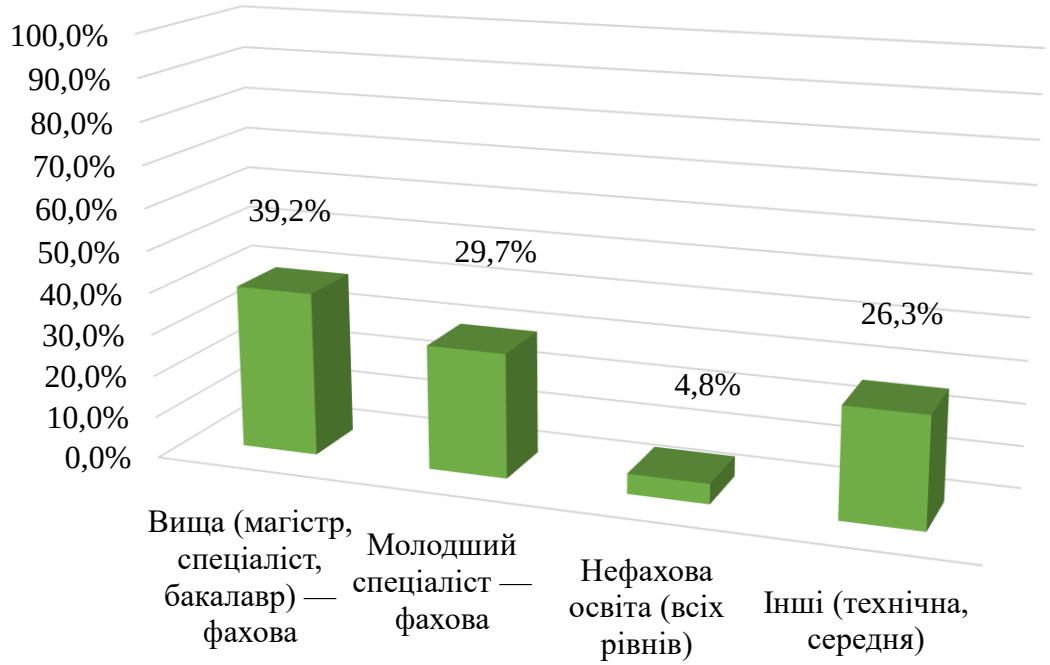

Рис. 2.5. Розподіл працівників Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за рівнем освіти (побудовано автором)

Загальна кількість працівників із профільною освітою становить 2420 осіб, що складає майже 69% від фактичної чисельності персоналу. Це свідчить про те, що переважна більшість колективу – це не просто виконавці, а дипломовані фахівці, які розуміють специфіку лісівничих процесів.

Віковий склад персоналу безпосередньо впливає на динаміку продуктивності праці та здатність підприємства до інноваційного розвитку. У Філії «Поліський лісовий офіс» станом на кінець 2024 року сформувалася специфічна вікова піраміда, яка відображає галузеві особливості лісового господарства.

Спостерігається домінування працівників старшої вікової групи (36–60 років). Основу трудового потенціалу складає група працівників віком від 36 до 60 років. У чоловічому сегменті персоналу (який є ключовим для галузі) ця категорія налічує 1814 осіб (68,5% від загальної кількості чоловіків). Серед жінок частка цієї вікової групи ще вища — 335 осіб (74% жіночого складу).

Така концентрація свідчить про наявність потужного професійного «ядра», проте водночас вона вказує на потенційний ризик масового виходу фахівців на пенсію протягом найближчих 10-15 років.

Аналіз молодіжного сегменту (до 35 років) свідчить, що частка молоді у колективі є важливою для забезпечення наступності знань. Дані звітності дозволяють структурувати цю категорію наступним чином (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4. Питома вага молоді (до 35 років включно) у структурі персоналу Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

Категорія персоналу	Фактична чисельність (осіб)	Частка молоді у своїй групі (%)
Чоловіки	773	29,2%
Жінки	105	23,2%
Всього	878	27,6%

Примітка. Розроблено автором.

Показник у 27,6% є досить оптимістичним для лісової галузі. Це свідчить про те, що підприємство залишається привабливим для випускників профільних ВНЗ, попри складні умови праці.

Вивчимо також старшу вікову групу (61 рік і більше). Кількість працівників пенсійного та передпенсійного віку у Філії є мінімальною – загалом близько 85 осіб (близько 2,6% від загального складу). Це свідчить про своєчасну ротацію кадрів та високу інтенсивність праці, яка вимагає фізичної витривалості.

На основі проведеного аналізу вікового потенціалу можна зробити ряд проміжних висновків:

– спостерігається висока кваліфікаційна стабільність кадрів, адже більшість працівників перебувають у піку своєї професійної форми (36–60 років), що забезпечує стабільність виробничих показників;

– проявляється певна гендерна особливість, адже у групі молоді частка жінок (23%) нижча за частку чоловіків (29%), що пояснюється складністю польових робіт, які на початкових етапах кар’єри є обов’язковими;

– виявлено необхідність наставництва, оскільки понад 68% персоналу незабаром увійде до передпенсійної групи, Філії необхідно посилити програми передачі досвіду від ветеранів галузі до молодих спеціалістів.

Вивчення показників стаж роботи персоналу у Філії говорить про високий рівень професійної ідентифікації працівників (табл. 2.5). Лісова галузь традиційно відрізняється «династичністю» та низькою плинністю серед основного персоналу.

Таблиця 2.5. Аналіз зміни структури працівників за стажем роботи у Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

Група за стажем	2024 (питома вага, %)	2025 (питома вага, %)	Характеристика
До 1 року	9,8%	11,2%	Етап первинної адаптаці
1 – 3 роки	16,6%	14,1%	Стадія професійного становлення
3 – 10 років	32,1%	30,8%	Досвідчені фахівці
Понад 10 років	41,5%	43,9%	Професійне ядро (експерти)

На основі викладеного модна зробити висновок про зміцнення «ядра» трудового колективу Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України». Спостерігається збільшення частки працівників зі стажем понад 10 років до 43,9%, яке свідчить про те, що попри війну та реформи, ключові фахівці залишаються в галузі. Також відбуваєтьяс оновлення кадрів. Кожен десятий працівник (11,2%) працює менше року. Але це створює додаткове навантаження на систему внутрішнього навчання та наставництва.

2.3. Соціально-трудові гарантії та мотивація за Колективним договором

Формування якісного кадрового потенціалу неможливе без належної мотивації, яка у Поліському лісовому офісі регулюється Колективним договором на 2023–2025 роки. Як показує наш аналіз, документ містить низку прогресивних норм, що сприяють утриманню кваліфікованих кадрів:

1. Оплата праці як основний фактор мотивації (Розділ IV).

