

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
«_____» _____2024 р.

**Механізми підвищення ефективності управління підприємствами
лісового господарства України**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Комплексна кваліфікаційна (магістерська) робота

**Частина 1. Стратегічне управління персоналом підприємства лісового
господарства**

Виконавець: Вадим КУЦКИЙ
Науковий керівник: Марія ШКУРАТ

**Частина 2. Управління процесом фінансового планування на підприємстві
лісового господарства з метою забезпечення сталого розвитку**

Виконавець: Михайло ЯБЛОНСЬКИЙ
Науковий керівник: Вєга КУЛЯВЕЦЬ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КУЦКИЙ ВАДИМ ОЛЕГОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
«_____» _____2024 р.

**Стратегічне управління персоналом підприємства
лісового господарства**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Комплексна кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Марія ШКУРАТ, в.о. завідувача кафедри
міжнародних економічних відносин,
кандидат економічних наук, доцент

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Куцкий В. О. Комплексна кваліфікаційна магістерська робота *Механізми підвищення ефективності управління підприємствами лісового господарства України*. Стратегічне управління персоналом підприємства лісового господарства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У роботі розглянуто теоретичні основи системи управління персоналом. Проведено аналіз системи управління персоналом підприємства лісового господарства. Визначено шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства лісового господарства у контексті розробки комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, його обґрунтування та розробки механізму провадження.

Основними науковими результатами дослідження є системний підхід до оцінки системи управління персоналом підприємства лісового господарства та до розробки комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом, адаптація персоналу, розвиток персоналу, лісове господарство.

114 с., 10 табл., 13 рис., дод. 1, бібліограф.: 66 найм.

Kutskyi V. O. Complex qualification master's thesis *Mechanisms for improving the management efficiency of forestry enterprises of Ukraine*. Strategic management of personnel of forestry enterprises. Specialty 073 Management. Educational Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The paper considers the theoretical foundations of the personnel management system. The analysis of the personnel management system of forestry enterprise is carried out. The ways to improve the efficiency of personnel management of forestry enterprise in the context of developing a set of measures to improve the personnel management system, its substantiation and development of the mechanism of implementation are determined.

The main scientific results of the study are a systematic approach to assessing the personnel management system of a forestry enterprise and to developing a set of measures to improve the personnel management system.

Keywords: strategic personnel management, personnel adaptation, personnel development, forestry.

114 p., 10 tabl., 13 fig., 1 application, bibliography: 66 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	9
1.1 Стратегічне управління персоналом: сутність, основні моделі та підходи	9
1.2 Особливості управління персоналом в лісовому господарстві.....	16
1.3 Роль стратегічного управління персоналом в підвищенні ефективності роботи підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФІЛІЇ «ЯРМОЛИНЕЦЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ» ...	25
2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності	25
2.2 Дослідження існуючої системи управління персоналом.....	48
2.3 Основні тенденції розвитку управління персоналом, визначення проблем та можливостей.....	72
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФІЛІЇ «ЯРМОЛИНЕЦЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»	77
3.1 Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом.....	77
3.2 Обґрунтування запропонованих комплексів заходів	96
3.3 Механізм провадження комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом.....	100
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	115

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ

Філія – філія «Ярмолинецьке лісове господарство» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» (філія «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»).

Підприємство – державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України» (ДП «Ліси України»).

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відображає довгострокові інтереси підприємств.

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією ефективного використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління.

На думку фахівців, стратегічне управління і концепція управління персоналом можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, створити його додаткові цінності, сформувати ефективне управління підприємством.

Не втрачає своєї актуальності розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи стратегічного управління підприємствами лісового господарства з подальшою розробкою обґрунтованих рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності управління підприємствами лісового господарства України.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи системи управління персоналом;
- проаналізувати систему управління персоналом в філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»;
- розробити шляхи підвищення ефективності управління персоналом в філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України».

Об'єктом дослідження визначено механізми підвищення ефективності управління підприємствами лісового господарства України.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства лісового господарства.

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної роботи є сучасні теорії стратегічного управління персоналом, його сутність, основні моделі та підходи, особливості управління персоналом в лісовому господарстві, а також роль стратегічного управління персоналом в підвищенні ефективності роботи підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти України, господарська та фінансова звітність підприємства, а також матеріали отримані з мережі Інтернет.

В процесі проведення дослідження використовувались **методи**: аналіз, синтез, класифікація, системний підхід, логічне узагальнення, статичний аналіз, спостереження та графічне зображення даних.

Теоретичне та практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом та його розвитку.

Розроблені в кваліфікаційній роботі на здобуття ступеня магістра шляхи підвищення ефективності управління персоналом в філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України» були представлені на розгляд керівництву філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління персоналом підприємства лісового господарства (довідка про впровадження результатів кваліфікаційної магістерської роботи №698 від 10.12.2024 року).

Наукові результати дослідження полягають у:

1. Системний підхід до оцінки системи управління персоналом підприємства лісового господарства;
2. Системний підхід щодо розробки комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки, викладені у кваліфікаційній роботі апробовані на міжнародній науково-практичній конференції та викладені у науковій статті у фаховому виданні України:

1. Шкурат М.Є., Куцкий В.О. Адаптація та розвиток персоналу лісогосподарського підприємства. Економіка і організація управління. 2024.

2. Шкурат М.Є., Куцкий В.О. Особливості навчання персоналу підприємств лісогосподарської галузі. // European congress of scientific achievements. Proceedings of the 12th International scientific and practical conference. Barca Academy Publishing. Barcelona, Spain. 2024. Pp. 774-780.

Кваліфікаційна магістерська робота складається з наступних елементів: вступу, трьох розділів, додатків, списку використаних джерел із 66 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 114 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Стратегічне управління персоналом: сутність, основні моделі та підходи

Стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відбиває довгострокові інтереси підприємств [31].

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією ефективного використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління [31].

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

- довгостроковий характер, що пояснюється його спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;
- цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;
- стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність корегування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом [31].

Поняття стратегічного управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому. Основні цілі й шляхи реалізації стратегічного управління персоналом наведено на рис. 1.1.

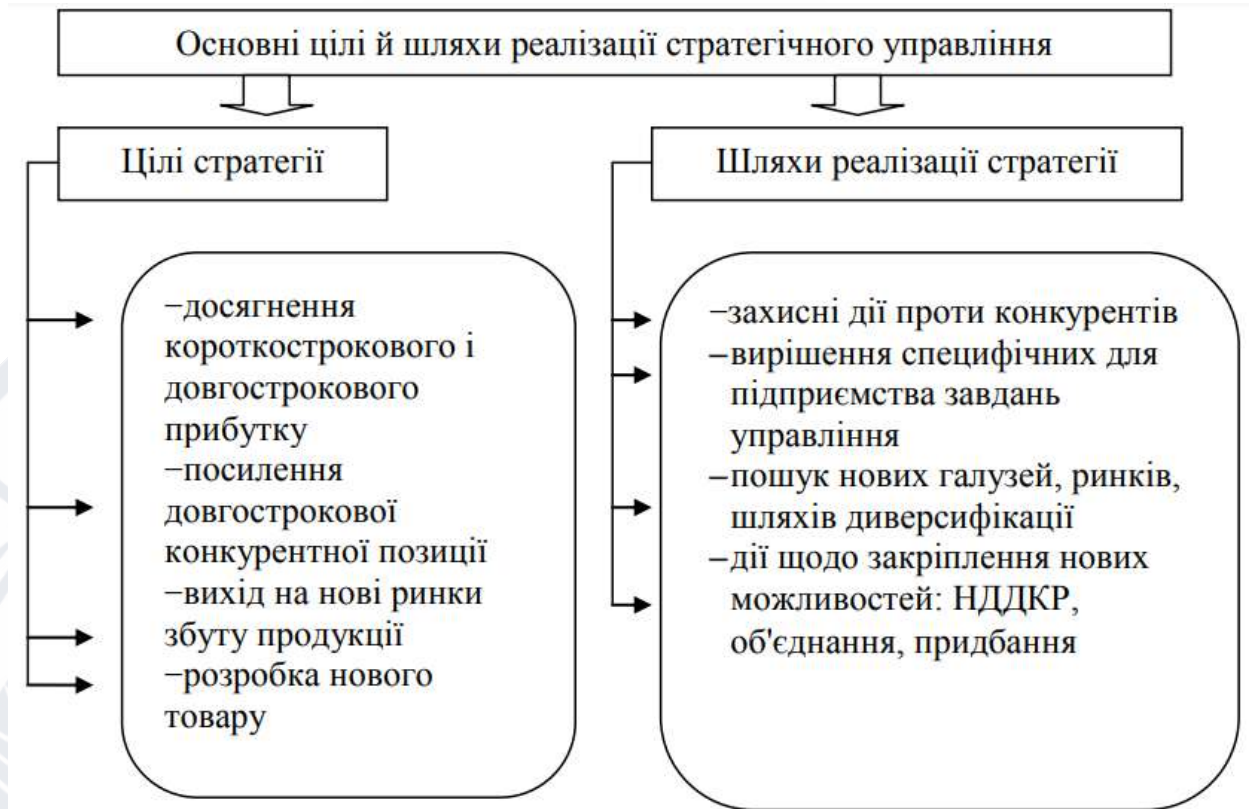


Рисунок 1.1 – Цілі та шляхи реалізації стратегії управління персоналом

Джерело: [31]

Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства [31].

Процес стратегічного управління персоналом підприємства складається з трьох основних етапів [65]:

- стратегічне планування персоналом;
- стратегічна організація персоналу;
- стратегічний контроль персоналу.

Стратегічне планування персоналом підприємства є одним з найважливіших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири в сфері управління персоналом на довгостроковий період, вибирається кадрова стратегія підприємства,

організаційне забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей з управління персоналом [9].

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [10].

Основними стратегіями управління персоналом є [65]:

- 1) стратегія добору і навчання – добір і навчання персоналу; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організація безперервного навчання; організація роботи аналітичних центрів добору і розвитку персоналу та ін.;
- 2) стратегія винагороди і мотивації – формування корпоративних цінностей, оцінювання персонального внеску в загальні результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації та ін.;
- 3) стратегія формування трудових відносин – участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин та ін.;
- 4) стратегія управління персоналом – план добору, найму, навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами.

Процес розроблення та реалізації стратегії управління персоналом відбувається в межах системи, у якій реалізується комплекс його функцій, тому доцільно виділити її складові елементи – підсистеми [32]. Охарактеризуємо елементи системи стратегічного управління персоналом (табл. 1).

Таблиця 1.1 – Елементи системи стратегічного управління персоналом

Елементи системи	Характеристика
Планування персоналу	Складання планів та розроблення прогнозів щодо потреби у персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби у працівниках; розроблення системи автоматизованого управління персоналом.
Підбір та найм персоналу	Аналіз інформації щодо кваліфікації персоналу; розроблення посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінювання; формування й комплектування кваліфікованого штату.
Профорієнтація та адаптація персоналу	Постійна робота з персоналом; створення належних умов праці та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства.
Оцінювання й атестація персоналу	Розроблення ефективних методів, критеріїв і принципів оцінювання персоналу; оцінювання, проведення атестації; оцінювання результатів діяльності персоналу.
Формування кадрового потенціалу	Аналіз якісного складу управлінського персоналу; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розроблення науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів
Мотивація персоналу	Розроблення ефективної системи мотивації, постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріального й морального стимулювання персоналу
Розвиток персоналу	Підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників.
Управління плинністю кадрів	Розроблення процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників.
Соціальний розвиток та організаційна культура	Організація громадського харчування; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; соціальне страхування.

Джерело: [18]

Відмінності традиційного управління персоналом підприємства проявляються в усіх елементах системи управління персоналом підприємства – від залучення персоналу до функцій кадрових служб підприємства [31].

Зарубіжний досвід теорії і практики менеджменту свідчить, що перехід від поточного внутрішньофірмового планування до довгострокового, а потім і до стратегічного зумовлений прискоренням темпів науково-технічного і соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбачуваності в зовнішніх відносинах [31].

Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість зробити висновок про те, що вирішення найважливіших завдань

кадрової політики (відбір, підготовка працівників, оплата праці) в сучасних умовах неможливе в рамках традиційних уявлень. Концепція стратегічного менеджменту персоналу передбачає управління колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу розвитку підприємства [31].

Стратегічне управління персоналом підприємства формується з урахуванням стратегічних цілей розвитку, особливостей дії чинників зовнішнього середовища і тенденцій розвитку ринку праці, можливостей ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегічного управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства [10].

Стратегія розвитку персоналу тісно взаємозв'язана зі стратегією управління персоналом та стратегією управління організації. При цьому дві перші стратегії ґрунтуються на третій – стратегії управління організації [31].

Запровадження нових напрямів діяльності, зміна курсу організації, виходячи з її внутрішніх ресурсів, вимагає в стратегії розвитку персоналу головні акценти змістити на опанування працівниками нових знань, умінь і навичок. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації набувають особливого значення для реалізації стратегії зміни курсу [56].

Стратегічне управління персоналом дає змогу формувати необхідний кадровий персонал, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до попиту споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають вимогам оточення і дають змогу досягти певних конкурентних переваг. Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу [56].

Стратегія управління персоналом підприємства як функціональна стратегія має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. При цьому формування стратегічних цілей управління персоналом визначається організаційним оточенням, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегії

управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства [31].

До передумов підвищення ефективності використання персоналу, для підвищення продуктивності праці і фінансового стану в цілому, необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [56].

Дослідження ролі і місця стратегії управління персоналом у системі управління персоналом підприємства дали можливість визначити стратегічні напрями управління персоналом підприємства, до яких можна віднести такі напрями, які визначають завдання кадрової політики підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку:

- формування і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;
 - маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до персоналу;
 - формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу;
 - розробка концепції розвитку персоналу підприємства, яка включає нові форми і методи навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву з метою випереджувального проведення цих заходів відносно до термінів появи потреби в них;
 - формування напрямів соціального розвитку підприємства;
 - вдосконалення інформаційного забезпечення всієї компанії
- досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства [31].

Основні елементи, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства наведено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Система основних елементів, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства

Джерело: [31]

До розробки і реалізації стратегії пред'являються такі вимоги:

- визначення пріоритетних внутрішніх процесів забезпечення успішної реалізації стратегії;
- втілення у реальність цілей внутрішніх процесів через створення вартості, управління;
- чітке формулювання і поінформованість співробітників;
- приведення у відповідність з виробленими стратегіями ресурсів підприємства з метою отримання найбільшої віддачі;
- визначення і вирішення проблем реалізації стратегії [38].

1.2 Особливості управління персоналом в лісовому господарстві

Для охарактеризування особливостей управління персоналом в лісовому господарстві спершу коротко окреслимо особливості лісового господарства та його специфіку як галузі.

Лісове господарство – це галузь народного господарства, яка займається вивченням, обліком, розведенням і відтворенням лісів, охороною їх від пожеж, хвороб і шкідників, регулюванням лісокористування, підвищенням продуктивності лісів. Лісове господарство належить до галузей матеріального виробництва і включає продукцію лісогосподарського, лісозаготівельного, деревообробного, сільськогосподарського, будівельного та інших виробництв [22].

Лісогосподарське виробництво, що здійснюється державними лісовими підприємствами, як вид матеріального виробництва підпорядковується загальним економічним законам, в дії яких, однак, є особливості з огляду на специфіку лісового господарства. Критичний аналіз наукових праць з даної теми [39] дозволив виділити наступні характерні риси досліджуваної галузі:

1. Тривалий строк виробництва. Так, М. Римар, Л. Максимів вважають, що тривалість виробничого циклу, яка коливається в межах від 60 до 200 або більше років, зумовлює виникнення ряду проблем при плануванні, управлінні та контролі діяльності лісових підприємств, яких немає в інших галузях [39]. На думку І. Моїсєєва, тривалий строк виробництва – це головна характерна особливість лісового господарства, яка відрізняє його від інших галузей. Вона накладає домінуючий відбиток на всю економіку лісового господарства і в певній мірі є “ахіллесовою п’ятою”, тобто найслабшим і найвужчим місцем, що обмежує розвиток галузі, оскільки обмежує масштаб капітальних вкладень у неї. Проте вона зумовлює специфіку і економіку галузі, характер об’єкта вивчення, а також особливості вирішення економічних проблем [39].

2. Короткий робочий період. В лісовому господарстві тривалість робочого періоду складає не більше 1%. Решта 99% часу виробництва

відбуваються біологічні та фізико-хімічні процеси, які протікають без участі людини [39]. Економічне значення цієї особливості полягає в тому, що при лісовирощуванні можливо максимально використовувати даровані сили природи при мінімальних затратах праці та засобів, застосовуючи відповідні способи рубок і найпростіші міри сприяння природному відновленню лісу [39].

3. Лісове господарство потребує значних площ землі. При правильному веденні господарства необхідні великі площі, тому що при наявності маленьких парцел не можна вести господарську вирубку лісу, майже не можливо отримувати побічні доходи, важче організовувати захист лісу і т.д. [39]. І. Воронін вважає, що ця особливість лісового господарства здійснює вплив на структуру основних фондів лісогосподарських підприємств, особливо гостро ставить проблему зв'язку і транспорту та створює специфічні умови при організації праці [39].

4. Різноманітний вид комплексної продукції. Ліс здатен задовольняти різні потреби суспільства, тому продукція лісового господарства має різноманітний характер. Деревина різних порід, плоди, насіння, гриби, ягоди, живиця, технічна та лікарська сировина, продукти мисливського господарства – речові носії продукції лісового господарства. Крім цього, захисні властивості лісу збільшують врожай на прилеглих полях сільського господарства, підвищують суднохідність рік, забезпечують нормальну роботу гідроелектростанцій, залізничних і шосейних доріг, зупиняють рух пісків, розмивання ґрунту, сприяють використанню непродуктивних земель і покращують санітарно-гігієнічну роль лісу зелених зон міст і населених пунктів. Все це потребує особливих методів визначення загальної продуктивності господарства, ефективності, рентабельності та собівартості продукції й окремих лісогосподарських заходів [39].

5. Обумовленість ведення лісового господарства географічним середовищем. Вирощування лісу зв'язано з біологічними процесами по накопичуванню органічної маси, які в значній мірі обумовлені родючістю

грунту, кількістю тепла, світла, вологи, що, в свою чергу, пов'язано з географічним розташуванням лісових масивів [39]. М. Римар та Л. Максимів виділяють ще й інші природні умови, які істотно впливають на виробничу діяльність лісогосподарських підприємств, а саме: характер ландшафтів, клімату та наявного розподілу дерев за видами у даній місцевості [39].

6. Значний вплив на довкілля. До числа особливостей лісового господарства ми вважаємо за доцільне віднести ще і його вплив на навколишнє середовище, який за видами, кількістю та значенням для людини важко порівняти з впливом інших галузей.

Специфічні риси лісового господарства зумовлюють особливості лісогосподарського виробництва. В процесі нашого дослідження ми виділили наступні:

1. Необхідність значних капітальних і поточних витрат для забезпечення виробництва через повільний приріст деревини. Таким чином, у витратах на виробництво лісопродукції переважають вкладення в землю й капітал, що здійснюються протягом усього циклу лісовирощування.

2. Тривалий оборот коштів, що вкладаються та значний термін окупності інвестицій. Це зумовлено значною тривалістю виробничого циклу.

3. Наявність значного економічного та екологічного ризиків. Невірне рішення, прийняте керівником, може призвести в майбутньому до негативних економічних наслідків для підприємства, а також до екологічних проблем, адже, як зазначалось нами вище, діяльність у даній галузі має значний вплив на довкілля.

4. Розсосередження виробничих підрозділів лісогосподарських підприємств на значній території. До складу структурних підрозділів лісогосподарських підприємств входять лісництва, нижні склади, лісопильно-деревообробні цехи та ремонтно-механічні майстерні, які можуть розміщуватись на відстані 30-40 і більше кілометрів один від одного.

5. Низький рівень механізації праці. Лісогосподарське виробництво характеризується високою питомою вагою ручної праці під час рубок,

пов'язаних з веденням лісового господарства, створення захисних лісових насаджень та полезахисних лісових смуг, заготівлею деревини від головного користування, добуванням живиці, заготівлею продукції побічного користування в лісах та ін.

Отже, при прийнятті управлінських рішень в сучасних умовах господарювання, керівник повинен брати до уваги вищезазначені фактори, оскільки в лісогосподарському виробництві помилка перед початком вирощування лісу не може бути виявлена за такий короткий термін, як, наприклад, в сільському господарстві. Вона може датись взнаки тільки через багато років (50, 100 і навіть 150). Тому, як зазначає М. Вільямс, правильно прийняте рішення відіграє в лісовому господарстві набагато важливішу роль, ніж в інших галузях промисловості [39].

Організація лісового господарства має своїм завданням забезпечувати ведення лісового господарства на засадах сталого розвитку з урахуванням природних і економічних умов, цільового призначення, лісорослинних умов, породного складу лісів, а також функцій, які вони виконують [22].