Система оплати праці на підприємстві побудована не лише на фіксованих окладах, а й на системі стимулюючих доплат:

– преміювання – передбачено виплату премій за основні результати господарської діяльності, виконання особливо важливих завдань та до святкових дат;

– надбавки за професіоналізм – встановлення надбавок за високу професійну майстерність, вислугу років у лісовій галузі та знання іноземних мов (якщо це необхідно за посадою);

– гарантії при мобілізації – підприємство зберігає виплати та надає підтримку працівникам, які проходять службу в ЗСУ, що є критично важливим елементом лояльності в сучасних умовах.

2. Режим праці та відпочинку (Розділ V).

Мотивація через «work-life balance» забезпечується розширеним пакетом відпусток:

– щорічна основна відпустка: надається тривалістю не менше 24 календарних днів;

– додаткові відпустки: за особливий характер праці, ненормований робочий день (до 7 календарних днів) та стаж роботи;

– соціальні відпустки: працівникам, які мають дітей, надаються додаткові оплачувані дні згідно з чинним законодавством.

3. Соціальні пільги та компенсації (Розділ VII).

Одним із найсильніших мотиваційних чинників у Договорі є пряма соціальна підтримка:

– матеріальна допомога – виплати на оздоровлення при наданні щорічної відпустки (зазвичай у розмірі посадового окладу), допомога у зв’язку з сімейними обставинами, народженням дитини або лікуванням;

– охорона здоров’я – обов’язкове медичне страхування працівників за рахунок коштів підприємства (відповідно до фінансових можливостей) та фінансування медичних оглядів;

– забезпечення житлом/паливом – традиційні для лісової галузі пільги, такі як забезпечення дровами працівників, що проживають у будинках з пічним опаленням.

4. Розвиток персоналу та наставництво.

Договір закріплює зобов’язання роботодавця щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Це створює умови для вертикальної та горизонтальної кар’єрної мотивації:

– оплата навчання працівників у профільних закладах вищої освіти;

– створення умов для поєднання роботи з навчанням (надання оплачуваних сесій).

5. Охорона праці та безпека (Розділ VI).

Виконання лісогосподарських робіт пов'язане з високими ризиками, тому мотивація через безпеку праці включає:

– забезпечення безкоштовним сертифікованим спецодягом, взуттям та засобами індивідуального захисту;

– додаткове страхування від нещасних випадків на виробництві;

– створення належних санітарно-побутових умов на лісосіках та в цехах.

Колективний договір ДП «Ліси України» на 2023–2025 роки трансформує кадрову політику підприємства з «пасивної підтримки» в «активну мотивацію».

Отже, на Філії «Поліський лісовий офіс» сформовано належну систему для матеріального та нематеріального стимулювання підвищення кадрового потенціалу працівників, яка сприяє:

– захищеності персоналу через додаткові гарантії для мобілізованих та ветеранів формують імідж відповідального роботодавця;

– гнучкості стимулювання через систему доплат, що дозволяє диференціювати оплату праці залежно від особистого внеску працівника;

– перспективності особистісного розвитку працівників, адже інвестиції в освіту забезпечують приплив молодих кадрів.

Ефективність роботи з кадрами у Філії «Поліський лісовий офіс» безпосередньо залежить від того, як побудовані робочі процеси, чим мотивовані люди та чи мають вони простір для професійного зростання. Створення окремих підрозділів для роботи з персоналом підтверджує, що керівництво розуміє: люди – це не просто ресурс, а головна цінність Філії «Поліський лісовий офіс».

Сильною стороною філії є її «кадрове ядро» – досвідчені фахівці, чия стабільність гарантує якісне виконання технологічних завдань у лісовому господарстві. Проте є й «вузькі місця»: обмежені перспективи кар’єри та недостатня фінансова стимуляція подекуди гальмують ініціативність працівників. Загалом, кадровий потенціал філії достатній для виконання поточних планів, але щоб він працював на повну у майбутньому, необхідно зосередитися на розвитку системи навчання, створенні реального кадрового резерву та осучасненні способів мотивації.

РОЗДІЛ 3
ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Концептуальні засади вдосконалення системи кадрового забезпечення Філії «Поліський лісовий офіс»

Формування пропозицій з удосконалення роботи з персоналом у філії потребує врахування особливостей її організаційно-правового статусу як складової частини державної компанії. На відміну від самостійних суб'єктів господарювання, філія обмежена у прийнятті стратегічних рішень щодо кадрової політики, системи оплати праці та соціальних гарантій працівникам. Усі запропоновані заходи мають узгоджуватися з корпоративною політикою ДП «Ліси України», не суперечити колективному договору підприємства та вимагають схвалення на рівні головного офісу. Фінансування програм розвитку персоналу залежить від виділення коштів з централізованих джерел материнського підприємства або можливості використання власних доходів філії в межах затвердженого кошторису.

«Стратегічна спрямованість системи управління трудовими ресурсами має стати наріжним каменем концепції вдосконалення. Традиційний підхід до кадрового менеджменту, зосереджений на вирішенні поточних оперативних завдань, вичерпав свій потенціал в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Інтеграція управління персоналом у загальну стратегію розвитку підприємства дозволяє розглядати трудові ресурси не як витратну статтю, а як стратегічний актив, здатний забезпечити конкурентні переваги організації» [17, с.89].

Для ДП «Ліси України» стратегічне управління персоналом означає узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями підприємства. Якщо стратегія передбачає модернізацію технологій лісовирощування, впровадження цифрових систем обліку та моніторингу лісів, то кадрова стратегія має

забезпечити підготовку фахівців відповідної кваліфікації. Планування розвитку нових напрямів діяльності вимагає випереджаючої підготовки персоналу, здатного реалізувати ці плани. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли амбітні стратегічні цілі залишаються нереалізованими через відсутність кваліфікованих кадрів.

«Системність у вирішенні кадрових проблем становить другу засадничу ідею концепції. Проблеми дефіциту кадрів, високої плинності, старіння персоналу взаємопов'язані між собою та не можуть вирішуватися ізольовано. Системний підхід передбачає розгляд управління персоналом як цілісної системи взаємодіючих елементів, де зміна одного елемента впливає на функціонування інших. Це вимагає комплексного планування заходів, що охоплюють різні аспекти роботи з кадрами» [3, с.156].

Залучення персоналу має розглядатися в єдності з його утриманням та розвитком. Немає сенсу вкладати значні зусилля в рекрутинг, якщо новоприйняті працівники швидко звільняються через незадовільні умови праці або відсутність перспектив росту. Система мотивації має узгоджуватися з системою оцінки персоналу, оскільки працівники очікують справедливої винагороди за свій внесок у результати діяльності підприємства. Навчання та розвиток персоналу мають підтримуватися можливостями кар'єрного просування, інакше отримані знання та навички не знаходять практичного застосування.

«Диференційований підхід до різних категорій персоналу випливає з визнання неоднорідності трудових ресурсів підприємства. Робітники, спеціалісти, керівники мають різні потреби, мотиви, очікування від роботи. Молоді працівники цінують можливості навчання та кар'єрного зростання, тоді як досвідчені фахівці передпенсійного віку більше уваги приділяють стабільності зайнятості та соціальним гарантіям. Варто зазначити, що універсальні рішення рідко виявляються ефективними для всіх категорій персоналу» [10, с.201].