Управління персоналом у сфері лісогосподарства вимагає уважного поєднання традиційних підходів із сучасними методами, що адаптовані до специфічних умов та викликів галузі.

Взявши до уваги особливості та специфіку галузі лісового господарства виділяємо наступні особливості управління персоналом в лісовому господарстві:

1. Сезонність робіт. Деякі з видів лісогосподарських робіт є сезонними, що вимагає гнучкості в управлінні персоналом. Наприклад, під час весняної та осінньої лісокультурної кампанії, може знадобитися додаткова робоча сила, тоді як у інші періоди роботи виробничих підрозділів (лісництв) потреба у сезонних робітниках знижується або й взагалі зникає. Таким чином, важливою є здатність швидко адаптувати робочу силу до поточних потреб підприємства.

2. Спеціалізовані навички та знання. У лісовому господарстві високі вимоги до кваліфікації та професійної підготовки персоналу (особливо для

робітників на небезпечних видах робіт), адже вимагаються специфічні знання та навички, оскільки в галузі лісового господарства працівники постійно взаємодіють з лісовими екосистемами і неправильне управлінське рішення може спричинити непоправні негативні наслідки для лісової екосистеми, на відновлення якої знадобиться не один десяток років. Тому велика увага приділяється професійному розвитку працівників, їх навчанню та підвищенню кваліфікації.

3. Важкі та небезпечні умови праці. У лісовому господарстві є перелік робітників, які виконують роботи з підвищеною небезпекою (серед яких найнебезпечніша – лісоруб (вальник лісу). Задля збереження здоров'я та життя працівників управління персоналом повинно звертати особливу увагу на питання охорони праці, забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Це включає навчання безпеці праці, забезпечення необхідним захисним спорядженням та періодичні медичні огляди.

4. Екологічна свідомість та соціальна відповідальність. Як вищезазначено, що персонал лісового господарства постійно взаємодіє з лісовими екосистемами, внаслідок чого виникає необхідність постійного навчання, розвитку та формування в працівників екологічної свідомості, соціальної відповідальності на засадах сталого розвитку.

5. Адаптивність управління. В зв'язку з постійними кліматичними змінами та систематичним оновленням/зміною лісівничого та екологічного законодавства виникають нові виклики, які необхідно вчасно виявляти та оперативно реагувати. При цьому адаптовуючи управлінські рішення під можливі ризики задля ефективного реагування на виклики.

У цілому, управління персоналом у лісогосподарських підприємствах України - це багатогранний процес, що вимагає постійної адаптації до змінних умов роботи, високих стандартів безпеки та охорони здоров'я, а також неперервного розвитку професійних навичок та компетенцій працівників.

1.3 Роль стратегічного управління персоналом в підвищенні ефективності роботи підприємства

Досвідчені менеджери добре розуміють, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток підприємства, вони повинні оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Вони знають, що тільки люди дозволяють підприємству жити і виживати. Навіть найбільш капіталомісткі, добре сконструйовані підприємства вимагають людей, які б приводили їх у рух. Люди обмежують або збільшують силу і слабкість підприємства. Поточні зміни в оточуючому середовищі часто пов'язані зі змінами у сфері персоналу, таких як освіта, ставлення до роботи тощо [16].

Всі ресурси оцінюються у грошовому виразі, а людська праця потребує додаткових критеріїв оцінювання. Необхідна така оцінка людських ресурсів, яка б поєднала цінність грошей і людські активи підприємства.

Без людей немає підприємства. Без необхідних спеціалістів жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди на підприємстві мають визначену вартість [16].

У ринковій економіці завдання будь-якого підприємства є вижити у конкурентній боротьбі. Управління персоналом – діяльність, яка служить гарантією того, що підприємство буде життєдіяльним і буде розвиватися [16].

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність [16].

За кожним з критеріїв повинні досягатись визначені цілі.

Для того, щоб підприємство ефективно працювало необхідно мати три вирішальних елементи [16]:

- завдання і стратегію її виконання;
- організаційну структуру;

–систему управління персоналом.

Поточні зміни на підприємстві часто пов'язані зі змінами у персоналі, його ставленні до роботи. Функція управління персоналом полягає в тому, щоб вжити заходів у зв'язку з цими змінами і відповідно відреагувати на них [16].

Цілі управління персоналом будуть досягнуті тільки тоді, коли керівництво підприємства буде розглядати персонал як ключ до його ефективності. А досягнення найбільшої ефективності підприємства передбачає такі завдання [16]:

- 1) розробку програми, досягнення цілей підприємства;
- 2) ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників;
- 3) забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
- 4) прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;
- 5) розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати на даному підприємстві;
- 6) допомога у формуванні та збереженні високого морально - психологічного клімату в колективі;
- 7) розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та підприємства.

В умовах високого рівня конкуренції підвищується значимість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Як показує практика, саме таким стратегічним пріоритетом є ефективна система стратегічного управління персоналом. Розробка стратегічної системи управління персоналом та визначення її конкурентних переваг дає можливість для утримання власної позиції на ринку праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його іміджу як роботодавця. Визначення поточного та прогнозованого стану конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом дозволяють оцінити

ефективність системи та виявити слабкі місця, розробити ефективну кадрову стратегію [14].

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні основи системи управління персоналом можна зробити наступні висновки.

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Стратегія управління персоналом підприємства як функціональна стратегія має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. При цьому формування стратегічних цілей управління персоналом визначається організаційним оточенням, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегії управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства.

Лісогосподарське виробництво, що здійснюється державними лісовими підприємствами, як вид матеріального виробництва підпорядковується загальним економічним законам, в дії яких, однак, є особливості з огляду на специфіку лісового господарства. В процесі досліджень виокремлено наступні характерні риси лісової галузі: тривалий строк виробництва; короткий робочий період; лісове господарство потребує значних площ землі; різноманітний вид комплексної продукції; обумовленість ведення лісового господарства географічним середовищем; значний вплив на довкілля.

В процесі дослідження виділено наступні специфічні риси лісового господарства: необхідність значних капітальних і поточних витрат для забезпечення виробництва через повільний приріст деревини; тривалий оборот коштів, що вкладаються та значний термін окупності інвестицій; наявність суттєвого економічного та екологічного ризиків; розосередження виробничих підрозділів лісогосподарських підприємств на значній території; низький рівень механізації праці.

В процесі дослідження виокремлено наступні особливості управління персоналом в лісовому господарстві: сезонність робіт; спеціалізовані навички та знання; важкі та небезпечні умови праці; екологічна свідомість та соціальна відповідальність; адаптивність управління.

В умовах високого рівня конкуренції підвищується значимість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Як показує практика, саме таким стратегічним пріоритетом є ефективна система стратегічного управління персоналом. Розробка та визначення конкурентних переваг стратегічної системи управління персоналом дає можливість для утримання власної позиції на ринку праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його іміджу як роботодавця. Визначення поточного та прогнозованого стану конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом дозволяють оцінити ефективність системи та виявити слабкі місця, розробити ефективну кадрову стратегію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФІЛІЇ «ЯРМОЛИНЕЦЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності

Загальна площа лісового фонду України становить – 10,4 млн га, із яких вкритих лісовою рослинністю – 9,6 млн га. Лісистість території країни становить 15,9%. За 50 років площа лісів зросла на 21%, а запас деревини майже у три рази [19].

ДП «Ліси України» – є одним із найбільших лісокористувачів Європи та найбільшим лісокористувачем України. Належить до сфери управління Державного агентства лісових ресурсів України (Держлісагентства) [47].

В управлінні підприємства перебуває 6,6 млн га земель державного лісового фонду [47].

Спеціалізація ДП «Ліси України»: 1) ведення лісового господарства, охорона, захист, раціональне використання та відтворення лісів; 2) ведення мисливського господарства; 3) охорона, відтворення та раціональне використання державного мисливського фонду на території мисливських угідь, наданих у користування підприємству [47].

ДП «Ліси України» не фінансується з державного бюджету, самостійно забезпечуючи господарську діяльність. Земельні ділянки лісогосподарського призначення перебувають у державній власності і передані ДП «Ліси України» в постійне користування. ДП «Ліси України» складається з центрального апарату, 10 регіональних офісів з 148 філіями, до складу яких входить 1 451 лісництво [47].

Кількість працівників – 23,7 тис [17].

Підприємство створено в рамках другого етапу реформи лісового господарства України. Передумови створення підприємства закладені в указі

Президента №228/2021 від 7 червня 2021 року «Про деякі заходи щодо збереження та відтворення лісів» [47].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 07.09.2022 № 1003 «Деякі питання реформування управління лісової галузі», Державне агентство лісових ресурсів України видає Наказ від 26.10.2022 № 804 «Про утворення Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України»» [47].

Філія «Ярмолинецьке лісове господарство» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» є відокремленим підрозділом державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України». Філія є відокремленим підрозділом Підприємства, який не має статусу юридичної особи. Філія діє від імені Підприємства та в його інтересах, здійснює делеговані Підприємством функції відповідно до мети, завдань та предмету діяльності Підприємства [43].

Філія створена без обмеження строку її діяльності. Філія у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, Статутом Підприємства, наказами Генерального директора Підприємства, іншими внутрішніми документами Підприємства та Положенням про філію [43].

Філія створена з метою одержання Підприємством прибутку від здійснення на промисловій та комерційній основі господарської діяльності, яка направлена на ведення лісового господарства, охорону, захист, раціональне використання та відтворення лісів; ведення мисливського господарства, як спеціалізований підрозділ для ведення мисливського господарства; охорони, відтворення та раціонального використання державного мисливського фонду та території мисливських угідь, наданих у користування Підприємству [43].

Місцезнаходження Філії: Україна, 32100, Хмельницька область, Хмельницький район, селище Ярмолинці, вулиця Шевченка, будинок 2 [54].

Координує роботу Філії – Подільський лісовий офіс, який підпорядковується Підприємству. Контроль за роботою Філії здійснює Південно-Західне міжрегіональне управління лісового та мисливського господарства, яке підпорядковується Державному агентству лісових ресурсів України, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра аграрної політики та продовольства України, входить до системи центральних органів виконавчої влади і забезпечує реалізацію державної політики у сфері лісового та мисливського господарства.

Досліджувана Філія була організована в 1936 році (в минулому – Проскурівський лісгосп) [54].

Філія розташована в південній частині Хмельницької області на території Хмельницького та Кам'янець-Подільського районів. На період дослідження площа Філії становить – 21908,1 га, яка адміністративно-організаційно розподілена між 7 виробничими підрозділами – лісництвами [54].

Адміністративно-організаційна структура Філії наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Адміністративно-організаційна структура

Найменування лісництв	Адміністративні райони	Площа, га
Городоцьке	Хмельницький	2874,4
Сатанівське	Кам'янець-Подільський	496,8
	Хмельницький	4139,4
Разом по лісництву		4636,2
Ярмолинецьке	Хмельницький	2106,0
Купинське	Хмельницький	694,4
Вишнівчицьке	Кам'янець-Подільський	4901,2
Віньковецьке	Хмельницький	3770,3
Зіньківське	Хмельницький	2925,6
Всього по філії:		21908,1
в т. ч. за адмінрайонами		
	Кам'янець-Подільський	5398,0
	Хмельницький	16510,1

Джерело: [54]

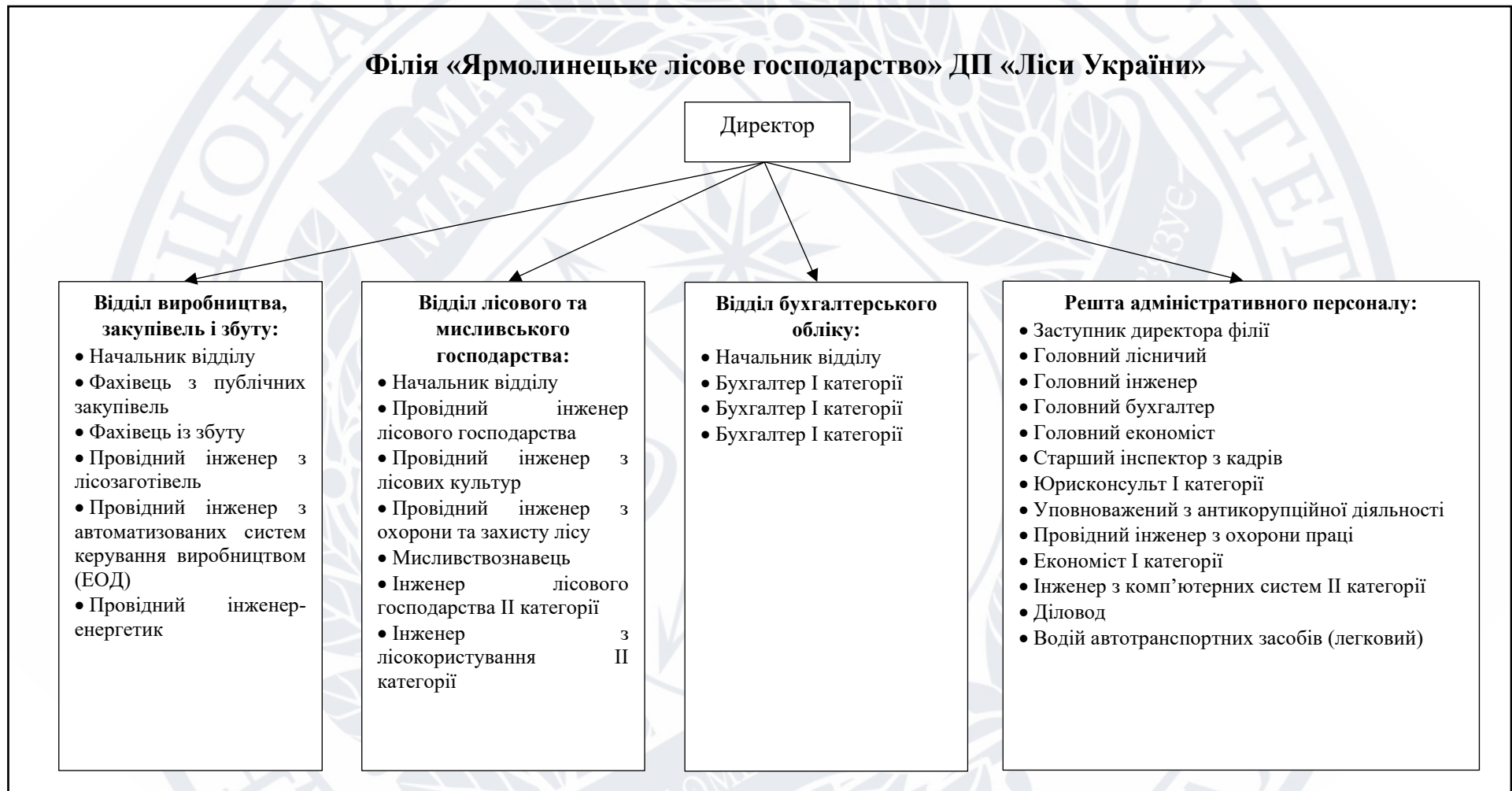


Рис. 2.1 - Організаційна структура апарату управління філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»

Джерело: [66]

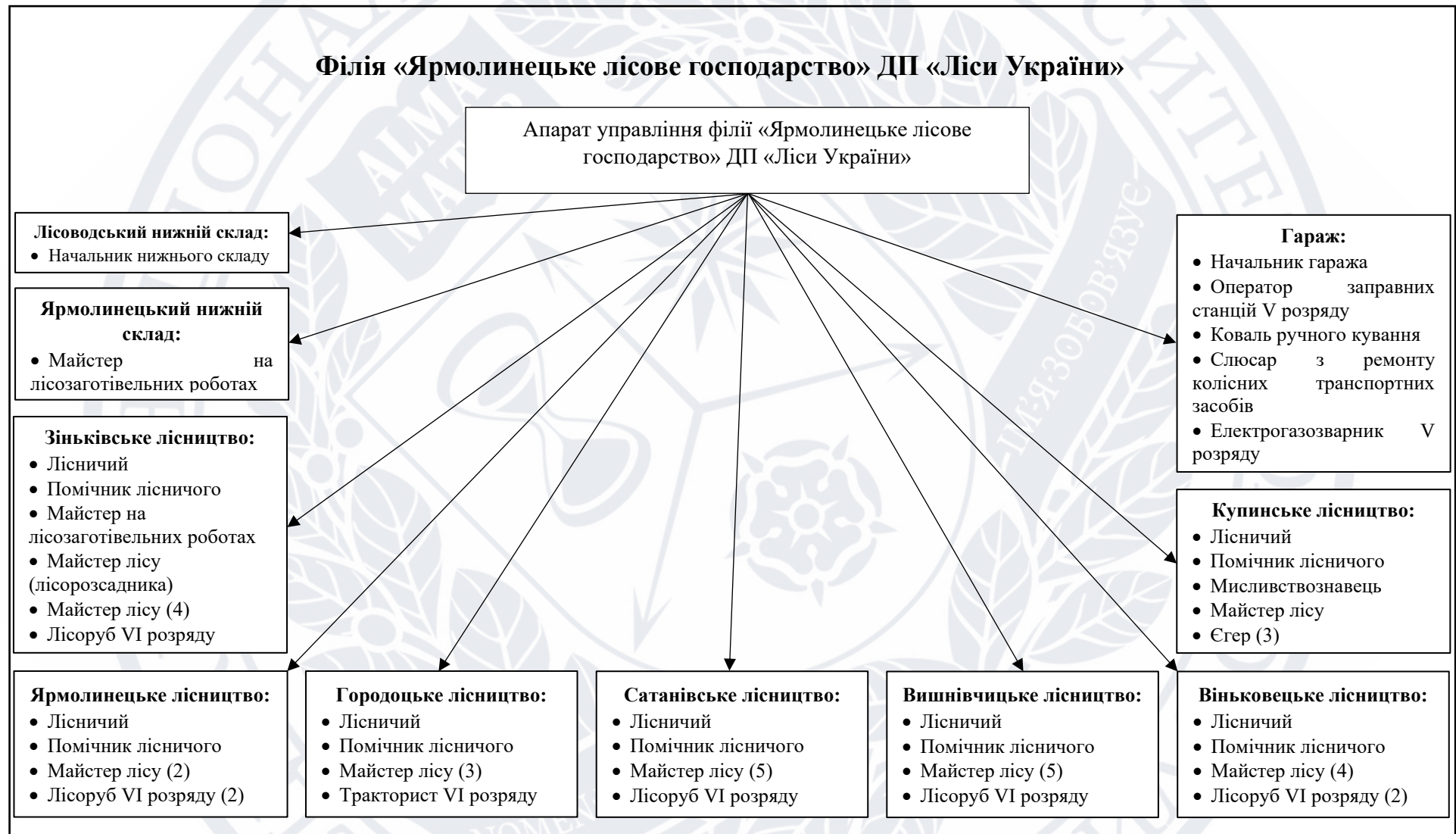


Рис. 2.2 - Організаційна структура цехового персоналу філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»

Джерело: [66]

Окрім лісництв до складу Філії входять наступні допоміжні підрозділи, які забезпечують безперервне логістичне сполучення та реалізацію продукції:

- Лісоводський нижній склад (ст. Лісоводи);
- Ярмолинецький нижній склад (ст. Ярмолинці);
- Ярмолинецький гараж (с-ще Ярмолинці).

Організаційна структура апарату управління Філії наведена на рисунку 2.1.

Організаційна структура цехового персоналу наведена на рисунку 2.2.

Мета та основні напрямки діяльності і розвитку Філії:

- ведення лісового господарства, охорона та захист лісу, раціональне використання та відтворення лісів;
- проведення заходів з відновлення лісів, підвищення їх продуктивності, створення насаджень із швидкоростучих і технічно цінних порід;
- здійснення заходів із заміни малоцінних низькопродуктивних насаджень на високопродуктивні, заліснення малопродуктивних земель;
- організація лісонасінневої справи і лісових розсадників;
- збереження та посилення захисних властивостей лісів, лісонасаджень, що виконують захисні, водоохоронні, санітарно-гігієнічні, оздоровчі та рекреаційні функції;
- поліпшення стану і підвищення продуктивності лісів;
- охорона лісів і захисних лісонасаджень від незаконних порубів, пошкоджень, самовільного сінокосіння, випасання худоби в заборонених місцях і інших лісо порушень, притягнення до адміністративної відповідальності лісо порушників та стягнення з них збитків відповідно до чинного законодавства;
- охорона лісів і захисних лісонасаджень від пожеж, здійснення протипожежних заходів, захист лісів від хвороб та шкідників;
- облік лісових користувачів;
- контроль за дотриманням правил полювання;

- здійснення біотехнічних заходів, що спрямовані на підвищення продуктивності і поліпшення якості мисливських угідь та зростання чисельності мисливських тварин;
- виробництво продукції та товарів народного споживання, проведення лісозаготівельних та лісопильно-деревообробних робіт;
- облік лісового фонду і реєстрація всіх змін у його складі, розробка і подання по підлеглості матеріалів про розподіл лісів на групи та застосування лісових такс і зміну границь лісництв;
- проведення матеріальної та грошової оцінки лісу на лісосіках, призначення до рубки, проведення рубок з дотриманням діючих настанов та правил;
- забезпечення підвищення продуктивності праці на основі механізації трудомістких лісокультурних і лісогосподарських робіт;
- складання виробничих, фінансових та інших планів в межах установлених контрольних цифр та лімітів, балансів прибутків та витрат, кошторисів. Подання їх по підлеглості та здійснення заходів по їх виконанню;
- визначення основних напрямків розвитку, підготовка пропозицій по створенню науково-технічних, технологічних, нормативних розробок, організація їх впровадження;
- популяризація серед населення значення збереження і правильного використання лісів та захисних лісонасаджень, залучення громадськості до справи відтворення та охорони лісів;
- здійснення соціального захисту працівників, поліпшення їх житлових та культурно-побутових умов, організація торгового обслуговування та громадського харчування працівників, контроль за дотриманням законодавства з охорони праці;
- торговельна діяльність у сфері оптової, роздрібної, комісійної торгівлі та громадського харчування по реалізації продукції, продовольчих і непродовольчих товарів;

- проведення робіт щодо сертифікації продукції та її штрих кодового маркування;
- розробка та реалізація інноваційних проєктів з метою вдосконалення виробництва;
- інші види діяльності, що впливають з мети та предмету діяльності і не заборонені чинним законодавством України.

Філія займається реалізацією такого асортименту продукції:

1. Лісоматеріали круглі.
2. Дрова промислового використання.
3. Дрова непромислового використання.
4. Тріска паливна.
5. Піломатеріал необрізний.
6. Піломатеріал обрізний.
7. Продукція побічного користування (чаї, супові набори, каші, гриби сушені, смородина, полуниця, ожина, яблука)

Філія надає лише послуги по доставці для населення, соціальної сфери та організацій якщо в цьому є потреба. В інших випадках замовник сам наймає транспортний засіб для перевезення замовленої продукції. Філія надає консультації щодо місця завантаження.

Філія реалізує свою продукцію через:

- Українську енергетичну біржу
- Українську універсальну біржу
- Сайт ДроваЄ [23].

Філія співпрацює з такими науково-дослідними організаціями як Інститут ботаніки імені М. Г. Холодного НАН України, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка та Національний природний парк «Подільські Товтри».

Бюджетного фінансування Філія не отримує з 2016 року. Витрати лісгосподарської діяльності фінансуються за рахунок власних коштів, а саме за кошти отримані від реалізації лісової продукції.

Основна форма організації праці – погодинна.

Оподаткування прибутку Філії здійснюється на загальних умовах за ставкою 18%.

Ставка податку на додану вартість становить 20%.

У Підприємстві діє грейдингова система оплати праці. Розмір оплати праці на підприємстві визначається за комплексом об'єктивних критеріїв. Система мотивує персонал до розвитку особистих компетенцій, створює ринкові умови праці, дозволяє залучати професіоналів із ринку [20].

Уніфікація штатного розпису у структурних підрозділах Підприємства за єдиними корпоративними стандартами. Завдяки єдиним стандартам компанія більш ефективно використовує персонал, скорочений надмірний адміністративний апарат [20].

Філія для ведення бухгалтерського обліку застосовує журнально – ордерну систему обліку з використанням комп'ютерної програми бухгалтерського обліку 1С Підприємство у відповідності з Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку.

Фінансовий план Філії формується на базі фактичних і прогнозних показників, з врахуванням змін до Бюджетного [11] та Податкового кодексів [40], з додержанням вимог постанови Кабінету Міністрів України від 11.10.2016 №710 «Про ефективне використання державних коштів» [48], дотриманням граничних обсягів витрат у межах, установлених пунктом 13 постанови КМУ від 29.11.2006 № 1673 «Про стан фінансово-бюджетної дисципліни, заходи щодо посилення боротьби з корупцією та контролю за використанням державного майна і фінансових ресурсів» [51], постанови Кабінету Міністрів України від 06.05.2020 р. №349 «Про внесення змін до пункту 1 Порядку відрахування до державного бюджету частини чистого прибутку (доходу) державними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями» [46] та з додержанням вимог наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі від 02.03.2015р. № 205 «Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану

суб'єкта господарювання державного сектору економіки» [50] зі змінами, внесеними Наказом Мінекономіки від 22.01.2021 №122 «Про внесення змін до Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки» [45], та організаційно - нормативних документів (штатний розпис, прийняті норми виробітку і витрат ПММ і матеріалів на проведення робіт (послуг), діючі та прогнозні розцінки на виконання робіт (послуг), матеріали, енергоносії, рівень інфляції, кон'юнктура ринку тощо).

Ціни і тарифи встановлюються філією на всі види продукції, товарів і послуг. Згідно з діючим порядком формування вільних цін на продукцію, ціни визначаються Філією самостійно, виходячи з умов, що склалися на ринку, тобто, враховуючи кон'юнктуру ринку, якості та споживчі властивості продукції. Для реалізації лісопродукції формуються планово-розрахункові ціни, залежно від умов поставки продукції (видів франко), у тому числі: франко-верхній склад; франко-нижній, проміжний склад; франко-склад споживача.

Формуються вільні ціни на лісопродукцію на рівні попиту і пропозиції, що склалися на ринку та з врахуванням діючого збору за деревину, витрат на заготівлю, трелювання, навантажування, розвантажування, перевезення на проміжний склад, загальновиробничих витрат, адміністративних витрат, витрат на збут та прибуток без обмеження рівня рентабельності. В подальшому рівень реалізаційних цін складається на електронних торгах, що проводяться на ресурси Філії на протязі року, з застосуванням стартових планово-розрахункових цін.

Також, Філія отримує дохід від реалізації садивного матеріалу деревних, кущових порід та декоративних рослин, продукції сільського господарства, побічного користування та послуг. Ціни на вищевказану продукцію також визначаються, виходячи з кон'юнктури ринку (попиту і пропозиції, що склалися на ринку) та понесених витрат на їх заготівлю чи вирощування. Рівень ціни затверджується генеральним директором Підприємства.

Ціни, на основі яких сформовано фінансовий план підприємства на 2024 рік, розроблені та затверджені відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [44], Закону України «Про ціни і ціноутворення» [52], Податкового кодексу України [40], Державного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» [27], нормативних документів щодо продажу необробленої деревини та інших нормативно-правових актів.

Згідно лісорослинного районування («Комплексне лісогосподарське районування України і Молдавії», під редакцією С.А. Генсірука, Київ, «Наукова думка», 1981) територія Філії відноситься до центральної частини лісостепової зони [54].

Клімат району розміщення господарства помірно-континентальний, із слабким коливанням температури, відсутністю сильних морозів, частими відлигами, достатньою кількістю опадів. досить високою вологістю повітря і порівняно невеликою кількістю ясних безхмарних днів [54].

Коротка характеристика кліматичних умов, що мають значення для лісового господарства, наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Кліматичні показники

Назва показників	Одиниця виміру	Значення	Дата
1.Температура повітря:			
- середньорічна	градус	+6,8	-
- абсолютна максимальна	градус	+36	-
- абсолютна мінімальна	градус	-32	-
2. Кількість опадів за рік	мм	540	-
3. Тривалість вегетаційного періоду	днів	180	-
4. Останні заморозки весною			25 травня
5. Перші заморозки восени			18 вересня
6. Середня дата замерзання річок			15 грудня
7. Середня дата початку паводку			15 березня
8. Сніговий покрив:			
- потужність	см	15-50	
- час появи			25 листопада
- час сходження у лісі			1 березня
9. Глибина промерзання ґрунту	см	43	

Продовження таблиці 2.2

Назва показників	Одиниця виміру	Значення	Дата
10. Напрямок переважаючих вітрів по сезонах:			
- зима	румб	З, ПдС	-
- весна	румб	ПдС, З	-
- літо	румб	З, ПнЗ	-
- осінь	румб	З, ПдС	-
11. Середня швидкість переважаючих вітрів по сезонах:			
- зима	м/сек.	4,6	-
- весна	м/сек.	3,7	-
- літо	м/сек.	2,9	-
- осінь	м/сек.	3,5	-
12. Відносна вологість повітря	%	75	-

Джерело: [54]

Клімат території розташування господарства сприятливий для успішного росту таких деревних та чагарникових порід: дуб звичайний, ясен, бук, клен гостролистий, граб, вільха чорна, береза, ліщина, калина, горобина. Це підтверджується наявністю високобонітетних насаджень дуба, ясена, бука, граба [54].

Із кліматичних факторів, що негативно впливають на ріст і розвиток лісових насаджень, мають місце рясні часті опади у вигляді злив, пізні весняні і ранні осінні заморозки, ожеледь і налипання мокрого снігу, сильні вітри і снігопади [54].

Вся територія господарства відноситься до рівнинних лісів. Рельєф території розміщення господарства характеризується сильною розчленованістю ярами, балками та долинами невеликих річок. Особливістю є наявність вапнякових гряд – кряжів, що піднімаються над рівниною, так званих Товтр. Товтровий рельєф спостерігається між річками Смотрич і Жванчик. Товтри тягнуться невеликими по 400 – 500 метрів, відокремленими, вигнутими кряжами, які мають вигляд валів або ланцюгів скель висотою 300-320 метрів над рівнем моря [54].

На північ і схід від Товтрового кряжу середньоземноморські відкладення переходять в сарматські, які складаються із глинясто-піщаних товщ і вапняків.

Район розташування лісгоспу можна розділити на дві групи. Перша група лессовидних порід до якої відносяться Ярмолинецьке, Віньковецьке і частина Вишнівчицького лісництв. Другу групу Товтровою кряжа займає територія Сатанівського і частина Вишнівчицького лісництв [54].

Корінними ґрунтами являються деградовані чорноземи на лессовидних суглинках, карбонатні суглинисті чорноземи на продуктах вивітрювання вапняків і сірі, темно-сірі та світло-сірі опідзолені лісові ґрунти. По механічному складу ґрунти – суглинисті [54].

На окремих ділянках ґрунти сформувались в умовах надмірного зволоження. В заплавах рік і мікропониженнях залягають болотні ґрунти: ілуватоглеєві, торф'яно-глеєві і торф'яники [54].

На Товтровому кряжі утворились дерново-карбонатні ґрунти на елювії щільних карбонатних порід розповсюджених на схилах Товтр. Грядовий рельєф, м'яка підстилка і присутність карбонатів сприяли лужній реакції, тому ґрунти тут частіше сірі лісові слабо і середньопідзолені, які являються основою формування свіжих і вологих дібров. Разом з тим, тут зустрічаються дернові слабо і середньопідзолисті суглинисто-піщані і піщано-суглинисті ґрунти з прошарками суглинка, на яких формуються судіброви [54].

Рівень залягання ґрунтових вод коливається від 7 до 16 і більше метрів [54].

Процеси ерозії спостерігаються в лісах, розташованих на горбистому рельєфі, але інтенсивність цих процесів незначна [54].

В запобіганні ерозії ґрунтів велику захисну роль відіграють широколисті насадження, із яких виділені урядовими постановами інші ліси, які мають важливе значення для захисту навколишнього середовища. Площа протиерозійних лісів лісгоспу становить 209 га [54].

Характеристика рік та водоймищ, розташованих на території лісгоспу, наводиться в таблиці 2.3. Територія лісгоспу розташована в басейнах рік Збруч, Смотрич, Калюс, Жванчик та Ушиця [54].

Таблиця 2.3 – Характеристика рік та водоймищ

Найменування рік та водоймищ	Куди впадає ріка	Загальна протяжність, км; площа водозбору, км ²	Ширина лісових смуг вздовж берегів річок, навколо озер, водоймищ, м	
			згідно нормативів	фактична
р. Смотрич	р. Дністер	168/1800	400	400
р. Калюс	р. Дністер	64/390	300	300
р. Збруч	р. Дністер	247/3330	400	-
р. Жванчик	р. Ушиця	29/99	150	-
р. Ушиця	р. Дністер	122/1420	400	-

Джерело: [54]

За ступенем вологості більша частина ґрунтів відноситься до свіжих. На долю лісових ділянок з надмірним зволоженням приходить 0,9% площі, вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок. Болота займають площу 56,2 га [54].

На території Філії вздовж річок Збруч, Жванчик та Ушиця виділені категорії лісів з більш суворішим режимом користування (Національний природний парк) [54].

Район розташування господарства відноситься до числа аграрно-промислових районів області з слабо розвиненою промисловістю [54].

Сільське господарство багатогалузеве: землеробство, садівництво та тваринництво. Землеробство спрямоване на вирощування зернових (пшениця, ячмінь, кукурудза) і технічних культур (соя, соняшник, цукровий буряк). Основні підприємства в районі розташування господарства: елеватор, консервний завод «Яблуневий дар» [54].

Лісистість зони діяльності лісгоспу складає: 11,3%. Ліси на території району розташовані нерівномірно [54].

В 2019 р. в лісах лісгоспу в цілому було заготовлено 84,0 тис.м³ ліквідної деревини, в т.ч. ділової 13.3 тис.м³. Із загального обсягу заготовленої ліквідної і ділової деревини більша частина припадає на твердолистяні породи – 80,5

тис.м³ (12,5 тис.м³), м'яколистяні породи – 2,5 тис.м³ (0,3 тис.м³), хвойні породи складають відповідно 1,0 тис.м³ (0,5 тис.м³) [54].

Найбільшими споживачами деревини є наступні підприємства: ТОВ «ЕКО ТЕРА ТРЕЙД», ТДВ «Перечинський лісохімічний комбінат», ТОВ «Свиспам лімітед», ТзОВ «СВІСС КРОНО», ТзОВ «КРОНОСПАН УА», ТОВ «Цунамі», ПП «Тайфун-плюс», ФОП «Крупська Р.А.», ТОВ «Барлінек Інвест», ТОВ «УКА СВ», ПП «ШИК», ПП «МАРКСВУД» [54].

Найбільшим попитом в споживачів користується: технологічна сировина (31,41 тис.м³), пиловник (8,28 тис.м³), дрова паливні (2,71 тис.м³), баланси (2,77 тис.м³), фансировина для луцення (0,42 тис.м³), фансировина для стругання (0,23 тис.м³) [54].

Район розташування лісгоспу характеризується достатньо розвинутою мережею шляхів транспорту загального користування. По території лісгоспу проходять залізниці: в північній частині – Вінниця – Тернопіль; в південній частині – Хмельницький – Гусятин [54].

Основними транспортними магістралями в зоні діяльності лісгоспу є автомобільні шляхи державного значення та дороги обласного значення, – а саме: Хмельницький – Гусятин – Кам'янець-Подільський; Городок – Гусятин; Ярмолинці – Городок; Чемерівці – Вишнівчик; Пасічна – Шарівка. Крім того, всі населені пункти з'єднані між собою асфальтними і гравійно-щебеневими дорогами. В лісових масивах знаходиться достатня кількість ґрунтових доріг [54].

Протяжність лісгосподарських доріг на території лісгоспу складає 53,7 км, із них з твердим покриттям 26,9 км, удосконалені лісові дороги 26,8 км, крім цього лісові проїзди 163,0 км [54].

Загальна протяжність шляхів транспорту на 1000 га площі складає 11,2 км, в тому числі із твердим покриттям – 1,4 км, удосконалені лісові дороги – 1,4 км, лісові проїзди – 8,4 км. Ступінь забезпеченості становить 97%, виходячи із норми забезпеченості 50 км на 1000 га [54].

За минулий ревізійний період було збудовано 15 км лісових доріг та капітально відремонтовано 5 км, що покращило умови лісоексплуатації в прилеглих до них кварталах, використання в рекреаційно-оздоровчих цілях, для охорони і захисту лісу [54].

Лісове господарство в економіці району займає одне з провідних місць. Основним напрямком його розвитку є раціональне використання лісових ресурсів із збереженням і підвищенням всіх корисних функцій лісових насаджень [54].

Загальна потреба району у деревині з місцевих лісів задовольняється на 64%, в тому числі з лісів держлісгоспу на 56% [54].

Наявні в лісовому фонді сільськогосподарські угіддя використовуються для потреб підсобного господарства і в якості службових наділів. Значення лісових сіножатей в кормовому балансі району незначне [54].

Випас худоби в лісовому фонді проводиться в незначному обсязі місцевим населенням [54].

З побічних лісових користувань мають місце розміщення пасік, збір грибів, ягід і лікарських рослин місцевими жителями для власних потреб [54].

Лісгоспом заготівля продукції побічних лісових користувань проводиться в невеликих об'ємах [54].

Мисливська фауна в лісах господарства представлена такими видами: кабан, козуля, лисиця, заєць, білка [54].

Полювання носить спортивний характер [54].

Крім задоволення потреб народного господарства в деревині і продукції побічних лісових користувань, лісові насадження мають важливе природоохоронне і рекреаційне значення [54].

Особливе значення мають ліси, які виконують ґрунтозахисну, водоохоронну і водо-регулюючу роль. Ліс зводить до мінімуму ерозію ґрунтів, регулює стік, сприяє зниженню інтенсивності паводків і повеней [54].

В умовах господарства ліс відіграє санітарно-гігієнічну і естетичну роль. Ліс служить місцем відпочинку для населення селищ міського типу Ярмолинці, Вінківці, Городок, Чемерівці і навколишніх сіл [54].

Для економічного потенціалу Хмельницької області ліси мають надзвичайно важливе значення. Ліси використовують як ресурсний матеріал для розвитку різних галузей економіки, створюють придатні умови для життя людини. Лісові ресурси – це і деревина, і технічна сировина, і харчові та кормові ресурси. Важливого значення набувають ліси як засіб охорони навколишнього середовища. Завдяки захисним властивостям ліси сприяють поліпшенню водного режиму територій, підвищенню врожайності сільськогосподарських культур.

У сукупності з іншими природними ресурсами лісові ресурси являють собою складову частину продуктивних сил країни безпосередньо беруть участь в економічному розвитку, у забезпеченні соціальних потреб суспільства, виступають одночасно як засіб виробництва, предмет і продукт праці.

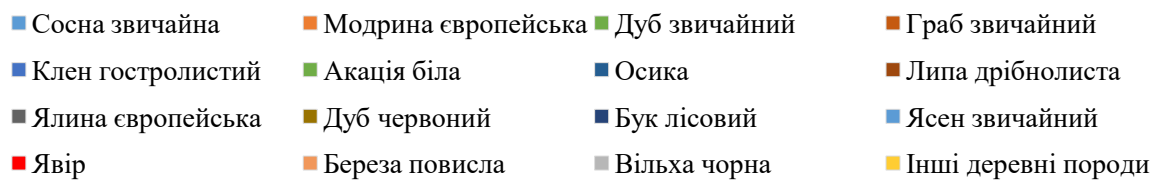
Ліси є національним багатством країни і за своїм призначенням та місцем розташування виконують екологічні (водоохоронні, захисні, санітарно-гігієнічні, оздоровчі, рекреаційні), естетичні, виховні та інші функції і підлягають державній охороні. Усі ліси на території України становлять її лісовий фонд.

Загальна площа лісового фонду філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України» складає 21908,1 га, у тому числі покрита лісом 20484,1 га, що становить 93,5%. В лісовому фонді переважають твердолистяні породи – 95,6% (рис. 1.2). Вони утворені переважно дубом звичайним (62,1%), грабом звичайним (14,2%) та ясенем звичайним (10,3%) [54].

Ліси, що мають обмежений режим природокористування займають – 11720,8 га (53,5%), експлуатаційні – 10187,3 га (46,5%) [54].

Існуючий поділ лісів на категорії земель, в основному, відповідає

Загальний запас деревини становить близько 4,2 млн. м³., середній запас покритої лісом площі становить 233 м³/га. Важливий показник лісового фонду - середній вік насаджень кожного господарства, який має бути рівним, або близьким до половини встановленого до них віку головних рубок. Господарства як правило мають нерівномірний розподіл вкритої лісом площі за групами віку. Середній вік насаджень – 64 роки. За віковою структурою молодняки складають 3,9 тис. га або 21,5%. Частка стиглих і перестійних лісів становить 3,25 тис. га або 18,0% вкритої лісом площі з середнім запасом 302 кбм./га (рис. 2.3) [54].