Для ДП «Ліси України» диференціація може здійснюватися за кількома напрямами. Центральний апарат та виробничі філії потребують різних підходів до організації праці та мотивації. Працівники віддалених лісництв стикаються з іншими проблемами порівняно з тими, хто працює поблизу райцентрів. Молоді спеціалісти з вищою освітою та досвідчені робітники масових професій мають різні кар'єрні траєкторії та потребують індивідуалізованих програм розвитку.

«Соціальна орієнтованість системи управління персоналом відображає відповідальність підприємства перед працівниками та суспільством. Лісогосподарські підприємства традиційно виконували не лише виробничу, а й соціальну функцію, забезпечуючи зайнятість населення в сільській місцевості, підтримуючи соціальну інфраструктуру »[29, с.167].

Автоматизовані системи обліку кадрів, електронні системи управління навчанням, цифрові платформи для підбору персоналу дозволяють оптимізувати рутинні операції та зосередити зусилля HR-спеціалістів на стратегічних завданнях. Для ДП «Ліси України» з його розгалуженою мережею філій цифрові технології можуть суттєво полегшити координацію кадрової роботи, забезпечити прозорість кадрових процесів, покращити комунікації між центральним апаратом та філіями.

«Гнучкість системи управління персоналом має забезпечувати швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Умови воєнного стану, непередбачуваність економічної ситуації, коливання попиту на лісопродукцію вимагають здатності оперативно коригувати кадрову політику. Жорсткі, бюрократизовані процедури, характерні для державних підприємств, гальмують реагування на виклики. Делегування повноважень філіям у вирішенні оперативних кадрових питань може підвищити швидкість прийняття рішень при збереженні стратегічної єдності кадрової політики» [6, с.178].

Залучення працівників до прийняття рішень, що стосуються організації їхньої праці, сприяє підвищенню мотивації та відповідальності. Працівники лісництв володіють унікальними знаннями про місцеві умови, специфіку виконуваних робіт, проблеми в організації виробничих процесів. Ігнорування

цього досвіду призводить до прийняття рішень, які виглядають обґрунтованими на рівні центрального апарату, однак виявляються малоефективними на практиці. Створення механізмів зворотного зв'язку, регулярні обговорення з працівниками шляхів вдосконалення роботи підвищують обґрунтованість управлінських рішень.

«Превентивний характер кадрового менеджменту означає зосередження уваги на попередженні проблем, а не лише на їх вирішенні після виникнення. Планування потреби в кадрах має випереджати фактичну появу дефіциту, дозволяючи завчасно розпочати підготовку або залучення необхідних фахівців. Моніторинг задоволеності персоналу умовами праці виявляє потенційні причини звільнень до того, як вони призведуть до масового відтоку працівників. Аналіз вікової структури персоналу дозволяє передбачити майбутній вихід на пенсію значної кількості працівників та підготуватися до цієї ситуації» [17, с.267].

Для ДП «Ліси України» превентивний підхід особливо актуальний у контексті проблеми старіння персоналу. Через кілька років значна частина нинішніх працівників досягне пенсійного віку, створивши загрозу масової втрати досвіду та кваліфікації. Завчасна підготовка молодої зміни, організація передачі досвіду від стажистів до молоді, створення системи наставництва дозволять пом'якшити цей перехід. Очікування до останнього моменту призведе до кризової ситуації, коли підприємство виявиться неспроможним одночасно заповнити десятки вакансій кваліфікованими працівниками.

Безперервність процесу вдосконалення системи управління персоналом випливає з визнання того, що досягнення певного рівня ефективності не є кінцевою метою. Зміни у технологіях, економічних умовах, соціальних очікуваннях працівників вимагають постійної адаптації методів роботи з кадрами. Те, що було ефективним вчора, може виявитися недостатнім сьогодні.

На основі порівняння можна зробити висновок, що сформульовані концептуальні засади утворюють цілісну систему принципів, які мають направляти процес вдосконалення управління трудовими ресурсами ДП «Ліси

України». Ці принципи не є абстрактними теоретичними конструкціями, а мають знайти конкретне втілення в практичних заходах, які розглядатимуться в наступних підрозділах роботи. Реалізація концепції вимагатиме часу, фінансових ресурсів, організаційних змін, проте без чіткого концептуального фундаменту будь-які удосконалення матимуть фрагментарний характер та обмежену ефективність.

3.2. Розробка заходів щодо оптимізації кількісного та якісного складу персоналу

Покращення кадрової ситуації у Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» потребує багатовекторних зусиль, спрямованих на різні грані роботи з людськими ресурсами. Діагностовані труднощі, пов'язані з нестачею працівників, підвищеним рівнем їхнього відтоку та віковим зсувом у бік старших категорій, не піддаються швидкому усуненню. Проте послідовне втілення розроблених рекомендацій здатне істотно змінити ситуацію на краще протягом найближчих років.

Кожна пропозиція має власне призначення, окреслені часові рамки здійснення та передбачувані наслідки від упровадження. Це створює можливість для відстеження прогресу на кожному етапі реалізації програми удосконалення роботи з персоналом. Варто зазначити, що успішність змін залежить не лише від правильності обраних напрямів, а й від готовності керівництва послідовно втілювати заплановані дії, незважаючи на можливі труднощі перехідного періоду.

«Підвищення привабливості підприємства як роботодавця становить першочергове завдання для вирішення проблеми дефіциту кадрів. Молоді спеціалісти обирають місце роботи не лише за рівнем заробітної плати, а й за іншими факторами, що формують загальний образ роботодавця. Створення позитивного іміджу підприємства в очах потенційних кандидатів вимагає

роботи в кількох напрямах одночасно. Присутність у соціальних мережах, де активна більшість молоді, дозволяє розповідати про життя підприємства, успіхи працівників, соціальні програми» [18, с.156].

Організація днів відкритих дверей для школярів та студентів профільних навчальних закладів знайомить молодь з особливостями роботи лісівника, розвіює стереотипи про тяжкість та примітивність праці в лісовому господарстві. Екскурсії лісовими масивами, демонстрація сучасної техніки та обладнання, розповіді досвідчених працівників про їхню кар'єру формують більш реалістичне уявлення про професію. Варто зазначити, що існуючі учнівські лісництва вже виконують певну профорієнтаційну функцію, проте їхній потенціал використовується недостатньо.

«Партнерство з вищими та професійно-технічними навчальними закладами лісогосподарського профілю створює канали для залучення молодих спеціалістів. Надання місць для проходження практики студентами дозволяє їм познайомитися з підприємством, оцінити можливості майбутньої роботи. Найкращі практиканти можуть отримувати пропозиції про працевлаштування ще до завершення навчання, що забезпечує безперервність переходу від навчання до трудової діяльності. Участь працівників підприємства в освітньому процесі як запрошених викладачів підвищує якість підготовки фахівців та формує їхню лояльність до підприємства» [10, с.234].