Джерело: [54]

Поділ лісів на групи та категорії захисності наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Розподіл лісів Філії на групи та категорії захисності

Групи та категорії захисності	Площа	
	га	%
Ліси природоохоронного, наукового, історико-культурного призначення	9902,5	45,2
Захисні ліси	1818,3	8,3
Експлуатаційні ліси	10187,3	46,5
Разом лісів	21908,1	100,0

Джерело: [54]

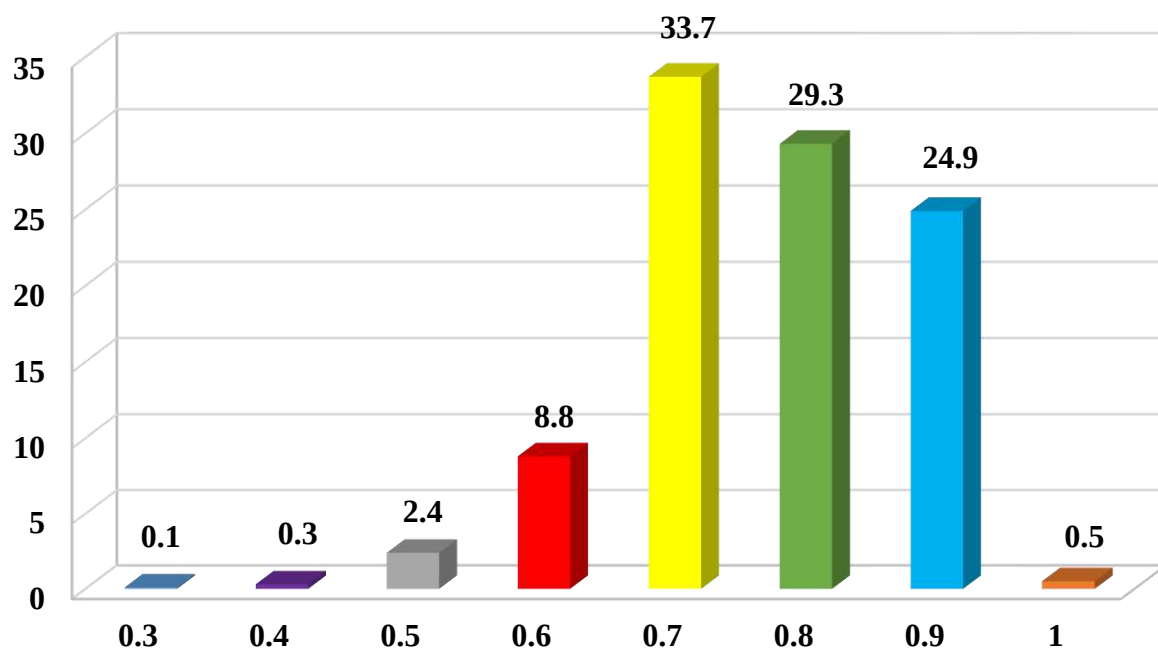
Підвищення продуктивності лісів - вирішальна умова розширеного відтворення лісових ресурсів, головне джерело необхідної для народного господарства деревини. Продуктивність лісу зумовлюється багатьма чинниками, передусім лісорослинними умовами, складом деревних порід, віковою структурою і повнотою лісостану. Великий вплив на неї справляють агротехнічні заходи вирощування лісу, кліматичні, географічні, економічні та інші умови [54].

Ліси Філії характеризуються високою продуктивністю. Середній приріст на 1 га покритої лісом площі становить 3,5 куб. м., середній запас на 1 га становить 233 кбм [54].

До основних показників продуктивності насаджень також належать повнота і клас бонітету насаджень. Ліси філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України» мають високі класи бонітету і групи повноти. Середня продуктивність лісів характеризується першим класом бонітету. Найвищими класами бонітету представлені дубові та ясеневі лісостани (рис. 2.4) [54].

Найкращий показник продуктивності є повнота. У зімкнутих деревостанах формуються повнодеревні стовбури з великим виходом сортиментів високої якості. В держлісфонді переважають насадження з повнотою 0,7 і вище – 88,4%, а з повнотою 0,6 і менше – 11,6% (рис. 2.4). Низькоповнотні деревостани в стиглих і перестиглих насадженнях першочергово включаються у рубки головного користування [54].

Розподіл площі вкритих лісовою рослинністю
лісових ділянок (%)
за повнотами



за бонітетами

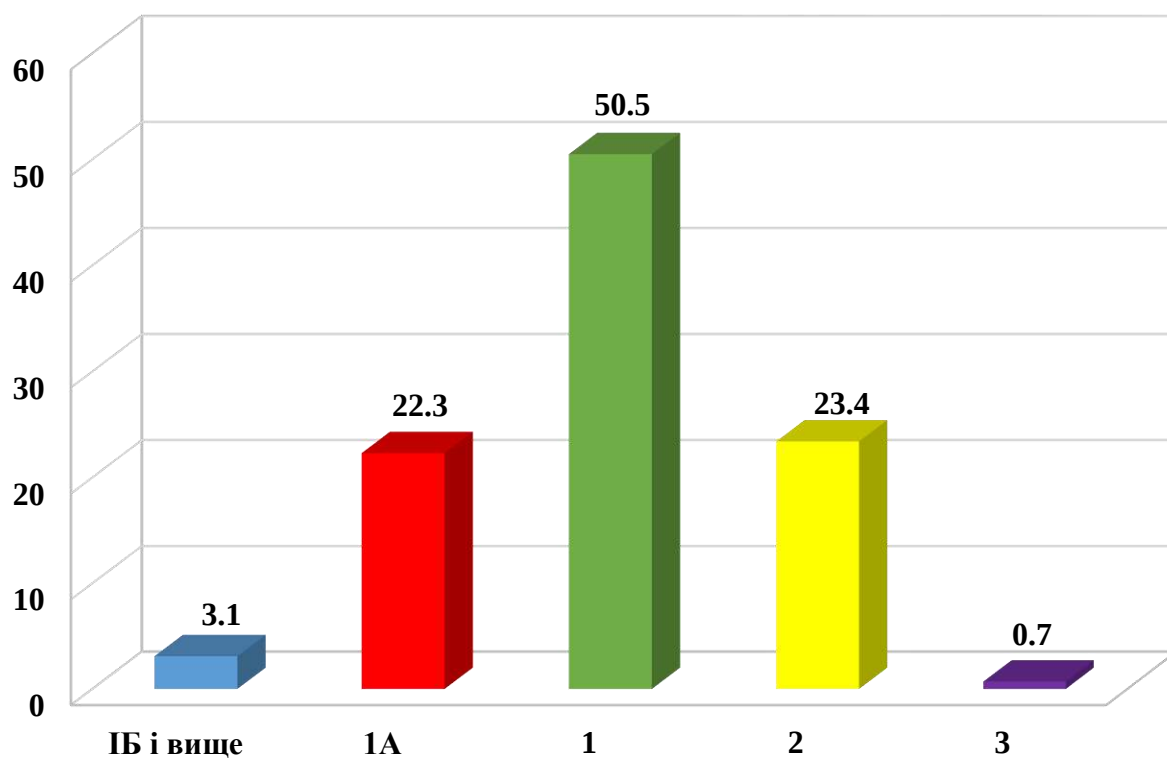


Рисунок 2.4 – Розподіл площі вкритих лісовою рослинністю ділянок за повнотами та бонітетами

Джерело: [54]

Основою підвищення продуктивності і якості лісів є формування лісостанів оптимального породного складу і повноти відповідно до конкретних лісорослинних умов. Останнім часом у філії спрямовані зусилля на збереження природного поновлення. Природне відновлення, як підкреслюється багатьма вченими має ряд переваг з біологічної та економічної точок зору перед суцільним штучним лісовирощуванням. Однак природне відновлення рідко буває суцільним, рівномірно розміщеним по площі [54].

При проведенні рубок підріст основних лісоутворюючих порід (дуб, ясен) знижується на 30-40%, і утворюються куртини з відсутністю підросту. На вирубках часто спостерігаються різної величини локальні групи самосіву, підросту і прогалинки, які заростають різними травами та чагарниками. На таких галявинках і в місцях відсутності підросту створюються часткові лісові культури - це культури, створені для збільшення повноти насаджень або покращення його породного складу. Крім цього на суцільних вирубках створюються суцільні лісові культури з головною породою дуб звичайний [54].

Проведемо економічний аналіз діяльності філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України» за наведеними таблицями 2.5 – 2.6 та таблицями А.1 – А.5 Додатку А.

Таблиця 2.5 – Динаміка виробництва філії "Ярмолинецьке лісове господарство" ДП "Ліси України" за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023
1. Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	145480	201296	185 504
2. Індекси зростання (зниження)	1,40	1,38	0,92
3. Обсяг виробництва в порівнянних цінах, тис. грн.	134704	152775	134085
4. Індекси зростання (зниження)	1,36	1,13	0,88

Джерело: [62, 63]

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році та 2023 році порівняно з 2021 роком збільшився за рахунок збільшення попиту та зростання реалізації продукції переробки на 55816 тис. грн та 40024 тис. грн відповідно.

Наведені показники в табл. А.1 Додатку А мають аналогію та корелюють з попередньою таблицею.

Середньооблікова кількість працівників в 2023 рік становить – 172 чоловік, що в порівнянні з 2022 і 2021 роками менше, що тягне за собою перерозподіл трудового ресурсу для забезпечення обсягу реалізації продукції та зменшення показників виробітку на одного працівника та зменшення фонду оплати праці, і в свою чергу середньомісячного показника заробітної плати.

Проаналізувавши табл. А.2 Додатку А можна помітити тенденцію на зменшення коефіцієнтів оборотів по прийому, вибуттю працівників, плинності кадрів та сталості персоналу. Зменшення по перших трьох показниках можна пояснити виконанням мобілізаційного завдання Філією по забезпеченню ЗСУ деревиною для фортифікаційних споруд, задля чого Філія бронює своїх працівників. Щодо зменшення коефіцієнту сталості персоналу підприємства, то в 2023 році порівняно з 2021-2022 роками значно він знизився по причині переходу Підприємства на аутсорсинг та переведенням робітників в ТОВ «ВУД КОРП» для надання послуг Філії пов'язаних з лісозаготівлею.

Щодо табл. А.3 Додатку А то у 2023 році вартість основних фондів на початок року Філії становила 0 грн по причині реорганізації та одночасної передачі майна з ДП «Ярмолинецьке лісове господарство» у філію «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України».

Проведемо аналіз зміни витрат по табл. А.4 Додатку А. До витрат на оплату праці по включені: заробітна плата за окладами й тарифами, надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів у розмірах, передбачених діючим законодавством, премії та заохочення, матеріальна допомога, компенсаційні виплати, оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу, інші витрати на оплату праці. Найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат займають витрати на оплату праці. Витрати на оплату праці у 2023 р. в порівнянні з 2022р. зменшились на 20,6 тис. грн. це зумовлено зменшенням кількості працівників та зменшення % преміювання відповідно до нового

колективного договору. Відрахування на соціальні заходи змінювались пропорційно до фонду заробітної плати.

Матеріальні витрати у 2023 році збільшились на 9,2 % порівняно з 2022 роком та на 78,2 % порівняно з 2021 роком, зростання відбулося за рахунок підвищення цін на матеріальні ресурси.

Інші операційні витрати значно зменшились у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. на 30,8 тис. грн., або 16,1%. Що стосується амортизації у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. та 2021 роками вона поступово зростає.

Щодо табл. А.5 Додатку А, то собівартість реалізованої продукції збільшилась у 2022-2023 роках в порівнянні з 2021 роком у зв'язку з збільшенням витрат на послуги виробничого характеру. Так, як основним фактором доходів підприємства виступає обсяг реалізації продукції, то пропорційно до збільшення обсягів чистого доходу від реалізації продукції просліджується і збільшення величини собівартості реалізованої продукції.

Величина адміністративних витрат за 2021-2023 роки поступово зростала, це відхилення відбулось за рахунок зміни окремих статей витрат. Основним фактором збільшення адміністративних витрат у порівнянні з планом є збільшення по статті витрати на оплату праці та відрахувань на неї та витрат, пов'язаних з використанням службових авто.

Витрати на збут за 2021-2023 роки поступово зменшувались, це відбулося за рахунок зменшення транспортних витрат, при зменшенні реалізації лісопродукції залізничним транспортом.

Інші операційні витрати зменшились у 2023 році в порівнянні з 2021-2022 роками це відбулось за рахунок зменшення відрахувань на культурно-масові заходи.

Не дивлячись на зменшення рентабельності реалізованої продукції за 2021 – 2023 рр., рентабельність продажів, тобто рентабельність роботи підприємства поступово зростає з 5 % до 13,8% за рахунок зростання реалізації продукції переробки, що у свою чергу дозволило філії виконувати усі зобов'язання та виробничо-фінансові завдання.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників рентабельності філії "Ярмолинецьке лісове господарство" ДП "Ліси України" за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення		
				2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021
1. Рентабельність (збитковість) ресурсів (активів), %	0	0	0	0	0	0
2. Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	45,9	89,4	132,7	43,6	43,2	86,8
3. Рентабельність реалізованої продукції, %	154,5	158,6	151,2	4,2	-7,4	-3,3
4. Рентабельність продажів	5,0	10,8	13,8	5,8	3,1	8,8

Джерело: [62, 63]

2.2 Дослідження існуючої системи управління персоналом

Задля управління персоналом підприємства в центральному апараті створений департамент з персоналу, який має наступну структуру: відділ роботи з персоналом (сектор адміністративної діяльності та військового обліку, сектор рекрутингу); відділ навчання персоналу; відділ оплати праці та організаційного планування (сектор компенсацій та пільг); господарський відділ.

Департамент з персоналу взаємодіє через регіональні офіси (за допомогою менеджерів з мотивації та адміністративної діяльності, які є у штаті офісів) з інспекторами з кадрів у філіях, що забезпечує управління персоналом підприємства.

Кадровим обліком у Філії займається – старший інспектор з кадрів. Згідно діючого Штатного розпису філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України» на 2024 рік затверджено штат у розмірі 90 штатних одиниць (у тому числі 12 робітників) [66], що забезпечує оптимальне навантаження на 1 наявного в штаті HR-фахівця.

Станом на 01.10.2024 року у Філії працює 74 працівника, з яких 4 працівника – робітники (а саме: заправник, водій, коваль, електрогазоварник).

Мала частка робітників в Філії зумовлена оптимізацією за рахунок централізованого впровадження Підприємством системи аутсорсингу, що передбачає делегування непрофільних робіт підрядникам. В зв'язку з цим більшість робітників Філії (трактористи, лісоруби та водії лісовозів) були переведені в ТОВ «ВУД КОРП», які надають Філії послуги пов'язані з такими видами діяльності як:

- 02.10 Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві;
- 02.20 Лісозаготівлі;
- 02.30 Збирання дикорослих недеревних продуктів;
- 02.40 Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві;
- 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво.

Організаційно старший інспектор з кадрів Філії підпорядковується менеджеру з мотивації Подільського лісового офісу, який в свою чергу підпорядковується Департаменту з персоналу Підприємства.

Старший інспектор з кадрів займається веденням особових карток кожного працівника, а також веденням трудових книжок, оформленням та зберіганням трудових договорів, накази, журнали обліку, накази по особовому складу.

Кадровий облік – це безперервна робота, спрямована на збір і класифікацію даних про кожного працівника, а також на забезпечення їх зберігання, швидкого доступу до необхідної інформації та можливості її оперативного отримання з метою звітності державним або місцевим органам і установам.

Загалом управління персоналом в Філії здійснюється за багатьма різними напрямками. До основних належать:

- Поточний облік працівників Філії за професіями та посадами – починаючи з дати прийняття на роботу та з урахуванням просування по службових сходах;
- Звітування про зміну посад та рівня винагороди кожного представника персоналу Філії;

- Ведення номенклатури справ, їх зберігання та архівування;
- Облік регулярного навчання персоналу та проведення заходів щодо його підготовки, перепідготовки, перевірки знань, які стосуються можливості допуску до виконання певної роботи або зміни посади;
- Підготовка наказів про прийняття на роботу, переведення на іншу посаду, звільнення;
- Розроблення посадових інструкцій для кожної посади та доведення їх до відповідних представників персоналу підприємства;
- Розробка корпоративних документів щодо правил і вимог роботи на підприємстві, доведення до всіх представників персоналу наказів, обов'язкових для загального ознайомлення та виконання;
- Працювати над налагодженням зручного, ефективного та ефективного документообігу в кожному підрозділі підприємства;
- Розробка посадових інструкцій, розпорядків, правил роботи окремих підрозділів і спеціалістів.

Кваліфікаційні вимоги до старшого інспектора з кадрів – вища освіта, стаж роботи не менше 1 року, кваліфікація відповідно до посадових завдань.

Знання, якими повинен володіти старший інспектор з кадрів:

- Законодавчі та правові нормативні акти, методичні матеріали з обліку та руху кадрів;
- Трудове законодавство;
- Форми і методи контролю за виконанням документів;
- Структура і штат підприємства;
- Видача, ведення та збереження трудових книжок та особових справ працівників Філії;
- Порядок встановлення працівникам найменування професій і посад, загального і безперервного стажу роботи, пільг і компенсацій, оформлення пенсій працівникам;
- Порядок обліку руху особового складу та складання протоколів;
- Порядок ведення банку даних про персонал Філії;

- Засоби обчислювальної техніки, зв'язку та зв'язку;
- Вимоги інструкцій з охорони праці та інструкцій СПЗ;
- Встановлені у Філії правила техніки безпеки; дії під час пожежі; дії під час евакуації, правила надання першої медичної допомоги.

На старшого інспектора з кадрів покладено багато завдань. А саме, обов'язки старшого інспектора з кадрів:

- Розрахунок стажу роботи;
- Підготовка документів до здачі в архів;
- Контроль використання щорічних відпусток згідно з графіком;
- Внутрішня звітність;
- Надання консультацій співробітникам Філії з кадрових питань;
- Ведення статистики;
- Накладення дисциплінарних стягнень;
- Оформлення переміщень працівників;
- Оформлення звільнень працівників;
- Облік працівників з інвалідністю;
- Ведення військового обліку працівників на підприємстві;
- Підготовка та подача звітності до державних органів.

Найпоширенішими замовленнями на підприємстві є:

- наказ про прийняття працівника на роботу;
- наказ про звільнення;
- наказ про відпустку;
- наказ про відрядження.

Підбір персоналу в Філії для задоволення потреби у персоналі для доступних вакансій відбувається шляхом скринінгу наявної бази даних, сформованої на основі випускників закладів вищої освіти, коледжів, училищ та потенційних рекрутів, які цікавилися роботою в Філії. Закриття наявної вакансії відбувається впродовж декількох днів. Потреба у підборі персоналу виникає рідко, через низьку плинність кадрів.

Перед прийняттям на роботу особисті дані кандидата перевіряються

Департаментом безпеки Підприємства на наявність судимостей.

З метою впровадження та реалізації в підприємстві адаптації персоналу наказом № 1003 від 07.06.2024 року було затверджено Положення про адаптацію персоналу в державного спеціалізованому господарському підприємстві «Ліси України» (далі – Положення про адаптацію) [36].

Підприємство визначило мету адаптації персоналу наступну:

- забезпечення системного, структурованого, якісного і керованого процесу адаптації працівників для їх швидкого освоєння на новому робочому місці;
- оптимізація періоду засвоєння новими працівниками спеціальних знань, навичок і вмінь, зниження кількості потенційних помилок і підвищення завдяки цьому продуктивності праці;
- забезпечення легкого й безконфліктного входження нових працівників в колектив підприємства, збереження або формування й посилення їх внутрішньої мотивації до ефективної праці, усунення дискомфорту перших днів роботи;
- забезпечення об'єктивної оцінки рівня кваліфікації та потенціалу нових працівників після завершення їх випробувального строку [36].

Положення про адаптацію передбачає складання плану адаптації для нового працівника з метою постановки чітких цілей і завдань, досягнення результатів, забезпечення максимально швидкого, повного і системного ознайомлення нового працівника з правилами роботи на підприємстві, повідомлення йому відомостей, необхідних для якісного виконання функціональних обов'язків та взаємодії з колегами, формування лояльності та позитивного іміджу підприємства, підвищення мотивації до праці, зменшення дискомфорту, який виникає під час зміни робочих обов'язків, соціального оточення та побутових умов [36].

План адаптації формується безпосереднім керівником нового працівника з можливою допомогою менеджера з персоналу відділу навчання персоналу департаменту з персоналу / менеджера з мотивації та

адміністративної діяльності в лісових офісах/ інспектора з кадрів в філіях [36].

Функція управління адаптацією нових працівників підприємства покладається на менеджера з персоналу відділу навчання персоналу департаменту з персоналу, менеджера з мотивації та адміністративної діяльності при адаптації в лісових офісах та інспектора з кадрів в філіях [36].

Контроль за процесом адаптації нового працівника покладається на його безпосереднього керівника, який: 1) чітко формулює завдання; 2) пояснює суть кожного завдання й дає рекомендації, як його краще виконати та яким засобами; 3) чітко визначати строки виконання завдань; 4) регулярно перевіряє стан виконання завдань та за потреби допомагає новому працівнику; 5) оцінює якість виконання завдань та надає новому працівнику зворотний зв'язок – пояснює, що зробив добре, а що ні; яких помилок припустився; як їх уникнути надалі; які навички поліпшити; 6) коригує план роботи нового працівника; 7) фіксує чи виявляє новий працівник ініціативність, дисциплінованість, комунікабельність, тощо [36].

Підготовка до організації процесу адаптації розпочинається до дати виходу нового працівника на роботу та триває до моменту оцінки результатів, яких досяг працівник після завершення процесу адаптації [36].

Тривалість адаптаційного періоду персоналу становить 3 місяці (для робітничих професій – 1 місяць) і співпадає за часом з випробувальним строком, якщо такий встановлюється при прийнятті на роботу [36].

Для планування та організації адаптації в апараті підприємства відділ роботи з персоналом департаменту з персоналу надає один раз на тиждень відділу навчання персоналу департаменту з персоналу актуальний список нових працівників апарату підприємства [36].

Підприємство реалізовує адаптацію кожного працівника відповідно до переліку адаптаційних заходів (табл. 2.7), який визначає заходи, терміни їх проведення та відповідальних осіб [36].

Завершуючи адаптаційний період безпосередній керівник підводить підсумки виконання співробітником завдань, поставлених на період адаптації,

проводить оцінку працівника. Результати оцінки безпосередній керівник заносить в висновок про роботу нового працівника в період адаптації та проводить бесіду з працівником для надання зворотного зв'язку. Підсумком оцінки може бути рішення про продовження співпраці з працівником або розірвання з ним трудових відносин [36].

Таблиця 2.7 – Перелік адаптаційних заходів

Термін виконання	Захід	Відповідальний
До початку виходу нового працівника	Організація робочого місця для нового працівника (за необхідності): ✓ стіл та крісло; ✓ перепустка в офіс, канцтовари, тощо	Господарський відділ Безпосередній керівник (в лісових офісах/філіях)
	Подача заявки на пошту для створення електронної адреси та на видачу комп'ютерної техніки новому працівнику (за необхідності)	Безпосередній керівник
	Підготовка робочого комп'ютера (ноутбука), монітора, клавіатури, тощо;	Сектор ІТ забезпечення та кібербезпеки та/або сектор інновацій ІТ (для апарату та офісів (філій) /відповідальна особа за підготовку комп'ютерної техніки (для філій);
	Створення облікового запису, поштової адреси, надання доступів, необхідних для роботи	Сектор ІТ забезпечення та кібербезпеки та/або сектор інновацій ІТ(для апарату та офісів (філій)/відповідальна особа за надання доступів (для філій).
	Проведення вступного інструктажу з охорони праці, інструктажів з питань цивільного захисту, пожежної безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях	Відповідальна особа за проведення інструктажів з охорони праці, цивільного захисту, пожежної безпеки
1-й робочий день	Ознайомлення з посадовим окладом	Працівник, відповідальний за нарахування заробітної плати
	Ознайомлення з наказом про призначення, посадовою інструкцією та іншими організаційно-розпорядчими документами	Відповідальна особа з питань управління персоналом
	Ознайомлення з Антикорупційною програмою Підприємства, Кодексом етики, Законом України «Про запобігання корупції», роз'ясненням про декларування, тощо; Заповнення форми по конфліктам інтересів	Відповідальна особа з питань запобігання та виявлення корупції

Продовження таблиці 2.7

1-й робочий день	Проведення первинного інструктажу на робочому місці (до початку роботи); Проведення знайомства з колективом та контактними особами інших структурних підрозділів, з якими працівник регулярно взаємодіятиме в процесі роботи; Ознайомлення з основними офісними приміщеннями;	Безпосередній керівник Безпосередній керівник/Наставник
	Ознайомлення зі структурою Підприємства та роллю працівника в ній, з цілями роботи Підприємства загалом, порядком взаємодії з іншими підрозділами; Пояснення завдань, що ставляться перед новим працівником протягом адаптаційного періоду. Обговорення термінів та методів їх виконання	Відділ діджиталізації (для апарату та лісових офісів)/відповідальна особа за видачу комп'ютерної техніки (для філій)
	Видача і закріплення налаштованої робочої комп'ютерної техніки.	
Перший тиждень	Зустріч з новим працівником для постановки чітких цілей, завдань і очікувань для формування плану адаптації	Безпосередній керівник
	Проходження програми адаптації персоналу (електронний курс) на дистанційній платформі навчання	Новий працівник Менеджер з персоналу відділу навчання персоналу
	Ознайомлення з основними положеннями та правилами роботи Підприємства; Оформлення плану адаптації після зустрічі з безпосереднім керівником; Погодження плану адаптації з безпосереднім керівником	Новий працівник
	Навчання з питань охорони праці для працівників, що виконують роботи підвищеної небезпеки за затвердженою програмою для конкретної професії у філії.	Інженер з охорони праці, Безпосередній керівник
Перший - другий тиждень	Стажування працівників, що виконують роботи підвищеної небезпеки на робочому місці за затвердженою програмою	Безпосередній керівник працівника, Відповідальний за проведення стажування
	Допуск працівника до самостійної роботи після завершення стажування	Безпосередній керівник працівника
Впродовж усього адаптаційного періоду	Коригувальні розмови (за потреби, на розсуд безпосереднього керівника); Уточнення цілей та завдань, контроль їх виконання; Надання додаткової інформації, неформальне навчання	Безпосередній керівник/Наставник

Продовження таблиці 2.7

за 10 днів до закінчення адаптаційного періоду	Підведення підсумків. Безпосередній керівник заповнює план адаптації нового працівника, вказуючи результат виконання завдань на адаптаційний період; Прийняття рішення про продовження/припинення трудових відносин з новим працівником; Інформування працівника про виконання/не виконання плану адаптації; Інформування відповідального працівника за адаптацію	Безпосередній керівник
за 5 днів до закінчення адаптаційного періоду	Надання для заповнення: - безпосередньому керівнику заключення про роботу нового працівника в період адаптації; новому працівнику анкети за підсумками адаптації працівника	Відповідальна особа за адаптацію
	Заповнення на бланку заключення про роботу нового працівника в період адаптації та передача його відповідальній особі за адаптацію	Безпосередній керівник
	Заповнення анкети за підсумками адаптації працівника та передача її відповідальній особі за адаптацію	Новий працівник
Останній день адаптаційного періоду	Звільнення працівника у разі не виконання завдань, встановлених планом адаптації	Менеджер з персоналу відділу роботи з персоналом (для апарату/лісового офісу); Інспектор з кадрів (для філій)
	Проведення інвентаризації раніше наданої комп'ютерної техніки, а також перевірка її (відсутність фізичних пошкоджень та коректна робота програмної складової) з метою встановлення можливості готовності комп'ютерної техніки до подальшого використання. Закриття доступів співробітника до корпоративних систем, акаунтів, електронної пошти та інших ресурсів	Сектор ІТ забезпечення та кібербезпеки та/або сектор інновацій ІТ(для апарату та офісів (філій) /відповідальна особа за надання доступів(для філій).

Джерело: [36]

Проаналізувавши перелік адаптаційних заходів (табл. 2.7) слід відмітити детальне, послідовне та якісне планування кожного етапу адаптаційного періоду, починаючи від організації робочого місця та ознайомлення з ним і закінчуючи оцінюванням виконаних завдань новим

працівником з отриманням зворотнього зв'язку від нього.

Перелік заходів послідовно ієрархічно адаптує нового працівника спершу ввівши його в організацію, далі в структурний підрозділ, де він працюватиме, а потім вже в посаду.

Також в переліку адаптаційних заходів зазначено, що впродовж першого тижня адаптації новий працівник проходить програму адаптації персоналу (електронний курс) на дистанційній платформі навчання. Окрім всіх необхідних шаблонів документів для проходження програми адаптації персоналу даний електронний курс має наступні матеріали:

- Про компанію. У відеоролику менеджер з персоналу розповідає про корпоративну культуру підприємства, його історію, місію, цінності та пріоритети. Також зазначена інформація про керівництво, структуру, бізнес-процеси підприємства та програми розвитку. Розповідаються про наступні основні корпоративні цінності, які визначають корпоративну культуру підприємства: компетентність, професіоналізм, добросовісність, надійність, взаємна повага, результативність, постійне вдосконалення, підприємливість [53].

- Адаптація нових працівників. У відеоролику менеджер з персоналу розповідає: як найшвидше та якісно влитись в команду підприємства; хто та як відповідає за ваш адаптаційний період задля швидкого опанування обов'язків, зменшення шансу помилки та підвищення продуктивності; до кого в разі чого можна звернутись по допомогу чи пораду. Детально розібрані всі етапи адаптаційного періоду, а саме роз'яснено що на кожному етапі очікує новоприйнятого працівника та що від нього вимагається впродовж всього періоду адаптації. Зазначено, що за 5 днів до закінчення терміну адаптації задля подальшого покращення та оптимізації адаптації працівників у підприємстві необхідно надати зворотній зв'язок. Описано дрес-код, як складову корпоративної політики, задля підтримки офіційної ділової атмосфери в підприємстві. Задля підтримки позитивної та продуктивної атмосфери в офісі, зазначено правила поведінки в офісі в розрізі наступних

елементів: особистий робочий простір, культура спілкування, повага до колег, співпраця з колегами, увага до інших, повага до робочого часу, хворійте вдома, дбайте про мікроклімат, спільні зони, робоче місце, ставтеся дбайливо до офісної техніки [53].

- Структура центрального апарату. В даному навчальному матеріалі за допомогою відеоролика показний шлях в центральному апараті підприємства до ліфту. Далі з'являється інтерактивний режим, в якому в довільному порядку можна ознайомитись із розташуванням необхідного нам департаменту/відділу або сектору та отримати інформацію щодо їх складу та функціоналу [53].

- Часто поставлені питання. В даному навчальному матеріалі наведена для ознайомлення інформація з рекомендаціями щодо усунення наступних проблем: проблеми з принтером, проблеми з поштою/мегаполісом, бронювання конференц зала, отримання канцелярії, написання заяви, питання по нарахуванню заробітної плати [53].

- Зворотний зв'язок по програмі адаптації. В даному розділі новий працівник може поділитись своїми враженнями та думками щодо самої процедури адаптації працівників, а також поділитись які складнощі під час проходження виникали і які є побажання його покращення цього [53].

Проаналізувавши інформацію в даному електронному курсі для нових працівників, слід зазначити, що одночасно з проходженням курсу новий працівник отримує якісне уявлення про корпоративну культуру підприємства, яке сформовано інформацією щодо системи цінностей, ділових принципів, кодексу етики та норм поведінки у підприємстві, його історією, місією та пріоритетами. Також помітні в навчальному курсі такі складові корпоративної культури як: культура взаємин із зовнішнім середовищем, культура навчання та розвитку працівників, культура праці.

З метою впровадження та реалізації в підприємстві у галузі управління персоналом кадрового резерву та задля оперативного та якісного закриття вакансій для посад по філіях – лісничих та директора філії, а по підприємству

– заступник директора лісового офісу підприємством наказом № 1221 від 29.06.2023 року було затверджено Положення про кадровий резерв в державному спеціалізованому господарському підприємстві «Ліси України», а також затверджено графік виконання підготовки кадрового резерву на дані посади та склад конкурсної комісії по відбору кадрового резерву на дані посади [37].

Кадровий резерв – спеціально сформована та підготовлена група працівників, які є внутрішніми потенційними кандидатами на заміщення керівних посад та мають високий рівень розвитку професійних компетенцій та управлінський потенціал [37].

Розвиток кадрового резерву підприємства спрямований на:

- забезпечення стійкості підприємства шляхом заповнення ключових керівних позицій серед учасників кадрового резерву;
- розвиток та утримання талановитих працівників;
- зниження рівня витрат на підбір та адаптацію персоналу [37].

Підприємством встановлені наступні базові вимоги до кандидатів: 1) стаж роботи на підприємстві не менше 2-х років. Якщо кандидат має стаж роботи менше 2-х років, то в такому випадку необхідне погодження керівника; 2) наявність повної вищої освіти (освітній кваліфікаційний рівень магістр або спеціаліст); 3) наявність досвіду роботи на керівних посадах (обов'язково для резервістів на посади вищої та середньої управлінської ланки); 4) бажання кандидата до подальшого розвитку та зростання; 5) готовність брати на себе більше відповідальності, нові складні завдання (в т.ч. мобільність) [37].

Наявна система кадрового резерву передбачає подання у філіях інспектором з кадрів переліку працівників визначених філією кандидатами на зазначені посади менеджеру з мотивації та адміністративної діяльності відповідному регіональному лісовому офісу [37].

Після цього працівники департаменту з персоналу надає корпоративні електронні адреси кандидатам, які включені вже в перелік резервістів та мають доступ до навчального порталу ДП «Ліси України» [37].

В навчальному порталі містяться розроблені департаментом з персоналу навчальні курси, які охоплюють безліч напрямків професійного зростання в залежності від компетенції, яку необхідно розвинути резервісту [37].

Перелік доступних навчальних курсів: «Швидкий старт», «Основні функції менеджменту», «Основні функції менеджера. Координація», «Основні функції менеджера. Планування», «Основні функції менеджера. Контроль», «Основні функції менеджера. Мотивація», «Етика ділового листування», «Excel», «Система електронного документообігу «Мегаполіс»», «Програма адаптації нових працівників», «Управління нарадами: від хаосу до порядку», «Ситуаційне лідерство», «Метод «Альпи»», «Принцип Паретто», «Вступний інструктаж з питань цивільного захисту, пожежної безпеки та дій в надзвичайних ситуаціях», «Практичні інструменти тайм-менеджменту», «Вступний інструктаж з охорони праці», «Перемагаємо стрес», «Постановка задачі по SMART» [35].

Перелік курсів активно та систематично оновлюється, також проводяться онлайн-вебінари, записи яких доступні, для тих хто не мав змоги до них приєднатися.

Навчальний портал має зручний інтерфейс та надає детальну покрокову довідку щодо користування ним, що створює комфортні умови для опанування користувачами, які мають низький рівень навичок щодо роботи за комп'ютером.

Окрім проходження навчання резервістами філій у навчальному порталі є закріплений за ними по філії куратор, який розробляє для кожного резервіста індивідуальний план розвитку (далі – ІПР) [13].

Загальна схема роботи з ІПР наглядає наступним чином: 1) вивчення результатів та рекомендацій оціночних процедур; 2) визначення пріоритетних для розвитку напрямів (рекомендована зона розвитку в листі); 3) ознайомлення з методикою складання ІПР. Вивчення приклади дій, що розвивають; 4) складання, обговорення та узгодження проекту ІПР з куратором; 5) узгодження ІПР з відповідальним відділу навчання персоналу

департаменту з персоналу; 6) реалізація запланованих дій протягом року; 7) оцінка реалізації ІПР [13].

Функції куратора кадрового резерву наступні:

1. Встановлення контакту з резервістом. Після затвердження списку із персональним закріпленням, куратор і резервіст мають провести ознайомчу зустріч (онлайн чи офлайн). Мета – визначити зручний канал комунікації та встановити формат проведення зустрічей.

2. Погодження ІПР. Ознайомлення з ІПР підопічного та погодження графіку взаємодії на 1-й квартал поточного року (дата, час, місце, якщо зустріч офлайн).

3. Щомісячна консультація резервіста. Раз на місяць проводити 1-годинну бесіду з резервістом щодо поточного виконання ІПР та обговорення завдань для опрацювання.

4. Щоквартальна оцінка виконання ІПР та звіт відділу навчання. Наставник повинен раз на квартал зустрітись з резервістом для аналізу виконання ІПР та надання звіту про досягнення і проблеми підопічного. За підсумками – надається звіт за встановленою формою у відділ навчання центрального апарату.

5. Звіт і рекомендації за підсумками року. До кінця року куратор має надати рекомендації щодо ефективності роботи резервіста протягом року за встановленою формою. У разі продовження участі у проекті, уточнюється кандидатура підопічного резервіста та складається новий ІПР [13].

Задля досягнення встановленої мети застосовуються наступні методи навчання резервіста (табл.2.8) [13].

Таблиця 2.8 – Методи навчання резервіста

Метод	Зміст
Розвиток на робочому місці	Поточні доручення і завдання, які сприяють розвитку необхідної компетенції
Спеціальні проекти	Участь в проектах або тимчасове призначення на посаду, що потребує більш високого рівня відповідної компетенції.

Продовження таблиці 2.8

Навчання на досвіді інших	Спільна діяльність та спостереження за колегою, у якого добре розвинута потрібна бажана компетенція.
Зворотний зв'язок	Обговорення з колегами та підлеглими шляхів вдосконалення відповідних компетенцій.
Самоосвіта	Вивчення профільної літератури, аналіз та самостійний пошук власних нових ефективних моделей поведінки.
Тренінги і семінари	Участь в навчальних програмах з короткочасним відривом від основної роботи.

Джерело: [13]

При навчанні акцентується увага на наступних професійних компетенціях: управління людським ресурсом, прийняття ефективних рішень, відповідальність, робота в команді, стратегічне бачення, результативність, координація та контроль [13].

Для кураторів напрацьовані 3 кроки щодо ІПР:

- 1 раз на місяць. Встановити зв'язок з резервістом. Обговорити з ним поточні питання, які виникли під час виконання ІПР;
- 1 раз на квартал. Провести співбесіду з резервістом щодо проходження ІПР, за якими позиціями досягнуто стабільного нового рівня? Які складнощі виникли під час інтеграції нової навички в реальну поточну діяльність? Варіанти коригування? За підсумками співбесіди скласти звіт (форму звіту отримати у відділі навчання);
- 1 раз на рік. Оцінити підсумки роботи резервіста протягом року. Чи є усвідомлення персональної корисності та задоволення після досягнення бажаного? Скласти звіт за підсумками року та додати власні думки і рекомендації щодо подальшої участі резервіста у проекті;
- Протягом року тримати тісний зв'язок з підопічним. Мати у себе ІПР підопічного учасника резерву. Бути готовим допомогти резервісту у вирішенні проблем щодо вивчення та впровадження компетенції, корегування ІПР. Самому також вдосконалюватись та розвиватись, адже крім капіталізації власних навичок і знань, ви маєте виходити на новий рівень професіоналізму [13].

План розвитку резервіста виглядає наступним чином (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – План розвитку резервіста

ПЛАН РОЗВИТКУ РЕЗЕРВІСТА			
ПІБ працівника:			
Місце роботи, посада:			
ПІБ безпосереднього керівника:			
Місце роботи, посада:			
ПІБ наставника:			
Дата заповнення плану розвитку:			
ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ			
Компетенції які потребують розвитку	Опис бажаної поведінки по компетенції	Рекомендації по розвитку (по результатам оцінки)	Рекомендації безпосереднього керівника
КАРТА РОЗВИВАЮЧИХ ДІЙ			
Стратегія розвитку	Конкретні дії	Терміни, відповідальні	Коментарі
Розвиток на робочому місці (конкретні доручення/завдання із щоденної роботи, які сприяють розвитку необхідної компетенції)			
Навчання на досвіді інших (спостереження за людиною, у якої ця компетенція розвинена високо; спільне обговорення з нею її досвіду)			
Пошук зворотного зв'язку (обговорення з колегами та підлеглими своєї роботи з точки зору цієї компетенції)			
Тренінги та семінари (участь у навчальних заходах)			
Самоосвіта (аналіз своєї роботи і самостійний пошук більш ефективних форм роботи, зокрема читання специфічної літератури)			
Проекти (участь в проекті або тимчасове призначення на посаду)			

Джерело: [37]

Проаналізувавши план розвитку резервіста (табл. 3) слід відмітити його відповідність принципам цілепокладання SMART, що забезпечує підґрунтя для досягнення поставлених цілей.

Зазначимо, що система кадрового резерву ДП «Ліси України» ефективно побудована, адже вона: 1) чітко визначає перелік посад, які стратегічно важливі та рушійні для подальшого розвитку; 2) під дані посади підбирає мотивованих та зі значним потенціалом працівників; 3) визначає

перелік універсальних та управлінських компетенцій, розвиток яких дозволять підвищити ефективність потенційних менеджерів; 4) закріплює за резервістами досвідчених кураторів, які під індивідуальні особливості кожного резервіста підбирають кращі методи навчання.

З методів професійного навчання працівників Філія використовує наступні:

1) навчання на робочому місці: інструктаж, учнівство, ротація, наставництво, стажування, дистанційне навчання (навчальний портал Підприємства);

2) навчання поза робочим місцем: лекції, семінари, розгляд практичних ситуацій (кейсів), тренінги.

Навчання робітників розпочинається з напрямку охорони праці, яким займається інженер з охорони праці. Окрім всіх видів інструктажів, до даного напрямку відносяться систематичні спеціальні навчання, які містять наступні теми загального курсу: Закон України «Про охорону праці»; законодавство про працю; організація роботи з охорони праці; система управління охороною праці; пожежна безпека; електробезпека; гігієна праці і виробнича санітарія, медогляди; надання першої долікарської допомоги, а також теми спеціального курсу – профілактика виробничого травматизму і професійних захворювань; техніка безпеки конкретного виробництва. Після проведення спеціального навчання створена Філією комісія проводить перевірку знань робітників у розрізі фаху по кожному робітнику. Особлива увага приділена систематичним перевіркам знань робітників, які виконують роботи з підвищеною небезпекою.

Короткострокове підвищення кваліфікації фахівців та керівників у Філії відбувається наступними способами:

- Проходження курсів підвищення кваліфікації. Даним напрямком займається Український центр підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів лісового господарства України (далі – Укрцентркадриліс) – організація, яка безпосередньо займається підвищенням кваліфікації спеціалістів лісгосподарських підприємств відповідно до займаної посади.

Слухачі, які успішно освоїли програму і підтвердили це підсумковим тестуванням, перевіркою знань (не менше 60% вірних відповідей), отримують свідоцтво по закінченню курсів [60]. Кожні три роки спеціалісти Філії підвищують кваліфікацію на даних курсах.

- Виробничі семінари. Філія проводить з періодичністю 1-2 рази на рік виїзні наради-семінари на які запрошуються представники інших лісогосподарських підприємств, органів влади, ділові партнери з метою обміну досвідом та покращенням культури виробництва Філії. Наради-семінари проходять маршрутом через виробничі підрозділи із демонстрацією операційних процесів на лісосіках, нижніх складах, проміжних складах та заготівлі щепи паливної. Також учасникам наради демонструють якість проведених лісогосподарських заходів, створених лісових культур та продукцію побічного користування лісом.