Запровадження програми адаптації для новоприйнятих працівників знижує ризик їхнього звільнення в перші місяці роботи. Статистика показує, що найбільша частка звільнень припадає саме на період адаптації, коли новачок ще не інтегрувався в колектив, не освоїв специфіку роботи, не відчуває прихильності до організації (табл. 3.1).

«Структурована програма адаптації має охоплювати не лише професійні аспекти, а й соціально-психологічну інтеграцію в колектив. Знайомство з колегами, традиціями підприємства, організаційною культурою формує відчуття належності до команди. Регулярні зустрічі з керівництвом протягом адаптаційного періоду дозволяють виявляти проблеми на ранній стадії та

оперативно їх вирішувати. Зворотний зв’язок від новоприйнятих працівників про їхні враження від процесу адаптації дає цінну інформацію для вдосконалення програми» [3, с.178].

Таблиця 3.1. Заходи щодо оптимізації кількісного та якісного складу персоналу ДП «Ліси України»

Захід	Мета заходу	Термін реалізації	Відповідальні	Очікуваний результат
Створення корпоративної сторінки в соціальних мережах	Підвищення привабливості роботодавця	1-2 місяці	Відділ кадрів, PR-спеціаліст	Зростання кількості кандидатів на 15-20%
Організація днів відкритих дверей для молоді	Профорієнтація та залучення молодих спеціалістів	Щокварталь но	Керівники філій, відділ кадрів	Залучення 30-40 молодих працівників щорічно
Укладання договорів з профільними ВНЗ	Забезпечення припливу молодих фахівців	3-4 місяці	Керівництво підприємства	Працевлаштування 20-25 випускників щорічно
Впровадження програми адаптації новачків	Зниження плинності в період адаптації	2-3 місяці	Відділ кадрів, наставники	Зниження плинності на 5-7%
Запровадження системи наставництва	Передача досвіду, розвиток молодих працівників	3-4 місяці	Керівники підрозділів	Підвищення кваліфікації молоді
Диференціація оплати праці за KPI	Підвищення мотивації персоналу	4-6 місяців	Економічний відділ, відділ кадрів	Зростання продуктивності на 10-12%
Розширення соціального пакету	Утримання працівників, зниження плинності	Поетапно протягом року	Фінансовий відділ	Зниження плинності на 3-5%
Компенсація транспортних витрат	Полегшення доступу до віддалених робочих місць	2-3 місяці	Фінансовий відділ	Залучення працівників у віддалені лісництва
Створення резерву кадрів на ключові посади	Забезпечення наступності управління	6-12 місяців	Відділ кадрів, керівництво	Формування резерву 30-35 осіб
Програма підвищення кваліфікації	Розвиток компетенцій персоналу	Постійно	Відділ кадрів	Навчання 100-120 працівників щорічно

Примітка. Побудовано автором.

«Оптимізація системи оплати праці в межах можливостей державного підприємства здатна підвищити конкурентоспроможність в боротьбі за кадри. Хоча підвищення базових окладів обмежене бюджетними рамками, існують можливості для диференціації оплати праці залежно від результативності роботи. На основі порівняння можна зробити висновок, що працівники сприймають справедливою таку систему оплати, де краще винагороджуються ті, хто досягає вищих результатів» [17, с.289].

Розширення соціального пакету компенсує обмежені можливості підвищення грошової винагороди. Компенсація витрат на проїзд до віддалених робочих місць знімає фінансовий тягар з працівників та робить роботу в лісництвах більш привабливою. Надання службового житла або компенсація витрат на оренду житла для працівників, які переїжджають з інших населених пунктів, вирішує одну з найгостріших проблем. Організація харчування або надання продуктових наборів підвищує реальний рівень доходів працівників.

«Формування кадрового резерву на ключові посади забезпечує наступність управління та створює можливості кар'єрного зростання для амбітних працівників. Виявлення працівників з високим потенціалом здійснюється через систему оцінки персоналу, яка враховує не лише поточні результати роботи, а й здатність до розвитку, лідерські якості, стратегічне мислення. Для зарахованих до резерву розробляються індивідуальні плани розвитку, що включають навчання, ротацію на різних посадах, участь у проектах» [6, с.201].

Система наставництва створює механізм передачі досвіду від старших працівників до молодших, що особливо актуально в умовах старіння персоналу. Досвідчені фахівці передпенсійного віку володіють унікальними знаннями про специфіку ведення лісового господарства в конкретних умовах, накопиченими за десятиліття роботи. Втрата цих знань при виході на пенсію завдає шкоди підприємству. Організоване наставництво дозволяє зберегти цей досвід, передавши його молодим працівникам.

Мотивація наставників має включати як матеріальне заохочення через доплати до окладу, так і нематеріальне визнання через офіційний статус, урочисті нагородження кращих наставників. Це припущення потребує подальшого підтвердження через пілотне впровадження системи наставництва в одній з філій та оцінку її результативності. Успішний досвід може бути масштабований на інші підрозділи підприємства.

«Цільова підготовка фахівців через навчання студентів за договорами із зобов'язанням відпрацювати певний період на підприємстві після завершення навчання забезпечує гарантоване надходження молодих спеціалістів. Підприємство бере на себе оплату навчання або надає стипендію студентам, які зобов'язуються після отримання диплома приступити до роботи. Такі договори укладаються зі студентами старших курсів, які вже свідомо обирають майбутнє місце роботи» [29, с.189].

Неповний робочий день може бути привабливим для молодих матерів, які поєднують роботу з доглядом за дітьми. Сезонна зайнятість підходить для студентів, які можуть працювати під час канікул. Дистанційна робота застосовна для окремих спеціалістів центрального апарату, чиї функції не вимагають постійної фізичної присутності в офісі.

Покращення умов праці та побуту працівників віддалених лісництв підвищує привабливість роботи в цих підрозділах. Ремонт приміщень контор лісництв, облаштування побутових кімнат та зручностями створюють мінімально комфортні умови для перебування на робочому місці.

«Курси з нових технологій лісовирощування, семінари з питань охорони праці та техніки безпеки, тренінги з розвитку управлінських навичок для керівників розширюють професійний кругозір та підвищують ефективність роботи. Дистанційні форми навчання знижують витрати на відрядження та дозволяють охопити більшу кількість працівників» [10, с.267].

Реалізація запропонованих заходів вимагає координації зусиль різних підрозділів підприємства та поетапного впровадження. Деякі заходи можуть бути реалізовані швидко за рахунок організаційних змін без значних

фінансових витрат. Інші потребують додаткового фінансування та тривалого часу для досягнення помітних результатів. Комплексний характер заходів забезпечує їхню взаємну підтримку та синергетичний ефект від спільної реалізації.