- Круглі столи з актуальних питань виробництва. Щотижнево Філією, після онлайн-наради з Підприємством, проводиться нарада з виробництва з головними спеціалістами задля координації поточних виробничих процесів та планування роботи Філії на поточний тиждень. Окрім цього керівник з головними спеціалістами регулярно проводять щомісячну нараду з виробничими підрозділами Філії, на якій аналізують виконання планових показників індивідуально по кожному виробничому підрозділі за попередній місяць. Також на даних нарадах, в разі невиконання планових показників, аналізують причини та колективно приймають управлінські рішення щодо вирішення даних проблем та недопущення їх у подальшому. По закінченню наради кожен виробничий підрозділ отримує завдання на поточний місяць.

Частина персоналу Філії, відповідно до посадових обов'язків, відноситься до державної лісової охорони, основними завданнями якої є:

- здійснення державного контролю за додержанням вимог лісового та мисливського законодавства;

- забезпечення охорони лісів від пожеж, незаконних рубок, шкідників і хвороб, пошкодження внаслідок антропогенного та іншого шкідливого впливу;

- запобігання злочинам і адміністративним правопорушенням у сфері лісового та мисливського господарства, а також використання лісових ресурсів і мисливських тварин;

- організація та координація заходів з охорони державного мисливського фонду [49].

Задля виконання поставлених завдань, у розрізі напрямків підготовки, проводяться наступні навчання для державної лісової охорони:

- охорона лісів від пожеж – проводяться систематичні навчання за типовими програмами «Керівник гасіння лісових пожеж», «Курс підготовки лісового пожежного» в філії «Лісопожежний центр» ДП «Ліси України». Навчання відбувається по спеціальних теоретичних та практичних програмах відповідно до навчально-тематичних планів погоджених Державною службою України з надзвичайних ситуацій.

- охорона лісів від лісопорушень – проводяться систематичні навчання державної лісової охорони інженером з охорони та захисту лісу або ж головним лісничим за затвердженою Філією «Програмою навчання посадових осіб філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України», до обов'язків яких входить складання протоколів про адміністративні правопорушення». Відповідно до неї проводяться теоретичні навчання щодо: видів юридичної відповідальності; основних лісопорушень за Кодексом України про адміністративні правопорушення; джерел доказів у справах про адміністративне порушення, правил складання Протоколів про адміністративне правопорушення та винесення Постанов накладення адміністративного стягнення. Окрім цього колективно розглядаються типові кейси, які відображають найбільш ймовірні та поширені випадки лісопорушень.

- захист лісів від шкідників та хвороб лісу – філія «Вінницялісозахист» державного спеціалізованого лісозахисного підприємства «Київлісозахист» проводить систематичні навчання для інженерів з охорони та захисту лісу та головних лісничих лісогосподарських підприємств, на яких розповідається про визначення основних хвоєлистогризучих і стовбурових шкідників, особливості проведення їх обліку задля: забезпечення захисту лісів від шкідників і хвороб, збереження стійкості насаджень, запобігання розвитку патологічних процесів, оздоровлення насаджень та покращання їхнього санітарного стану. Після проведення даного навчання, інженер з охорони та захисту лісу чи головний лісничий проводить дане навчання з працівниками державної лісової охорони Філії передаючи їм отримані знання, навички та досвід.

Окремої уваги Філія надає навчанню відповідального працівника за лісову сертифікацію, який впроваджує та контролює дотримання вимог стандартів FSC та PEFC сертифікації.

Система FSC сертифікації орієнтована на екологічно належне, соціально відповідальне та економічно життєздатне управління лісами, що є основою FSC принципів, критеріїв та міжнародних індикаторів, на яких базується FSC стандарт системи ведення лісового господарства. Дана система побудована у розрізі наступних етапів: планування, провадження діяльності; моніторинг, коригування задля постійного удосконалення для досягнення визначених цілей сталості розвитку лісового господарства [2].

Програма підтримки лісової сертифікації PEFC – це міжнародна практика лісової сертифікації, яка сприяє стійкому, екологічно безпечному, економічно обґрунтованому та соціально відповідальному управлінню лісовим господарством [58].

Вищезазначені системи лісової сертифікації максимально сприяють Філії розвитку на засадах сталого розвитку враховуючи при цьому всі складові (екологічну, соціальну та економічну). Для цього відповідальний працівник за

лісову сертифікацію відвідує тренінги, семінари та вебінари що стосуються FSC та PEFC систем лісової сертифікації.

Підприємством регулярно проводяться, через відповідальних по даному напрямках спеціалістах, онлайн-наради, семінари, тренінги з відповідальними по відповідному напрямку спеціалістах Філії. Таким чином відбувається вдосконалення та оновлення знань по всіх філіях Підприємства одночасно.

Окрім цього обов'язковим для кожного працівника Філії проводяться навчання та перевірка знань за програмою ідентифікації, правил поведження та алгоритму дій при виявленні вибухонебезпечних предметів за участю працівників ДСНС України. Також проводяться окремі навчання з працівниками Філії щодо цивільного захисту та алгоритму дій в разі надзвичайних ситуацій від працівників ДСНС України.

Філія використовує різні методи та способи навчання персоналу в залежності від специфіки займаної працівником фаху/посади. Враховуючи це, особливості навчання персоналу лісогосподарського підприємства наступні:

- специфічні знання та навички, які притаманні лісовій галузі;
- обов'язковість практичних навчань, особливо для робітників;
- потреба в постійному підвищенні кваліфікації;
- високий рівень охорони праці (особливо для лісорубів, робота яких одна з найнебезпечніших);
- сезонність навчання та роботи (потрібно використовувати по-максимуму специфіку лісогосподарських робіт, їх інтенсивності, щоб навчати персонал в період мінімальних навантажень для мінімізації простоїв);
- необхідність регулярного відслідковування законодавчих та нормативних актів, задля уникнення правопорушень в сфері лісового господарства;
- навчання на засадах сталого розвитку із формуванням екологічного світогляду та соціальної відповідальності.

Антикорупційний комплаєнс у Підприємства добре розвинений. Даним питанням у Підприємстві займається Відділ з питань запобігання та виявлення

корупції. У кожній філії наявний уповноважений з антикорупційної діяльності, а для уникнення корупційних пасток, напрацьований ряд процедур та політик [8]:

- Антикорупційна програма ДП «Ліси України» на 2023-2025 роки [7];
- Антикорупційна політика ДП «Ліси України» [6];
- Кодекс етики ДП «Ліси України» [28];
- Положення про впровадження в ДП «Ліси України» механізмів заохочення викривачів та формування культури повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень [41];
- Порядок організації роботи з повідомленнями про корупцію, у тому числі, внесеними викривачами, у ДП «Ліси України» [8];
- Положення про порядок запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у ДП «Ліси України» [42].

Наказом ДП «Ліси України» № 515 від 15.12.2023 року було затверджено Кодекс етики державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» [28].

Кодекс етики – це сукупність найважливіших цінностей, етичних норм, принципів, стандартів поведінки, що визначають формування взаємовідносин між особами, які виконують роботу (далі – Працівник) на користь Підприємства, між Працівниками Підприємства та особами, що здійснюють діяльність на користь ДП «Ліси України» (незалежно від правових підстав співпраці з Підприємством), а також між особами, що здійснюють діяльність на користь ДП «Ліси України» (незалежно від правових підстав співпраці з Підприємством) [28].

Кодекс етики визначає цінності, принципи, стандарти поведінки і етичні норми у відносинах з діловими партнерами та клієнтами Підприємства, а також в бізнес-діяльності ДП «Ліси України» і у відносинах з оточенням [28].

Кодекс етики поширюється на всіх Працівників ДП «Ліси України», незалежно від посади, стажу роботи, тощо [28].

Під час прийняття на роботу в ДП «Ліси України» особа ознайомлюється із положеннями Кодексу і повинна застосовувати його норми у повсякденній роботі. Ознайомлення з Кодексом працівників, які приймаються на роботу, відбувається під підпис та покладено на Сектор запобігання корупції [28].

В Кодексі етики охоплені наступні розділи [28]:

- Загальні положення;
- Місія та головні цінності;
- Етика працівників ДП «Ліси України» та інших осіб, які здійснюють діяльність на користь Підприємства;
- Вимоги до особистої поведінки;
- Взаємодія ДП «Ліси України» з філіями;
- Взаємодія з партнерами;
- Конфлікт інтересів;
- Повідомлення про порушення;
- Довкілля;
- Протидія корупції та відмова від хабарництва;
- Подарунки і гостинність у роботі з третіми особами;
- Конфіденційність та розголошення інформації;
- Достовірність звітності;
- Повідомлення та консультації;
- Відповідальність за недотримання положень Кодексу етики.

Проаналізувавши структуру Кодексу етики можна стверджувати, що даний документ водночас відображає політику управління людськими ресурсами та корпоративну культуру, при цьому зазначаються елементи антикорупційного комплаєнсу. Кодекс етики також впливає як фактор сприяння позитивного іміджу Підприємства.

Колективний договір між державним спеціалізованим господарським підприємством «Ліси України» та трудовим колективом державного спеціалізованого господарського Підприємства «Ліси України» на 2023 - 2025

роки був затверджений 30.06.2023 року загальною конференцією трудового колективу [29].

Оскільки регулярно опрацьовується зворотній зв'язок від філій щодо соціальних гарантій закладених у Колективному договорі, тому на даний час діє оновлений Колективний договір [30] (із першими [26] та другими [25] правками), що підтверджує оперативність відгуку на потреби персоналу та приділення цьому особливої уваги.

У Підприємства діє єдиний колективний договір, який регламентує зважену і справедливую систему соціальних гарантій для працівників Підприємства. Розроблена додаткова система соціальної підтримки учасників бойових дій [20].

Оновлений Колективний договір врегульовує наступні пункти:

- Загальні положення;
- Підвищення стабільного та ефективного виробничо-фінансового розвитку підприємства;
- Гарантії працівникам у разі зміни організації виробництва, форми власності, банкрутства;
- Забезпечення продуктивної зайнятості працівників;
- Оплата та нормування праці;
- Трудові відносини, режим праці та відпочинку;
- Охорона праці та здоров'я працівників;
- Соціальний пакет;
- Соціальний діалог;
- Гендерна рівність і недискримінація на підприємстві;
- Гарантії діяльності профспілкової сторони;
- Контроль за виконанням договору;
- Порядок надання відпусток в період воєнного стану.

Окрім Колективного договору у Підприємстві діє також Галузева угода між Державним агентством лісових ресурсів України і профспілкою працівників лісового господарства України на 2021-2025 роки [15], яка

врегулює наступні пункти, які забезпечують додаткові соціальні гарантії для персоналу:

- Загальні положення;
- Сприяння розвитку виробництва;
- Гарантії працівникам у разі зміни організації виробництва, форми власності, банкрутства підприємств;
- Забезпечення продуктивної зайнятості працівників;
- Оплата і нормування праці;
- Режим праці та відпочинку;
- Охорона праці і здоров'я працівників;
- Соціальний захист та задоволення духовних потреб;
- Соціальний діалог;
- Гарантії діяльності профспілки;
- Контроль за виконанням угоди [15].

2.3 Основні тенденції розвитку управління персоналом, визначення проблем та можливостей

Опрацювавши літературні джерела можна виділити наступні тенденції розвитку управління персоналом:

- Адаптація світового досвіду до вітчизняних умов, удосконалення системи управління персоналом [57];
- Системний підхід до управління персоналом [61];
- Оптимізація системи оплати праці;
- Розвиток корпоративної культури;
- Безперервний розвиток персоналу та підвищення кваліфікації;
- Інтеграція інформаційних технологій в систему управління персоналом та автоматизація HR-процесів [57];
- Впровадження ефективних систем оплати праці та мотивації.

Визначено наступні проблеми, які стосуються управління персоналом:

- Недостатньо високий рівень професійної підготовки частини персоналу лісових господарств, який ускладнює їх адаптацію до сучасних вимог [5];

- Брак інвестицій у модернізацію обладнання, оновлення методів управління та підвищення кваліфікації персоналу обмежує розвиток галузі лісового господарства [4].

- Відсутність ефективних систем мотивації [57];
- Низький рівень автоматизації HR-процесів [57];
- Висока плинність кадрів;
- Низький рівень мотивації;
- Недостатня інтеграція нових технологій у процес навчання.

Можливості щодо розвитку управління персоналом виокремлюємо наступні:

- Використання карти компетенцій, яка представляє собою опис особистих характеристик кандидата, його здатність до виконання тих чи інших функцій, наприклад, це вміння працювати в колективі, оригінальність мислення тощо. Дана система дозволить підвищити, як ефективність праці персоналу, так і ефективність діяльності усього підприємства [5];
- Впровадження нових методів управління персоналом [57];
- Розвиток системи мотивації працівників [5];
- Впровадження інформаційних технологій в систему управління персоналом та автоматизація HR-процесів [57];
- Впровадження програм внутрішнього навчання та нових технологій у ньому.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши систему управління персоналом в філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України» можна зробити наступні висновки.

ДП «Ліси України» – найбільше лісогосподарське підприємство України, яке має в користуванні 6,6 млн га лісового фонду із 10,4 млн га загального лісового фонду України. Складається з центрального апарату, 10 регіональних офісів з 148 філіями, до складу яких входить 1 451 лісництво та штат у кількості 23,7 тис. працівників. ДП «Ліси України» не фінансується з державного бюджету, самостійно забезпечуючи господарську діяльність.

Спеціалізація ДП «Ліси України»: 1) ведення лісового господарства, охорона, захист, раціональне використання та відтворення лісів; 2) ведення мисливського господарства; 3) охорона, відтворення та раціональне використання державного мисливського фонду на території мисливських угідь, наданих у користування підприємству.

Філія «Ярмолинецьке лісове господарство» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» є відокремленим підрозділом державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України». Філія розташована в південній частині Хмельницької області на території Хмельницького та Кам'янець-Подільського районів. На період дослідження площа Філії становить – 21908,1 га. Клімат району розміщення господарства помірно-континентальний, із слабким коливанням температури, відсутністю сильних морозів, частими відлигами, достатньою кількістю опадів, досить високою вологістю повітря і порівняно невеликою кількістю ясних безхмарних днів. Район розташування господарства відноситься до числа аграрно-промислових районів області з слабо розвиненою промисловістю. Лісове господарство в економіці району займає одне з провідних місць. Основним напрямком його розвитку є раціональне використання лісових ресурсів із збереженням і підвищенням всіх корисних функцій лісових насаджень. В лісовому фонді переважають твердолистяні породи – 95,6%. Вони утворені переважно дубом звичайним (62,1%), грабом звичайним (14,2%) та ясенем звичайним (10,3%).

Економічний аналіз Філії за останні три роки відображає тенденцію щодо збільшення собівартості реалізованої продукції у зв'язку з збільшенням

витрат на послуги виробничого характеру та зростанням рентабельності роботи Філії (з 5,0% до 13,8%) за рахунок зростання реалізації продукції переробки, що у свою чергу дозволило філії виконувати усі зобов'язання та виробничо-фінансові завдання.

Задля управління персоналом Підприємства в центральному апараті створений департамент з персоналу. Кадровим обліком у Філії займається – старший інспектор з кадрів. Станом на 01.10.2024 року у Філії працює 74 працівника, з яких 4 працівника – робітники, мала частка робітників в Філії зумовлена оптимізацією за рахунок централізованого впровадження Підприємством системи аутсорсингу, що передбачає делегування непрофільних робіт підрядникам.

Підбір персоналу в Філії для задоволення потреби у персоналі для доступних вакансій відбувається шляхом скринінгу наявної бази даних, сформованої на основі випускників закладів вищої освіти, коледжів, училищ та потенційних рекрутів, які цікавилися роботою в Філії. Адаптація персоналу побудована на детальному, послідовному та якісно спланованому переліку адаптаційних заходів та системі оцінювання виконаних новим працівником завдань із врахуванням його зворотнього зв'язку. Розвиток персоналу побудований на системі кадрового резерву. Він в свою чергу, передбачає розвиток в здібних та мотивованих резервістів (шляхом виконання плану розвитку резервістів сформованими кураторами) необхідних компетенцій для потенційного заміщення критично важливих для розвитку підприємства посад. Системи адаптації та розвитку персоналу підкріплені ефективним застосуванням електронних курсів на дистанційній платформі навчання. Окрім виконання поставлених завдань дистанційна платформа навчання знайомить нових працівників з системою цінностей, діловими принципами та нормами поведінки у підприємстві, його історією, місією та пріоритетами, внаслідок чого формується уявлення про корпоративну культуру підприємства.

Філія використовує різні методи та способи навчання персоналу в залежності від специфіки займаної працівником фаху/посади. Враховуючи це, особливості навчання персоналу лісогосподарського підприємства наступні: специфічні знання та навички, які притаманні лісовій галузі; обов'язковість практичних навчань, особливо для робітників; потреба в постійному підвищенні кваліфікації; високий рівень охорони праці (особливо для лісорубів, робота яких одна з найнебезпечніших); сезонність навчання та роботи (потрібно використовувати по-максимуму специфіку лісогосподарських робіт, їх інтенсивності, щоб навчати персонал в період мінімальних навантажень для мінімізації простоїв); необхідність регулярного відслідковування законодавчих та нормативних актів, задля уникнення правопорушень в сфері лісового господарства; навчання на засадах сталого розвитку із формуванням екологічного світогляду та соціальної відповідальності.

Антикорупційний комплаєнс у Підприємства добре розвинений. Також на всіх працівників Філії поширюється Кодекс етики, який визначає цінності, принципи, стандарти поведінки і етичні норми у відносинах з діловими партнерами та клієнтами Підприємства, а також в бізнес-діяльності Підприємства і у відносинах з оточенням. У Підприємства діє єдиний колективний договір, який регламентує зважену і справедливую систему соціальних гарантій для працівників Підприємства, а також Галузева угода, яка забезпечує додаткові соціальні гарантії для персоналу.

Виокремлено також основні тенденції розвитку управління персоналом, їх проблеми та можливості розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФІЛІЇ «ЯРМОЛИНЕЦЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

3.1 Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом

Задля підвищення ефективності управління персоналом у філії «Ярмолинецьке лісове господарство ДП «Ліси України», пропонуються наступний комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Розробка та впровадження в адаптаційний період персоналу навчальних курсів за посадами (для керівників та спеціалістів) з розвитку hard skills. Навчальний портал ДП «Ліси України» має перелік навчальних курсів, які розвивають soft skills, проте щодо розвитку hard skills навчальні курси відсутні. Необхідність розвитку hard skills, під час адаптаційного періоду, можна пояснити розглянувши наступний приклад.

Уявимо ситуацію, що з'явилась відкрита вакансія та на неї підібрали потенційного працівника з числа випускників закладу відповідно рівня освіти та за потрібною спеціальністю, або ж прийнято рішення про переведення працівника з іншої посади на дану вакансію. В обох випадках маючи навіть відмінні теоретичні знання із закладу освіти та досвід роботи на іншій посаді цього може бути недостатньо. По причині, що працівник, який перед цим працював на даній посаді, у зв'язку із звільненням чи виходом на пенсію (виняток – переведення на вищу посаду в межах структурного підрозділу) не зможе надати належної уваги (або взагалі не надати уваги) потенційному працівнику, допомогти йому адаптуватись та навчити особливостям роботи за даною посадою. А особливо враховуючи те, що згідно з штатним розписом Філії кількість штатних посад більше 1 одиниці, лише в бухгалтерів та майстрів лісу. Тобто підказати та допомогти в освоєнні виконанні посадових

обов'язків за відсутності працівника, який перед цим працював за даною посадою – можуть бухгалтери при взятті потенційного працівника на посаду бухгалтера, аналогічно майстри лісу, а також дуже опосередковано працівники одного відділу. Саме тому виникає потреба в отриманні потенційним працівником якісних знань та оперативному освоєнні особливостей посадових обов'язків.

В іншому випадку виникають наступні проблеми:

- у випадку, коли немає кому допомогти, внаслідок обмеженого розуміння займаної посади, працівник починає працювати інтуїтивно та внаслідок цього може допускати помилки;

- у випадку, коли є кому допомогти знижується продуктивність праці та ефективність працівників, які витрачають час на детальні пояснення, перевірку та контроль за виконаною роботою потенційного працівника.

Навчальні курси за посадами пропонується створити в навчальному порталі ДП «Ліси України» із застосуванням модульної системи групування навчального матеріалу у вигляді відеоматеріалів та конспектів лекцій для швидкого пошуку інформації, яка пролунала у відеоматеріалі, але виникла необхідність переконатись та «освіжити» пам'ять. Також для перевірки знань після кожного модулю пропонується створити тест.

Модулі навчального курсу (в залежності від посади) пропонуються створювати наступними блоками:

1. Введення в посадову інструкцію. В даному блоці розповідається в загальному за посадову інструкцію та детальніше розглядаються такі структурні елементи, як: «Завдання та обов'язки», «Права», «Відповідальність», «Повинен знати».

2. Виробничі функції. В даному блоці розповідається про те, які ви виконуєте функції в Філії та що необхідно для цього робити і яким чином документально оформлювати це, зазначаються терміни звітування. Оскільки роботи в лісовому господарстві мають свою щорічну циклічність, наводиться опис що і коли необхідно по термінах зробити, в якості дорожньої карти, для

нагадування. Щодо документального оформлення наводяться приклади заповнення всієї необхідної технічної документації та пояснення щодо кожного пункту бланку/форми/наказу/додатку і тд. Розбираються типові помилки та способи усунення при виконанні покладених функцій та заповненні технічної документації.

3. Комплаєнс складова. В даному блоці розповідається про законодавчий аспект посади, а саме згідно якої нормативно-законодавчої бази, норм здійснюється діяльність. Правила оформлення документального підтвердження дотримання діючої нормативно-законодавчої бази.

4. Звітність. В даному блоці розповідається про щомісячну, щоквартальну та щорічну звітність для Підприємства. Розповідається за порядок та правила її оформлення і терміни подачі.

5. Програмне забезпечення. В даному блоці розповідається за програмне забезпечення, яким необхідно володіти, для виконання всіх покладених функцій. Для цього відбувається навчання «з нуля» (враховуючи теоретично різний рівень володіння в залежності від віку на рівня освіти потенційного працівника) офісним пакетом Microsoft Office (Word, Excel – обов’язково, решта – за необхідності відповідно до необхідного програмного забезпечення для забезпечення виконання посадових обов’язків) під час якого потенційний працівник має опанувати необхідні знання та навички для виконання покладених на нього функцій.

Розробку навчальних курсів пропонується доручити відділу навчання персоналу департаменту з персоналу Підприємства. Оскільки в складі Підприємства 148 філій, тому щодо збору самого матеріалу, прикладів заповнення технічної документації, опису відповідей на всі можливі запитання та щодо типових проблем та способів їх вирішення, а також особливостей роботи на тій чи іншій посаді пропонується акумулювати досвід за кожною посадою шляхом розсилання відповідних Google форм та заповнення їх відповідними працівниками філій та збору по корпоративній пошті у .pdf форматі прикладів оформлення технічної документації.

Створення та впровадження в адаптаційний період персоналу навчальних курсів за посадами (для керівників та спеціалістів) з розвитку hard skills дозволить Підприємству:

1. Сприяти адаптації потенційних працівників, швидко вводячи їх в сутність виконуваних ними функцій на роботі за конкретною посадою впродовж всього виробничого циклу.

2. Ефективно навчати персонал актуальним знанням із постійним оновленням навчальних матеріалів за рахунок відслідковування змін на законодавчому рівні та систематичному акумулюванні досвіду працівників філій за кожною посадою. Таким чином Підприємство ще на періоді адаптації вчить потенційних працівників «під себе».

3. Утримувати продуктивність філій на належному рівні за рахунок мінімізації додаткового залучення уваги працівників до потенційних працівників.

4. Уникати типових помилок спричинених браком знань потенційних працівників, внаслідок чого мінімізуються конфліктні ситуації, збитки, репутаційні втрати і тд.

Розробка для студентів навчальних закладів, які проходять виробничу практику у філіях ДП «Ліси України», спеціалізованих (в залежності від спеціальностей) програм виробничої практики із використанням навчального порталу. Виробнича практика у Філії зазвичай відбувається наступним чином: практикант прибуває на місце практики, знайомиться з керівником виробничої практики, проходить вступний інструктаж з техніки безпеки, ну а далі по темі виробничої практики та/чи темі кваліфікаційної роботи збирає всі необхідні матеріали. При зборі матеріалів паралельно приділяє йому увагу керівник практики, який розповідає за виробничу діяльність Філії та за можливості, за наявності часу, показує практиканту все що його цікавить для розвитку, як спеціаліста.

Оскільки програма виробничої практики, яка формується навчальним закладом, займає не надто багато часу, а програма практики від самої Філії чи

Підприємства як такої – відсутня, то пропонується створення спеціалізованих програм виробничої практики в залежності в спеціальності практиканта із використанням навчального порталу.

Практиканти, які прибувають на виробничу практику до Філії зазвичай здобувають освіту за наступними спеціальностями: «Лісове господарство», «Садово-паркове господарство», «Мисливське господарство», «Деревообробні технології», «Економіка», «Менеджмент», «Облік і аудит», «Екологія» і тд.

Розглянемо дану пропозицію в розрізі спеціальності «Лісове господарство», яка є провідною та найбільш затребувана у підприємствах лісового господарства.

По прибуттю на місце виробничої практики інспектор з кадрів приймає практиканта, реєструє його та надсилає запит на створення облікового запису входу в навчальний портал для нього.

Поки створюють обліковий запис практикант знайомиться з призначеним йому керівником виробничої практики, проходить інструктаж з виробничої практики та освоює своє робоче місце у відділі, яке найближче до його спеціальності за напрямком роботи.

Надалі, із створенням облікового запису, практикант заходить на навчальний портал Підприємства, де для нього доступний курс «Виробнича практика за спеціальністю «Лісове господарство»».

Для практикантів, які навчаються за даною спеціальністю, пропонується наступна структура даного курсу:

1. Про компанію. Даний пункт курсу пропонується запозичити з програми адаптації персоналу в Підприємстві, адже у відеоролику менеджер з персоналу розповідає про корпоративну культуру підприємства, його історію, місію, цінності та пріоритети. Також зазначена інформація про керівництво, структуру, бізнес-процеси підприємства та програми розвитку. Розповідаються про наступні основні корпоративні цінності, які визначають корпоративну культуру підприємства: компетентність, професіоналізм,

добросовісність, надійність, взаємна повага, результативність, постійне вдосконалення, підприємливість. Дана інформація буде одразу орієнтувати практиканта та формувати уявлення про Підприємство в загальному.

2. Огляд структурних підрозділів філії. В даному пункті у відеоролику менеджер з персоналу розповідає про структурні підрозділи філій та їхні завдання. Далі оглядаються по чергово наступні відділи та структурні підрозділи філій:

2.1. Відділ лісового господарства (назва може варіюватись, проте охоплює напрямки лісового господарства, охорони та захисту лісу, мисливського господарства, а також побічного користування).

2.2. Відділ виробництва, реалізації та збуту.

2.3. Відділ бухгалтерського обліку.

2.4. Планово-економічний відділ.

2.5. Лісництво.

2.6. Нижні склади та інші інфраструктурні об'єкти.

При огляді структурних підрозділів філій доповідач розповідає про кожну посаду в структурному підрозділі, коротко про його функції, завдання, циклічність роботи, виробничі будні.

3. Детальний огляд посад у структурних підрозділах. Після того як практикант коротко ознайомився з структурними підрозділами та персоналом, який там працює, його функціями та завданнями він має загальне уявлення про кожен напрямок роботи. Далі практиканту пропонується пройти детальний огляд посад, які його зацікавили у розрізі структурних підрозділів, самостійно обравши їх у інтерактивному вікні навчального порталу. В межах обраної практикантом посади йому розповідається детально про посадові обов'язки, специфіку роботи її особливості та ритм відносно пори року. Наводяться зразки типової документації, з якою працює даний працівник, а також розбираються основи заповнення даної документації на основі реальних прикладів.

4. Програмне та технічне забезпечення. В даному пункті, в залежності від посад, які зацікавили практиканта, розповідається про програмне та технічне забезпечення, яким необхідно володіти для виконання посадових обов'язків. Якщо це технічне забезпечення (наприклад – бусоль, мірна вилка, висотомір), то детально розповідається у відео, як ними користуватись, особливості та тонкощі праці з даними інструментами, в кінці розбираються декілька прикладів.

Щодо програмного забезпечення то теж розповідається щодо завдань, які в ньому виконуються та правила користування.

5. Практична підготовка. Після проходження індивідуальних навчальних траєкторій практикантом у пунктах 3 та 4 щодо тих посад, які його зацікавили та при цьому вже маючи уявлення про особливості роботи йому пропонується пройти практичну підготовку. Практична підготовка полягає у закріпленні практиканта за працівником (у філії, де відбувається проходження виробничої практики), який займає посаду що цікавить практиканта. У навчальному порталі практикант отримує перелік завдань, які йому необхідно зробити на практиці, при цьому фокус робиться не на об'ємі робіт, а на їхню різноманітність, адже важливо щоб практикант відчув роботу на посаді по-максимуму. Завдання побудові так, щоб набути практичних та технічних навичок. Для прикладу наведемо декілька «ланцюжків» завдань в залежності від обраної посади практикантом, який навчається за спеціальністю «Лісове господарство»:

Єгер. Заготівля практикантом разом з єгером кормових віників для мисливської фауни – облік їх кількості та документування – благоустрій біотехнічних споруд – облік мисливської фауни по слідам.

Майстер лісу. Відведення разом з майстром лісу та помічником лісного ділянок під рубку догляду (освітлення, прочищення, проріджування, прохідну рубку) – до виконаного відводу допомога в оформленні документації – за допомогою засобів електронного обліку відпуск деревини – оформлення нарядів-актів на виконані роботи.

Інженер лісового господарства. Відведення разом з інженером лісового господарства та ланкою з відводів ділянок під рубку головного користування – допомога в оформленні документації відводів – освоєння програми щодо виписки електронних лісорубних квитків – перегляд та коригування звітів лісництва.

6. Підведення підсумків виробничої практики та тестування. За декілька днів до завершення виробничої практики практикант формує звіт, де описує виконані ним завдання, що вийшло, що не вийшло, які у нього виникали питання та чи зі всім розібрався. До звіту прикріплює скан-копії документації та інших матеріалів, які входили в перелік завдань. За підписом керівника практики скан-копія звіту відправляється у Підприємство. Після цього практикант проходить онлайн-тестування, для оцінки засвоєного матеріалу, де за обраною посадою (за якою він проходив виробничу практику) йому запропоновані 30 тестових питань різної складності від простих та базових до складніших.

7. Видача сертифікату та корисних матеріалів для саморозвитку та професійного зростання. В разі отримання практикантом, за результатом тестування, 60% правильних відповідей він отримує електронний сертифікат, що підтверджує успішне проходження виробничої практики із вказанням інформації за якою посадою він проходив практику. Окрім цього практикант отримає на вказану ним електронну скриньку чек-лист щодо навичок та знань (та їх шляхи розвитку та опанування), які необхідні йому для ефективної роботи та професійного зростання на посаді, яка йому сподобалась. Отримує також посилання на наявні безкоштовні онлайн-курси для розвитку необхідних технічних навичок (наприклад у Word, Excel) та soft skills.

Пропоновану структуру рекомендується коригувати під спеціальність за якою навчається практикант («Лісове господарство», «Садово-паркове господарство», «Мисливське господарство», «Деревообробні технології», «Економіка», «Менеджмент», «Облік і аудит», «Екологія» і тд.), а також під освітній рівень на якому навчається практикант (молодший бакалавр,

бакалавр, магістр тощо) задля ефективного навчання та розвитку необхідних компетенцій.

Розробку навчальних курсів пропонується доручити відділу навчання персоналу департаменту з персоналу Підприємства. Джерелом інформації для наповнення навчальних матеріалів будуть слугувати заповнені Google форми по кожній філії за кожною посадою, але узагальнення та систематизації знань.

Розробка та впровадження для студентів навчальних закладів, які проходять виробничу практику у філіях ДП «Ліси України», спеціалізованих (в залежності від спеціальностей) програм виробничої практики із використанням навчального порталу дозволить:

1. Створити власні спеціалізовані програми виробничої практики, які набагато ефективніші та корисніші за ситуаційно побудовану виробничу практику, яка будується в залежності від обставин та зайнятості персоналу;
2. Формувати в потенційних працівників уявлення про корпоративну культуру підприємства, його історію, місію, цінності та пріоритети;
3. Проводити попередню адаптацію потенційних працівників;
4. Підвищувати вхідний рівень знань та навичок при прийомі на роботу потенційних працівників після закінчення закладу освіти;
5. Допомогти потенційним працівникам сформувати власну траєкторію розвитку в підприємстві (адже вони вже знають, які знання та навички їм потрібні та як їх розвинути);
6. Збільшити кількість кандидатів на вакантні місця підприємства з числа студентів, які проходили виробничу практику;
7. Економити час працівників філій, за якими закріплені практиканти.

Створення та впровадження профілів компетенцій при відборі персоналу на вакантні місця. Оскільки при відборі персоналу на вакантні посади в Філії звертають увагу в основному лише на наявність відповідного рівня освіти (кваліфікації) та попередній досвід роботи виникає ризик допущення помилки при прийнятті працівника, що в свою чергу може знизити ефективність роботи структурного підрозділу в якому він буде працювати або

ж і взагалі спричинити конфліктні ситуації в колективі. Виняток лише становлять посади лісничого, директора та заступника директора лісового офісу в яких профілі компетенцій розроблені для впровадження кадрового резерву.

З метою вдосконалення відбору персоналу, покращення наявних програм навчання персоналу, а також формування ефективних індивідуальних планів розвитку пропонується створення та впровадження профілів компетенцій для кожної наявної посади.

Профілі компетенцій міститимуть інформацію щодо вимог до ступеня розвитку необхідних компетентностей для кожної посади. Необхідні компетентності будуть зазначені у розрізі рівнів компетентностей, а саме:

- Управлінські (стратегічне бачення, управління людьми, лідерство, організація діяльності (планування, бюджетування, організація, контроль, інновації), націленість на результат);
- Професійні (знання, навички, важливі якості особистості, мотивація, установки);
- Корпоративні (наприклад добросовісність, надійність, взаємна повага, бажання постійного вдосконалення тощо).

Таким чином можна створити портрет «ідеального кандидата» та мати орієнтир при відборі персоналу.

Для створення профілів компетенцій пропонується департаменту з персоналу Підприємства за допомогою Google форм акумулювати у лінійних керівників усіх філій їхнє бачення щодо професійних компетенцій, якими мають володіти працівники їхніх відділів у розрізі посад. На основі отриманої інформації створити універсальний та єдиний профіль компетенцій для кожної посади.

Після створення та впровадження профілів компетенцій для кожної посади можна доповнити інформацію щодо наявних вакансій у джерелах пошуку кандидатів (офіційний сайт ДП «Ліси України» [12], сайти пошуку роботи, соціальні мережі тощо), яка сформує орієнтир у потенційних

кандидатів, щодо рівня підготовки якого потрібно прагнути, щоб максимально ефективно виконувати посадові обов'язки та бути конкурентоспроможним серед інших кандидатів на дану посаду з подальшим професійним розвитком.

Створення та впровадження профілів компетенцій при відборі персоналу на вакантні місця, дозволить Підприємству:

1. Сформувати портрет «ідеального кандидата», тобто мати чіткий та уніфікований для всіх філій перелік вимог до компетентностей кандидата на конкретну посаду, який полегшує закриття наявних вакансій, на які претендують декілька кандидатів;
2. Мінімізувати простой та зниження ефективності структурних підрозділів внаслідок помилок при наймі працівників, а також мінімізація даних випадків взагалі;
3. Використовувати отриману інформацію для оптимізації поточних навчальних програм для кожної посади;
4. Ефективніше формувати індивідуальні плани розвитку для учасників кадрового резерву.

Проведення систематичного діагностування корпоративної культури. В структуру підприємства входить 148 філій, які знаходяться в кожній області, по всій території України, а кількість персоналу становить – 23,7 тис. працівників. При такій кількості структурних підрозділів, їх географічній розосередженості, регіональних особливостях та кількості працівників – проведення систематичних опитувань персоналу на предмет корпоративної культури та реагування на дані результати зі сторони Підприємства – дуже важливо.

Опитування культури дозволяє зосередитись на найбільш важливих аспектах культури підприємства, ініціювати зміни в поведінці працівників, яка може мати найбільш значний вплив на досягнення результатів [21].

Завдяки зворотному зв'язку від кожного співробітника організація може працювати над поліпшенням свого бачення культури, рольових функцій та

структури, керувати ефективністю роботи команд у всій компанії та вдосконалювати якість взаємодії [21].

Кожен культурний аспект роботи прямо чи опосередковано впливає на бізнес. Підприємство, де керівництво розуміє важливість корпоративної культури і намагається вдосконалюватись з кожним кроком, має кращі результати в якості планування та досягнення цілей, підвищенні стандартів роботи, залученні працівників тощо [21].

Діагностику корпоративної культури пропонується здійснювати із періодичністю раз у півроку за допомогою Google форм, а також постійно та систематично зі сторони інспекторів з кадрів у філіях шляхом інтерв'ювання.

Рекомендується оцінювати при проведенні опитувань наступні показники корпоративної культури [34]:

1. Різноманіття, рівноправність, інклюзивність та приналежність.

Показники різноманітності, рівноправності, інклюзивності та приналежності (DEIB) вимірюють, наскільки добре організація сприяє формуванню різноманітного, рівноправного та інклюзивного середовища, у якому всі співробітники почувуються приналежними. Вони оцінюють представленість різних демографічних груп, справедливий і рівний доступ до можливостей, а також те, наскільки співробітники відчують себе прийнятими і шанованими [34];

2. Баланс між роботою та особистим життям. Ця метрика оцінює сприйняття співробітниками їхньої здатності поєднувати робочі обов'язки з особистим життям. Високі показники балансу між роботою та особистим життям свідчать про сприятливе робоче середовище, яке цінує і заохочує благополуччя працівників [34];

3. Участь у наставництві та розвитку. Ця метрика вимірює відсоток співробітників, які беруть участь у програмах наставництва або розвитку, що відображає прагнення компанії до професійного зростання і розвитку. Вона також може показати, що ефективність або кількість таких програм недостатні [34];

4. Задоволеність при прийомі на роботу. Показники задоволеності під час прийому на роботу оцінюють, як нові співробітники сприймають свій досвід під час прийому на роботу. Це дає змогу отримати важливі відомості про ефективність процесу адаптації у вашій організації та про те, які сфери потребують поліпшення [34];

5. Психологічна безпека. Ця метрика вимірює, наскільки безпечно і підтримувано почуваються співробітники, висловлюючи свою думку і приймаючи на себе ризики, не побоюючись негативних наслідків або дій у відповідь [34];

6. Довіра до керівництва. Ця метрика вимірює рівень довіри співробітників до своїх керівників, особливо в тому, що стосується спілкування і загальної ефективності керівництва, а також того, чи подає керівництво приклад [34];

7. Частка внутрішніх підвищень. Ця метрика відстежує відсоток просувань по службі всередині організації, що дає змогу судити про ефективність програм розвитку кар'єри та планування наступності [34];

8. Частота визнання і заохочення. Ця метрика вимірює підхід компанії до оцінки своїх співробітників і те, як часто вона визнає і заохочує їх за видатний внесок [34];

9. Показник задоволеності співробітників. Показники задоволеності співробітників визначають загальну задоволеність співробітників своєю роботою, професійним середовищем, колективом і керівниками, а також культурою праці [34];

10. Частота зворотного зв'язку зі співробітниками. Ця метрика відстежує, як часто співробітники надають зворотний зв'язок, що відображає рівень їхньої комунікації та залученості в роботу організації [34];

11. Показник залученості співробітників (eNPS). eNPS вимірює, наскільки ймовірно, що співробітники рекомендуватимуть свою компанію іншим як хорошого роботодавця. Це відображає загальну задоволеність співробітників, а також їхню прихильність організації [34];

12. Рівень абсентеїзму. Цей показник вимірює частоту відсутності співробітників на робочому місці. Закономірність відсутності на робочому місці окремих співробітників, команд або підрозділів може свідчити про наявність глибинних проблем, таких як незадоволеність роботою, небезпечне робоче середовище, відсутність мотивації співробітників або проблеми зі здоров'ям [34];

13. Рівень плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів відстежує відсоток співробітників, які залишають організацію протягом певного періоду часу (наприклад, шести місяців або одного року) [34];

14. Індекс залученості співробітників. Індекс залученості співробітників вимірює загальний рівень залученості співробітників, використовуючи показники опитування залученості співробітників [34];

15. Інвестиції в навчання і розвиток. Ця метрика оцінює, скільки часу і коштів організація вкладає в навчання і розвиток співробітників [34];

16. Інновації та ідеї. Ця метрика відстежує кількість ідей або пропозицій співробітників, реалізованих компанією, і показує, як часто співробітники вносять такі ідеї [34];

17. Індекс благополуччя співробітників. Індекс благополуччя співробітників вимірює, як співробітники сприймають своє загальне благополуччя, включно з психічним і фізичним здоров'ям [34];

18. Ефективність співпраці та командної роботи. Ця метрика вимірює ефективність співпраці та командної роботи в організації [34];

19. Можливості розвитку лідерства. Ця метрика оцінює, наскільки добре програми розвитку лідерства готують керівників до управління командами та досягнення організаційного успіху [34].