3.3. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства

Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства проведемо на основі забезпечення зростання продуктивності праці персоналу, що є узагальнюючим показником ефективності використання трудових ресурсів, відображаючи кількість продукції або послуг, вироблених у розрахунку на одного працівника або за одиницю робочого часу.

Для ДП «Ліси України» підвищення продуктивності праці набуває особливого значення в умовах дефіциту кадрів, коли неможливість швидкого заповнення всіх вакансій вимагає максимальної віддачі від працюючого персоналу. Зростання продуктивності дозволяє компенсувати нестачу працівників, знизити собівартість продукції, підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку лісопродукції.

«Вдосконалення організації праці виступає одним з найбільш доступних напрямів підвищення продуктивності, оскільки не вимагає значних капітальних вкладень, а базується на раціоналізації існуючих процесів. Аналіз використання робочого часу у лісництвах часто виявляє значні резерви його економії через усунення невиробничих витрат. Затримки з початком робіт через несвоєчасну видачу завдань, простої в очікуванні транспорту або обладнання, переривання роботи через відсутність необхідних матеріалів та інструментів скорочують фактичний час продуктивної праці» [10, с.234].

Детальний хронометраж робочого дня виконавців у різних лісництвах дозволяє виявити типові втрати часу та розробити заходи щодо їх усунення.

Чітке планування робіт на тиждень вперед дає можливість завчасно підготувати необхідні матеріали, організувати транспортування працівників до місць виконання робіт, скоординувати діяльність різних бригад. Впровадження щоденних п’ятнадцяти хвилинних нарад перед початком робочого дня дисциплінує працівників, дозволяє оперативно вирішувати організаційні питання, узгоджувати дії різних виконавців.

Важливо розробити план заходів для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. План заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

Захід	Термін	Витрати, тис. грн	Очікуваний ефект
Укладення договорів з навчальними закладами	1 квартал 2026р.	-	Залучення молодих фахівців
Запровадження наставництва для новачків	2 квартал 2026р.	45	Зниження плинності на 30%
Організація практики студентів	2026 р.	30	Залучення 40-50 практикантів
Підвищення кваліфікації керівників	2-3 квартали 2026 р.	120	Оновлення знань 19 керівників
Навчання роботі з новою технікою	2026-2027 рр.	85	Ріст продуктивності на 12-15%
Створення системи внутрішнього навчання	3-4 квартали 2026 р.	65	Проведення 8-10 семінарів щорічно
Диференціація заробітної плати	1 квартал 2027р.	-	Підвищення мотивації
Преміювання за перевиконання планів	2 квартал 2027р.	180	Збільшення площі робіт на 8-10%
Розширення соціального пакету	2 квартал 2027р.	95	Зниження плинності на 20-25%
Модернізація техніки	2026-2027 рр.	850	Ріст продуктивності на 10%
Забезпечення засобами захисту	Щорічно	140	Скорочення травматизму на 30%
Облаштування побутових приміщень	2026-2027 рр.	320	Поліпшення умов праці
Разом	-	1930	Комплексне підвищення ефективності

Джерело. Розроблено автором.

«Раціоналізація маршрутів пересування працівників по території лісництв знижує непродуктивні витрати часу на переміщення. Лісові масиви займають значні площі, віддаленість окремих ділянок від контори лісництва може сягати десятків кілометрів. Оптимізація черговості виконання робіт з урахуванням їхнього розташування дозволяє мінімізувати загальний пробіг транспорту та час працівників у дорозі. Використання сучасних систем навігації та електронних карт лісового фонду полегшує планування маршрутів та контроль за їх дотриманням» [17, с.301].

Удосконалення поділу та кооперації праці підвищує спеціалізацію працівників та дозволяє використовувати їхні сильні сторони. Традиційно лісівники виконують широкий спектр робіт, від посадки лісових культур до їх догляду та охорони. Проте окремі види робіт вимагають специфічних навичок та досвіду. Варто зазначити, що створення спеціалізованих бригад для виконання найбільш трудомістких або технологічно складних операцій підвищує якість їх виконання та швидкість роботи.

Модернізація матеріально-технічної бази створює технологічні передумови для зростання продуктивності праці. Застаріле обладнання вимагає більше часу на виконання операцій, частіше виходить з ладу, потребує складного ремонту. Оновлення парку техніки сучасними машинами та механізмами багаторазово підвищує продуктивність при одночасному зниженні фізичного навантаження на працівників. Це припущення потребує подальшого підтвердження через порівняння економічної ефективності роботи на старій та новій техніці.

Вдосконалення системи матеріального стимулювання пов'язує винагороду працівників з результатами їхньої праці, створюючи пряму зацікавленість у підвищенні продуктивності. Відрядна форма оплати праці, традиційна для лісового господарства, забезпечує таку залежність, проте потребує удосконалення через встановлення науково обґрунтованих норм виробітку. Застарілі норми, що не враховують сучасний рівень техніки та

технології, призводять до необґрунтованих заробітків або навпаки до неможливості виконання норм при нормальній інтенсивності праці.

«Перегляд норм виробітку має здійснюватися на основі хронометражних спостережень та фотографій робочого дня в реальних умовах виконання робіт. Диференціація норм залежно від природних умов, віддаленості ділянок, складності виконуваних операцій забезпечує справедливість оплати праці. Встановлення прогресивних розцінок за перевиконання норм стимулює працівників до підвищення інтенсивності праці. На основі порівняння можна зробити висновок, що системи оплати з прогресивними розцінками дають більший стимулюючий ефект порівняно з пропорційною відрядною оплатою» [10, с.267].

Премії за економію матеріалів, дотримання технологічної дисципліни, відсутність порушень охорони праці доповнюють основну заробітну плату та стимулюють не лише кількісні, а й якісні показники роботи. Колективні форми преміювання за результати роботи бригади або лісництва в цілому формують командний дух та взаємодопомогу. Нематеріальне стимулювання через публічне визнання заслуг, нагородження грамотами, присвоєння почесних звань підтримує високу мотивацію працівників, орієнтованих на самореалізацію та визнання.

Навчання персоналу сучасним методам роботи та прийомам праці підвищує їхню кваліфікацію та створює основу для зростання продуктивності. Багато працівників лісового господарства навчилися професії безпосередньо на виробництві, переймаючи досвід старших колег. Такий спосіб передачі знань зберігає традиції, однак не завжди забезпечує освоєння найбільш ефективних прийомів праці. Систематичне навчання на курсах підвищення кваліфікації знайомить працівників з передовим досвідом інших підприємств, новітніми технологічними розробками, правилами експлуатації сучасного обладнання.

Практичні тренінги безпосередньо на робочих місцях дозволяють відпрацювати нові прийоми праці під керівництвом досвідчених інструкторів. Обмін досвідом між працівниками різних лісництв через організацію виїзних

семінарів на базі кращих підрозділів поширює ефективні практики по всьому підприємству. Проведення конкурсів професійної майстерності виявляє найбільш кваліфікованих працівників та стимулює інших до вдосконалення навичок. Переможці отримують не лише матеріальні призи, а й визнання колег, можливості кар'єрного просування.

«Покращення організації робочих місць через забезпечення необхідними інструментами, обладнанням, матеріалами створює умови для безперервної продуктивної праці. Простої через відсутність бензину для бензопил, мастильних матеріалів, запасних частин можна уникнути через організацію чіткої системи постачання та контролю за наявністю витратних матеріалів. Створення на базі кожного лісництва невеликих складів з мінімальним запасом найнеобхідніших матеріалів та інструментів знижує ризик зупинки робіт через їх відсутність» [3, с.223].

Забезпечення працівників належним спецодягом та засобами індивідуального захисту не лише виконує вимоги охорони праці, а й підвищує комфортність роботи, що позитивно впливає на продуктивність. Якісний спецодяг захищає від холоду взимку, дощу влітку, дозволяє працівнику зосередитися на виконанні завдань, а не на боротьбі з дискомфортом. Організація пунктів обігріву в холодну пору року, забезпечення гарячим харчуванням на віддалених ділянках підтримує працездатність персоналу протягом робочого дня.

Вдосконалення нормування праці через встановлення обґрунтованих норм часу на виконання різних видів робіт дозволяє точніше планувати обсяги та контролювати виконання. Застарілі укрупнені норми не враховують специфіку конкретних умов та призводять до перекосів у плануванні. Розробка аналітичних норм на основі поелементного аналізу трудових процесів забезпечує їхню відповідність реальним затратам часу. Періодичний перегляд норм з урахуванням змін в техніці та технології підтримує їхню актуальність.

Створення сприятливого психологічного клімату в трудових колективах впливає на продуктивність через підвищення задоволеності працею та

зниження конфліктності. Авторитарний стиль керівництва, що передбачає жорсткий контроль та покарання за помилки, демотивує працівників та знижує їхню ініціативність. Партнерський стиль, заснований на повазі до працівників, залученні їх до обговорення рішень, визнанні їхнього внеску формує лояльність та бажання працювати з максимальною віддачею. Регулярні наради з обговоренням результатів роботи, виявлених проблем, пропозицій щодо вдосконалення дозволяють використовувати практичний досвід виконавців.

Комплексна реалізація запропонованих напрямів підвищення продуктивності праці здатна забезпечити її зростання на 15-20 відсотків протягом двох років. Організаційні заходи, що не потребують значних інвестицій, можуть дати швидкий ефект у межах 5-7 відсотків. Технологічні вдосконалення через модернізацію техніки вимагають капітальних вкладень, однак забезпечують суттєвіше зростання продуктивності. Мотиваційні механізми підтримують високу інтенсивність праці на досягнутому рівні. Синергетичний ефект від поєднання різних напрямів перевищує суму ефектів від їх окремої реалізації, що робить комплексний підхід найбільш ефективним.

3.4. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів

«Витрати на реалізацію запропонованих заходів мають різну природу та можуть бути розподілені на одноразові капітальні вкладення та поточні операційні витрати. Створення корпоративної присутності в соціальних мережах вимагає одноразових витрат на розробку контенту, створення графічних матеріалів, налаштування сторінок. Щомісячні витрати на підтримку та наповнення контентом можуть становити близько п'ятнадцяти тисяч гривень при залученні професійного контент-менеджера або дещо менше при покладанні цих функцій на наявних працівників відділу кадрів» [10, с.289].

Організація днів відкритих дверей потребує витрат на транспортування учасників, забезпечення харчуванням, виготовлення інформаційних матеріалів.

Проведення чотирьох заходів щорічно може обійтися підприємству в сто двадцять тисяч гривень. Варто зазначити, що ці витрати варто розглядати як інвестицію в майбутнє, оскільки залучений через такі заходи працівник може пропрацювати на підприємстві десятиліття, багаторазово окупивши початкові вкладення в його залучення. «Впровадження програми адаптації новоприйнятих працівників передбачає витрати на розробку методичних матеріалів, проведення тренінгів, доплати наставникам за додаткове навантаження. Доплата наставнику може становити десять відсотків до його окладу протягом адаптаційного періоду тривалістю три місяці. При середній заробітній платі наставника двадцять тисяч гривень доплата складе шість тисяч гривень на одного новачка. За умови прийому ста працівників щорічно загальні витрати на наставництво досягнуть шестисот тисяч гривень» [17, с.356].

Розширення соціального пакету через компенсацію транспортних витрат працівникам віддалених лісництв становитиме суттєву статтю витрат. Якщо припустити, що третина працівників, близько п'ятисот осіб, потребує такої компенсації, а середній розмір компенсації складає дві тисячі гривень щомісячно, річні витрати досягнуть дванадцяти мільйонів гривень. Це припущення потребує подальшого підтвердження через детальний аналіз потреб працівників різних філій та їхньої віддаленості від місць проживання.

«Витрати на підвищення кваліфікації персоналу залежать від обраних форм навчання. Зовнішнє навчання на курсах спеціалізованих центрів обходиться дорожче порівняно з внутрішнім навчанням силами досвідчених працівників підприємства. Якщо планується охопити навчанням сто двадцять працівників щорічно при середній вартості навчання п'ять тисяч гривень на людину, загальні витрати становитимуть шістсот тисяч гривень. Організація внутрішніх тренінгів може знизити ці витрати вдвічі при збереженні ефективності навчання» [3, с.245].

Модернізація матеріально-технічної бази потребує найбільших капітальних вкладень серед усіх запропонованих заходів. Придбання сучасних бензопил, механізованих посадочних машин, трасторів та іншої техніки може

вимагати десятків мільйонів гривень. Проте ці витрати розподіляються на кілька років згідно з планом технічного переозброєння підприємства. Щорічні вкладення в оновлення техніки на рівні п’яти мільйонів гривень дозволять поступово замінювати застаріле обладнання без надмірного навантаження на бюджет. Загальні витрати можуть становити два мільйони гривень з подальшими щорічними витратами на супровід та оновлення на рівні трьохсот тисяч гривень. На основі порівняння можна зробити висновок, що економія від оптимізації управлінських процесів окуповує ці витрати протягом трьох років.

Економічний ефект від реалізації заходів проявляється через кілька каналів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів

Захід	Витрати, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн	Термін окупності, років	Річна ефективність, %
Створення присутності в соціальних мережах	180 (щорічно)	450 (залучення 30 працівників)	0,4	250
Організація днів відкритих дверей	120 (щорічно)	600 (залучення 40 працівників)	0,2	500
Програма адаптації новачків	600 (щорічно)	1200 (зниження плинності)	0,5	200
Система наставництва	800 (щорічно)	1500 (підвищення кваліфікації)	0,5	187
Компенсація транспортних витрат	12000 (щорічно)	15000 (залучення працівників віддалених лісництв)	0,8	125
Підвищення кваліфікації персоналу	600 (щорічно)	2250 (зростання продуктивності на 10%)	0,3	375
Модернізація техніки	5000 (щорічно)	11250 (зростання продуктивності на 15%)	0,4	225
Впровадження інформаційних систем	2000 (одноразово) + 300 (щорічно)	1500 (оптимізація управління)	1,3	75
Диференціація оплати за KPI	3000 (додаткові преміальні)	6750 (зростання продуктивності на 12%)	0,4	225
Формування кадрового резерву	400 (щорічно)	800 (забезпечення наступності)	0,5	200
Разом	24700	41300	0,6	167

Джерело. Розраховано автором.

Зниження плинності кадрів на п’ять відсотків економить витрати на підбір та адаптацію нових працівників. Якщо вартість підбору та введення в посаду одного працівника становить тридцять тисяч гривень, а щорічно звільняється двісті осіб, то зниження плинності на п'ять відсотків дає економію триста тисяч гривень щорічно. Окрім прямої економії, зниження плинності підвищує середній стаж працівників та їхню кваліфікацію, що позитивно впливає на продуктивність праці.

Підвищення продуктивності праці на п’ятнадцять відсотків при незмінній чисельності персоналу дозволяє збільшити обсяг виробництва або скоротити потребу в додатковому персоналі. Якщо річний фонд оплати праці підприємства становить сто п'ятдесят мільйонів гривень, то підвищення продуктивності на п'ятнадцять відсотків еквівалентне економії двадцяти двох з половиною мільйонів гривень через відсутність потреби наймати додатковий персонал для збільшення випуску продукції.

Дані таблиці 3.3 демонструють високу економічну ефективність більшості запропонованих заходів. Термін окупності не перевищує одного року для абсолютної більшості заходів, що свідчить про їхню привабливість з точки зору співвідношення витрат та результатів. «Організація днів відкритих дверей окуповується протягом двох з половиною місяців завдяки порівняно невеликим витратам та суттєвому ефекту від залучення молодих працівників. Програма адаптації та система наставництва окуповуються за півроку через зниження плинності та підвищення кваліфікації персоналу» [10, с.312].

Скорочення терміну заповнення вакансій з трьох місяців до одного завдяки підвищенню привабливості роботодавця знижує втрати від недовиконання виробничих планів. Кожен місяць існування вакансії призводить до недоотримання продукції на суму середньої виробітки одного працівника. При середній виробітку п’ятдесят тисяч гривень на місяць скорочення терміну заповнення на два місяці дає ефект сто тисяч гривень на

кожну вакансію. За умови заповнення п'ятдесяти вакансій щорічно загальний ефект досягає п'яти мільйонів гривень.

Найбільший абсолютний ефект забезпечує модернізація техніки, що дає понад одинадцять мільйонів гривень щорічного приросту вартості продукції завдяки підвищенню продуктивності. Компенсація транспортних витрат, попри значні витрати дванадцять мільйонів гривень, окуповується менш ніж за рік завдяки залученню працівників у віддалені лісництва та скороченню дефіциту кадрів у цих підрозділах. Впровадження інформаційних систем має найдовший термін окупності через значні одноразові витрати, проте забезпечує тривалий ефект від оптимізації управлінських процесів.

Сукупний економічний ефект від реалізації всього комплексу заходів перевищує сорок один мільйон гривень щорічно при загальних витратах близько двадцяти п'яти мільйонів. Чистий економічний ефект становить шістнадцять мільйонів гривень, що дає рентабельність вкладень на рівні шістдесяти семи відсотків. Окупність інвестицій за півроку робить запропоновані заходи надзвичайно привабливими з економічної точки зору.

Окрім прямого економічного ефекту, заходи забезпечують соціальний ефект через підвищення задоволеності працівників умовами праці, зростання їхньої лояльності до підприємства, покращення репутації організації як роботодавця. Ці нематеріальні вигоди важко виміряти кількісно, проте вони створюють передумови для довгострокового стабільного розвитку підприємства. Формування позитивного іміджу роботодавця полегшує залучення талановитих фахівців у майбутньому, знижує витрати на підбір персоналу, підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Поетапність реалізації заходів дозволяє розподілити фінансове навантаження на кілька років та оцінити ефективність окремих заходів перед масштабуванням на все підприємство. Пілотне впровадження в одній з філій дає можливість виявити проблеми, відкоригувати методики, накопичити досвід. Успішний досвід тиражується на інші підрозділи з урахуванням виявлених

особливостей. Така стратегія знижує ризики невдалого впровадження та підвищує ймовірність досягнення запланованих результатів.

Чутливість розрахунків до зміни окремих параметрів потребує врахування при прийнятті рішень про впровадження заходів. Зростання вартості навчання або технічних засобів може збільшити витрати та подовжити термін окупності. Проте навіть при песимістичному сценарії з підвищенням витрат на двадцять відсотків більшість заходів зберігає економічну доцільність. Консервативний підхід до оцінки ефектів з закладанням резервів на непередбачені витрати підвищує надійність розрахунків та знижує ризик розчарування від невиправданих очікувань.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження кадрового потенціалу лісогосподарських підприємств регіону на прикладі Філії «Поліський лісовий офіс» Державного підприємства «Ліси України» та обґрунтовано шляхи його підвищення в сучасних умовах господарювання. Виконання поставлених завдань дозволило сформувати цілісне уявлення про стан кадрового потенціалу відокремленого структурного підрозділу державного лісогосподарського підприємства, виявити проблеми в системі управління персоналом та розробити практичні рекомендації щодо їх вирішення.

Дослідження теоретико-методологічних засад формування кадрового потенціалу дозволило встановити, що персонал підприємства є складною системою, яка потребує комплексного підходу до управління. Система показників оцінки ефективності охоплює показники продуктивності праці, використання робочого часу, руху персоналу та економічні показники. Сучасні підходи базуються на стратегічному управлінні персоналом, компетентнісному підході, інвестуванні в розвиток працівників, впровадженні гнучких форм організації праці та цифровізації процесів управління.

Організаційно-економічна характеристика Філії «Поліський лісовий офіс» показала, що цей відокремлений структурний підрозділ є результатом масштабної реорганізації 2024 року, коли дев’ятнадцять окремих лісових господарств було консолідовано в єдину філію. Нова організаційна структура передбачає координацію діяльності десяти лісових господарств, розташованих на території Волинської та Рівненської областей.

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу виявив низку особливостей. Загальна штатна чисельність філії становить шістсот шість осіб. Гендерна структура характеризується практично паритетним співвідношенням: триста шість чоловіків та триста жінок. Особливо показовим є переважання жінок на керівних посадах, де вони становлять шістдесят дев'ять відсотків керівного складу. Розподіл персоналу за категоріями демонструє домінування

спеціалістів, які становлять вісімдесят дев'ять відсотків від загальної чисельності. Освітній рівень є надзвичайно високим з часткою працівників з вищою освітою на рівні сімдесяти відсотків.

Аналіз укомплектованості штату підпорядкованих лісових господарств показав значну диференціацію. Найкращі показники спостерігаються у Сарненському лісовому господарстві з укомплектованістю дев'яносто шість відсотків, тоді як Маневицьке лісове господарство потерпає від найбільшого дефіциту кадрів з укомплектованістю сімдесят шість відсотків при сорока семи вакантних посадах.

Оцінка показників ефективності використання кадрового потенціалу виявила раціональну структуру персоналу з показником норми керованості на рівні дванадцяти з половиною осіб на одного керівника, що знаходиться в межах нормативних значень. Високий освітній рівень створює потенціал для впровадження інноваційних підходів до управління лісовим господарством.

Діагностика проблем виявила п’ять ключових груп викликів. Першочерговою є наслідки реорганізації 2024 року, що створила складності з інтеграцією різних корпоративних культур. Другою проблемою виступають наслідки воєнного стану та мобілізації працівників. Третя проблема пов’язана з обмеженістю можливостей мотивації в умовах державного підприємства з жорсткою системою тарифного регулювання. Четверта група проблем виникає через територіальну розподіленість структурних підрозділів. П’ята проблема полягає в недостатній привабливості лісової галузі для молодих фахівців.

Запропоновані заходи щодо підвищення ефективності охоплюють чотири напрями підвищення кадрового потенціалу. Перший передбачає адаптацію персоналу до нової організаційної структури. Другий спрямований на розробку системи мотивації та утримання персоналу в умовах обмежень державного підприємства. Третій включає програму залучення молодих фахівців через співпрацю з профільними навчальними закладами. Четвертий передбачає підтримку ветеранів війни через програми психологічної реабілітації та створення гнучких умов праці.

Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів показала їхню високу результативність. Соціальний ефект проявлятиметься через підвищення задоволеності працівників, зниження плинності кадрів, покращення морально-психологічного клімату.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить не лише підвищити кадровий потенціал на рівні Поліського лісового офісу, а й створити модель управління трудовими ресурсами, яка може бути тиражована в інших регіональних підрозділах державного лісогосподарського сектору. Результати дослідження мають практичне значення для Державного підприємства «Ліси України» та можуть бути використані при формуванні кадрової політики та обґрунтуванні інвестицій у підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Отже, можна констатувати, що висунута гіпотеза підтверджена за підсумками проведеного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Положення про Філію "Поліський лісовий офіс" державного спеціалізованого господарського підприємства "Ліси України".

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування служби зайнятості, соціального страхування на випадок безробіття, сприяння продуктивній зайнятості населення, у тому числі молоді, та впровадження нових активних програм на ринку праці : Закон України від 21.08.2023 р. № 2622-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2622-IX#Text (дата звернення: 19.12.2024).

3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

4. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі : монографія. Київ : ДКС-Центр, 2018. 414 с.

5. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Практикум : навч. посіб. для студ. спец. 051 «Економіка» / уклад.: О. І. Іляш, С. С. Гринкевич, О. А. Шевчук та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 150 с.

6. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / за наук. ред. М. В. Семикіної. Кропивницький : Видавець Лисенко В. Ф., 2020. 228 с.

7. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с.

8. Коваль С. П. Ринок праці України в умовах Євроінтеграції. Економічний вісник університету. 2018. № 37/1. С. 295–302.

9. Непрядкіна Н. В. Формування людського потенціалу в сучасних умовах розвитку держав. Вісник ХНУ ім. Каразіна. 2019. Вип. 10. С. 160–166.

10. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.

11. Про розрахунок норми тривалості робочого часу на 2022 рік / Міністерство економіки України. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=00e9e1b4-5537-42f3-8fe39d6b600e956e&title=ProRozrakhunokNormiTrivalostiRobochogoChasuNa2022-Rik (дата звернення: 19.12.2024).

12. Прохоров В. В., Давидов О. Ю. Організація виробництва : навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 275 с.

13. Редкін О. В., Чевганова В. Я. Організація праці (Теоретичні та науково-методичні основи курсу). Ч. 1 : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 132 с.

14. Семів Л. К. Сучасні проблеми людського капіталу у вимірі трудової міграції та реміграції. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Вип. 3 (119). С. 67–70.

15. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 360 с.

16. Томчук О. В. Соціально-економічні детермінанти розвитку людського потенціалу територій: теоретичний та прикладний аспект. Економіка і організація управління. 2020. № 3. С. 265–267.

17. Управління персоналом : підручник / за ред. О. М. Шубалий. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

18. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

19. Черненко Н. О., Глущенко Я. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч.-метод. комплекс дисц. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2022. 150 с.

20. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. Економіка і організація управління. 2018. № 4 (32). С. 7–16.

21. Шевчук О. А. Сучасний інструментарій стратегічного управління розвитком та динамічною стійкістю підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2018. № 15. С. 290–298.

22. Юрчик І. Б. Взаємозв'язок ефективності ринку праці та його інституційного забезпечення. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 17. Ч. 4. С. 109–112.

23. Chernenko N. O., Androshuk L. V. The economic and mathematical analysis of migration of employable population as a factor of the national modernization in crisis. The Eastern Journal of European Studies (EJES). 2016. Vol. 7. P. 35–47.

24. Human Development Report. The next frontier. Human development and the Anthropocene / Conceiçāo P. and others. New York : United Nations Development Programme (UNDP), 2020. 412 p.

25. Ilyash O. Strategic priorities of Ukraine's social security concept development and implementation. Економічний часопис – XXI. 2015. № 7–8 (1). С. 20–23.

26. Strategic imperatives of knowledge management in an organization. Knowledge management competence for achieving competitive advantage of professional growth and development : monograph / L. Smoliar, O. Ilyash, N. Koba, O. Trofymenko. Riga : BA School of Business and Finance, 2021. P. 70–96.

27. Андрейцева І. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський : Сисин Я. І., 2015. 232 с.

28. Колот А. М., Рябоконь І. О., Бабій Ю. М. Якість зайнятості за нової соціоекономічної реальності: теоретико-методологічні засади. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2024. № 14 (1). DOI: http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.14(1).2024.02

29. Економіка праці й соціально-трудові відносини : навч. посіб. / В. П. Мікловда, Н. Ю. Кубіній, Г. М. Ножова та ін. Ужгород : УНУ, 2012. 282 с.

30. Шкільов О. В., Балан О. Д., Ткачук В. А. Практикум з організації підприємницької діяльності в сільськогосподарських підприємствах : навч. посіб. Київ : Четверта хвиля, 2012. 216 с.

31. Міністерство соціальної політики України : офіційний вебсайт. URL: http://www.msp.gov.ua (дата звернення: 19.12.2024).

32. Законодавство України / Верховна Рада України : офіційний вебпортал. URL: http://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 19.12.2024).

33. Ліси України : офіційний вебсайт ДП «Ліси України». URL: https://e-forest.gov.ua (дата звернення: 19.12.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Рис. А.1. Загальна організаційна структура управління Філії «Поліський лісовий офіс»