Проведення систематичного діагностування корпоративної культури за допомогою опитувань (а також інтерв'ювання) дозволить Підприємству [21]:

1. Розуміти поточний стан корпоративної культури та її поточне місце відносно цільового значення, на яке націлене Підприємство;

2. Аналізувати, наскільки однорідною є культура в Підприємстві задля запобігання конфліктної та неефективної взаємодії між структурними підрозділами;

3. Аналізувати ступінь узгодженості корпоративної культури з прийнятими цінностями та Кодексом етики;

4. Вчасно діагностувати можливі невдоволення персоналу, тим самим оперативно вживати заходів для уникнення цього, цим самим знижувати плинність кадрів з подальшим підвищенням залученості, продуктивності та благополуччя персоналу.

Діджиталізація HR-процесів. В Філії для обліку, адміністрування та розрахунку з персоналом використовується програма «1С» як потужний інструмент для реалізації кадрової політики підприємства, а також програма «М.Е.Дос». Проте на виконання рутинних HR-процесів, формування звітів витрачається значна частина робочого часу в кадрової служби, тому для оптимізації та автоматизації даних процесів пропонуємо розглянути два варіанти програмного забезпечення, а саме – «Hurma» та «PeopleForce», які є All-in-one HR-платформами.

«Hurma» – ATS система та HRM платформа в одному рішенні, яка виконує наступні функції [3]:

- **Розміщення вакансій на порталах щодо пошуку роботи.** Оперативно публікуйте необхідні вакансії на всіх популярних сайтах для пошуку роботи. Відгуки від кандидатів отримуйте прямо в HURMA – заощаджуйте ваш час та підвищуйте ефективність рекрутингу [3];

- **Пошук із додаванням кандидатів до воронки.** Завдяки плагіну AI FOX для Google Chrome зручно та швидко додавайте кандидатів у воронку вакансій із будь-якого місця. Завдяки цьому ефективніше опрацьовується великий масив інформації та збільшується продуктивність праці рекрутерів на 25% [3];

- **Облік відсутностей та відпусток.** Завдяки платформі HURMA ви автоматизуєте нарахування відпусток, лікарняних та інших видів відсутності.

Всім працівникам відображається інформація про це в особистому кабінеті, а також працівник може створити запит на відсутність. HR-менеджер моментально отримує сповіщення та опрацьовує інформацію [3];

- **Проведення онбордингу, адаптації та офбордингу.** Створюйте ланцюжки завдань для управління персоналом, а також у напівавтоматичному режимі керуйте ними. Завдання для кожного працівника ставити вручну не потрібно при онбордингу та офбордингу [3];

- **Автоматичний розрахунок заробітної плати.** Вираховуйте автоматично робочий час працівників, кількість відпрацьованих ними годин, нараховуйте зарплату. Платформа підтримує також наступні функції: мультивалютність, розрахунок оплати за будь-який вказаний вами період; вивантаження звітів у зручний формат; розрахунок премій та бонусів для працівників [3];

- **HRM платформа зі зручною аналітикою.** Система HURMA збирає дані щодо плинності персоналу, гендерної та вікової статистики, ефективності рекрутингу, кандидатів та коефіцієнтів прийняття оферів у зручні графіки та діаграми. Вам більше не потрібно буде зводити їх вручну в Excel [3];

- **Управління персоналом та кандидатами в одному місці.** Усі кандидати та співробітники зібрані в одній HRM системі зі швидким пошуком за гнучкими фільтрами. У картках кандидатів зберігається історія взаємодії, контакти, резюме та додаткові файли. Коментарі доступні тільки вам, менеджеру, що наймає, і обраним колегам [3];

- **Інтуїтивний та зручний інтерфейс.** Швидкий доступ до будь-якої необхідної інформації та зручний перехід між завданнями. Завдяки рекомендаціям та побажанням користувачів – практикуючих HR та рекрутинг менеджерів інтерфейс HURMA постійно вдосконалюється [3].

«**PeopleForce**» – HRM платформа, яка виконує наступні функції [1]:

- **Автоматизація рекрутингу.** Знаходьте кращих фахівців з парсингом резюме за допомогою Google Chrome розширення, email-автоматизації та претестів. Слідкуйте за відгуками інтерв'юерів про кандидатів [1];

- **Інформація для співробітників.** Кожен зможе бачити список всіх співробітників компанії, календар з майбутніми подіями, ОКР цілі та в один клік запросити відпустку або лікарняний [1];

- **Гнучке управління відпустками.** Більше жодних електронних таблиць, налаштуйте типи відпусток, розрахуйте баланс і повністю автоматизуйте систему запиту і підтвердження відпусток [1];

- **eNPS і опитування.** Вимірюйте залученість співробітників і рівень їхньої задоволеності, щоб знайти ключові чинники вашого успіху для ухвалення рішень, що ґрунтуються на даних [1];

- **HR звітність і аналітика.** Отримайте інсайти і статистику щодо кожного аспекту процесу вашого управління персоналом. PeopleForce дає змогу легко створювати автоматичні та налаштовані звіти [1];

- **Електронний підпис (eSign).** Завдяки технології PeopleSign кандидати можуть підписувати пропозиції про роботу прямо на екранах своїх мобільних телефонів та надсилати їх із будь-якої точки світу [1];

- **Зручна взаємодія.** Налаштовуйте права доступу, розглядайте кандидатів командою найму, спілкуйтеся щодо робочих цілей зі співробітниками. Кожен може коментувати та оцінювати останні новини [1];

- **Управління продуктивністю.** Плануйте Performance Review для співробітників, моніторте їх розвиток, враховуйте фідбек зустрічей 1-on-1. Використайте оцінку 360 для допомоги у розвитку команди [1];

- **Мобільний додаток і Telegram-бот.** Додатки PeopleForce для Android та iOS повністю інтегровані з онлайн-версією системи та нададуть вам свободу управління персоналом у зручний час та будь-якому місці [1].

Проаналізувавши функції, які забезпечують програмні забезпечення «Higma» та «PeopleForce» можемо стверджувати, що вони охоплюють максимально всі HR-процеси, автоматизують їх, роблячи виконання рутинних обов'язків HR-менеджерів швидшим та комфортнішим.

Обираючи між даними програмними забезпеченнями, слід звернути увагу на пріоритетність, якщо пріоритет – це вартість, швидке впровадження

та відповідність українському законодавству (зокрема, військовий облік), краще обрати «Hugma». Дане програмне забезпечення продукт підійде для невеликого або середнього підприємства, яке хоче оптимізувати процеси з мінімальними витратами. А якщо важлива гнучкість, інтеграції з іншими системами та масштабованість для середніх і великих підприємств, тоді «PeopleForce» буде кращим варіантом. Дане програмне забезпечення дозволяє проводити глибший аналіз, кращу інтеграцію з іншими бізнес-інструментами, а також наявні багатofункціональні модулі для стратегічного управління персоналом.

Обравши та впровадивши будь-який варіант з наведеного системного забезпечення дозволить Підприємству діджиталізувати HR-процеси, що в свою чергу дозволить:

1. Зменшити навантаження на HR-працівників та підвищити їх ефективність, адже вивільнений час спрямується на важливіші напрямки роботи, а не на рутинні справи;
2. Ефективніше виконувати, відстежувати та аналізувати HR-процеси;
3. Пришвидшить та оптимізує обмін інформацією та зв'язок між HR-працівниками всіх рівнів (філія – офіс – підприємство).

Щорічне додаткове преміювання працівників в залежності від виконання особистих KPI-показників. У Підприємстві директори філій отримують на кожен квартал завдання, сформовані за методикою KPI. Завдання розподілені на блоки, за напрямком діяльності: лісове господарство, виробництво та реалізація, кадровий, бухгалтерський, економічний та юридичний напрямки. В кінці кварталу, за результатами виконаних завдань по філіям, директори преміюються в залежності від повноти виконаного обсягу завдань. Пропонується KPI завдання директора розподіляти за напрямками на структурні підрозділи, а від них персонально по напрямку роботи на кожного працівника. За результатами роботи пропонується преміювати в кінці року кожного працівника в залежності в повноти обсягу покладених на нього завдань впродовж кожного року. За максимальне виконання завдань

пропонується премія у розмірі 100% від посадового окладу. Також пропонується додаткова премія у розмірі 50% від посадового окладу всім працівникам структурного підрозділу у випадку, якщо їх підрозділ виконав в повному обсязі всі покладені на нього завдання впродовж року.

Впровадження щорічного додаткового преміювання працівників в залежності від виконання особистих КРІ-показників дозволить Підприємству:

1. Підвищити залученість працівників до цілей та завдань Підприємства та філій;
2. Підвищити продуктивність праці персоналу;
3. Додатково згуртувати працівників над цілями та завданнями структурного підрозділу та стимулювати їх допомагати один одному;
4. Мотивація персоналу за допомогою можливості отримати 13-ту заробітну плату за підсумками року.

Створення кімнат відпочинку. В апараті Підприємства та філій більшість працівників працюють, як офісні працівники, тобто постійно за своїм робочим місцем. Під час обідньої перерви частина працівників, яка проживає далеко вата для обіду в домівці, бере обід з собою на роботу та швидко підкріпившись за робочим місцем ринеться знову в роботу при цьому що обідньої перерви ще більша частина є. Звісно ж систематичний малий перепочинок на робочому місці під час відведеного на це час «сприяє» професійному вигоранню на робочому місці.

Для вирішення цієї проблеми та створення комфортних умов для перепочинку персоналу пропонується створення кімнати відпочинку в структурних підрозділах, де багато представників «сидячої» роботи.

Пропонується виділення великої кімнати, яка за допомогою перегородки офісної буде ділитись на дві частини. Перша частина обладнана столиками, стільцями та невеличкою кухонною стінкою з холодильником та обладнанням для підігріву обіду. Друга частина обладнана м'якими диванчиками, кріслами, столиками, телевізором та настільними іграми.

Створення кімнат відпочинку дозволить Підприємству:

1. Створити комфортні умови для обідньої перерви працівників та їх відпочинку, що в свою чергу підвищує їхню продуктивність та лояльність до Підприємства.

2. Здійснювати профілактику професійного «вигорання» працівників;

3. Може слугувати місцем для проведення нарад та переговорів в неформальній обстановці.

3.2 Обґрунтування запропонованих комплексів заходів

Запропонований комплекс заходів дозволить підвищити ефективність управління персоналом, як в досліджуваній Філії так і на рівні Підприємства.

Прогнозований ефект від розробки та впровадження в адаптаційний період персоналу навчальних курсів за посадами (для керівників та спеціалістів) з розвитку hard skills наведений на рисунку 3.1.

Прогнозований ефект від розробки для студентів навчальних закладів, які проходять виробничу практику у філіях ДП «Ліси України», спеціалізованих (в залежності від спеціальностей) програм виробничої практики із використанням навчального порталу наведений на рисунку 3.2.

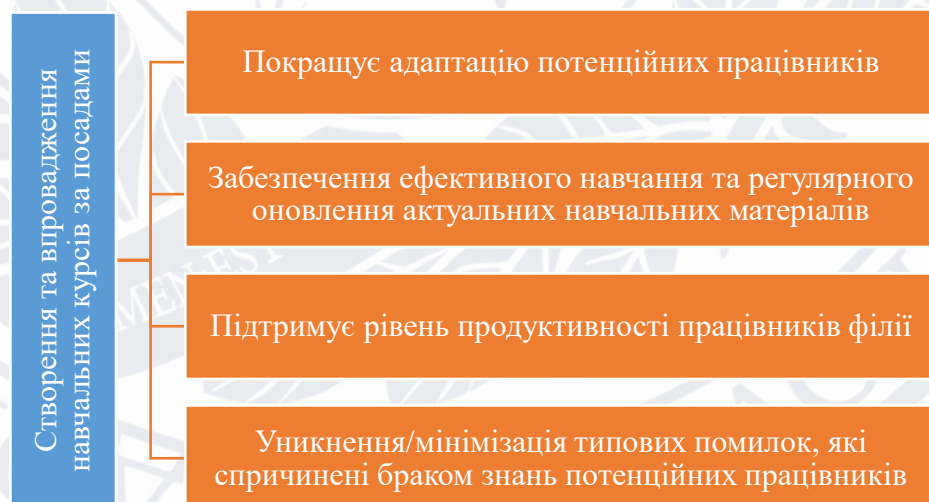


Рисунок 3.1 – Розробка та впровадження в адаптаційний період персоналу навчальних курсів за посадами (для керівників та спеціалістів) з розвитку hard skills

Джерело: побудовано автором

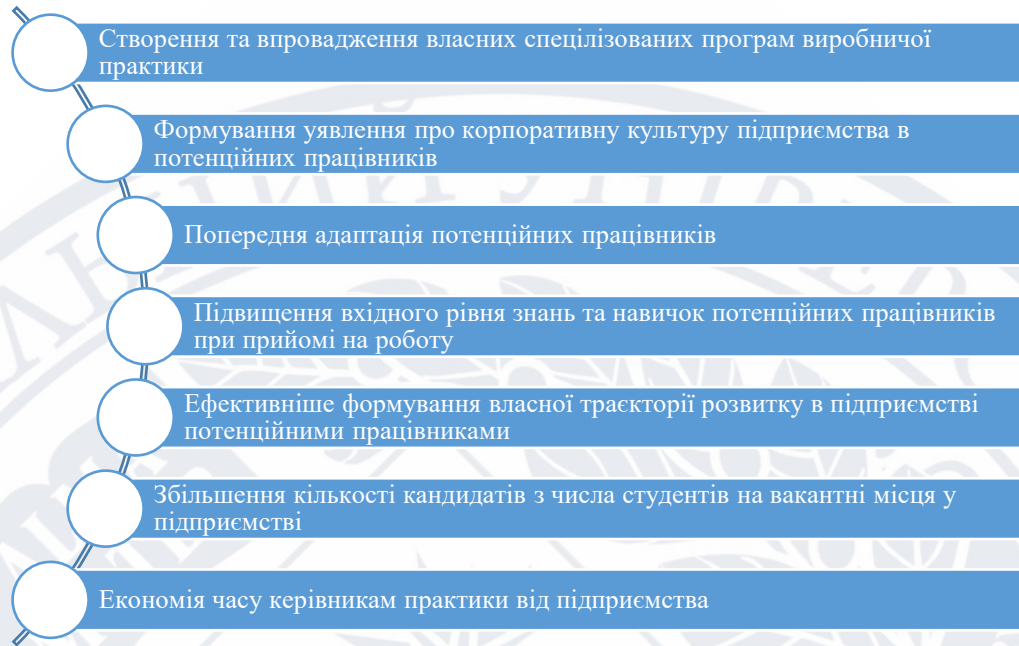


Рисунок 3.2 – Розробка для студентів навчальних закладів, які проходять виробничу практику у філіях ДП «Ліси України», спеціалізованих (в залежності від спеціальностей) програм виробничої практики із використанням навчального порталу

Джерело: побудовано автором

Прогнозований ефект від створення та впровадження профілів компетенцій при відборі персоналу на вакантні місця наведений на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Створення та впровадження профілів компетенцій при відборі персоналу на вакантні місця

Джерело: побудовано автором

Прогнозований ефект від проведення систематичного діагностування корпоративної культури наведений на рисунку 3.4.

Прогнозований ефект від діджиталізації HR-процесів наведений на рисунку 3.5.

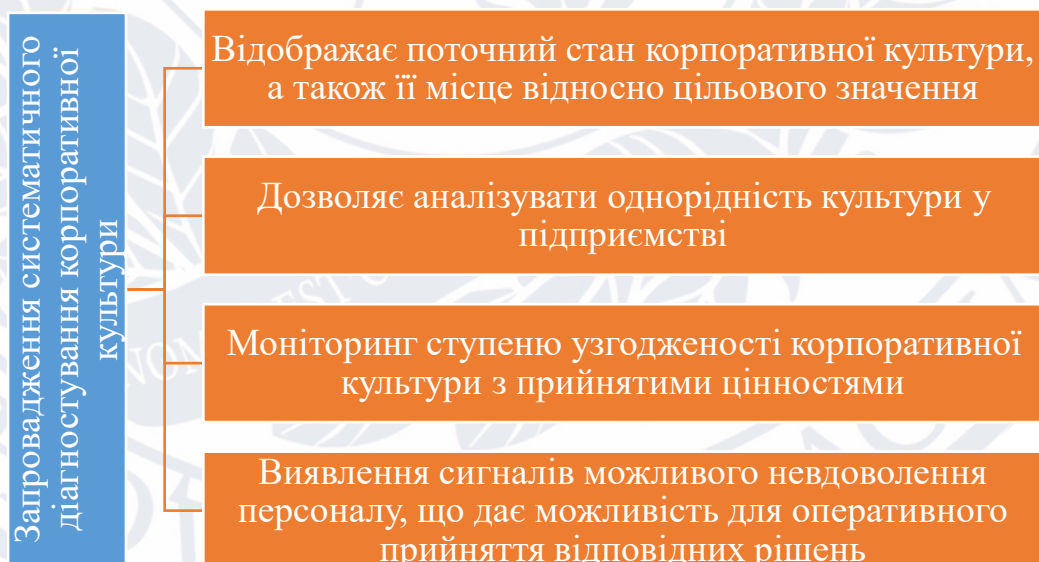


Рисунок 3.4 – Проведення систематичного діагностування корпоративної культури

Джерело: побудовано автором



Рисунок 3.5 – Діджиталізація HR-процесів

Джерело: побудовано автором

Прогнозований ефект від щорічного додаткового преміювання працівників в залежності від виконання особистих KPI-показників наведений на рисунку 3.6.



Рисунок 3.6 – Щорічне додаткове преміювання працівників в залежності від виконання особистих KPI-показників

Джерело: побудовано автором

Прогнозований ефект від створення кімнат відпочинку наведений на рисунку 3.7.

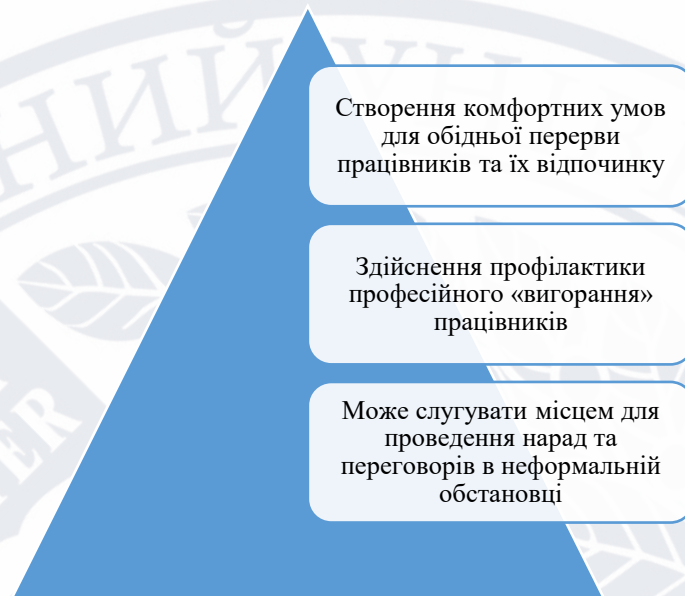


Рисунок 3.7 – Створення кімнат відпочинку

Джерело: побудовано автором

3.3 Механізм провадження комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом

Механізм провадження запропонованого комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом буде відбуватись наступним чином:

1. Щодо розробки та впровадження в адаптаційний період персоналу навчальних курсів за посадами (для керівників та спеціалістів) з розвитку hard skills та розробки для студентів навчальних закладів, які проходять виробничу практику у філіях ДП «Ліси України», спеціалізованих (в залежності від спеціальностей) програм виробничої практики із використанням навчального порталу, то механізм провадження аналогічний. Він полягає в розробці необхідних навчальних матеріалів департаментом з персоналу Підприємства. Додатковим джерелом інформації для формування навчальних матеріалів будуть слугувати інформація надана відповідними працівниками всіх філій у вигляді Google форми чи іншій зручній для обробки інформації формі подачі.

Створюватись навчальні матеріали будуть на навчальному порталі ДП «Ліси України» в якому є весь необхідний інструментарій для цього. Після готовності до провадження необхідно затвердити дані нововведення наказами та положеннями. Додаткового фінансування дані напрямки заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом – не потребують.

2. Щодо створення та впровадження профілів компетенцій при відборі персоналу на вакантні місця, то механізм провадження полягає у створенні департаментом з персоналу Підприємства уніфікованих та єдиних профілів компетенцій для кожної посади. Джерелом отримання додаткової інформації для створення профілів компетенцій слугуватимуть Google форми заповнені лінійними керівниками усіх філій, це буде зібране їхнє бачення щодо професійних компетенцій, якими мають володіти працівники їхніх відділів у розрізі посад. Пропонується формування профілів компетенцій у форматі .docx із подальшим переведенням у формат .pdf. Застосування профілів компетенцій при відборі персоналу пропонується затвердити відповідним наказом та положенням. Додаткового фінансування даний напрямок заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом – не потребує.

3. Щодо проведення систематичного діагностування корпоративної культури, то механізм провадження полягає у створенні департаментом з персоналу Підприємства опитувальників за допомогою Google форм (рекомендовані показники оцінювання корпоративної культури наведені в підрозділі 3.1) та здійснення оцінювання із періодичністю раз у півроку. Також пропонується постійне та систематичне оцінювання корпоративної культури зі сторони інспекторів з кадрів у філіях шляхом інтерв'ювання. Додаткового фінансування даний напрямок заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом – не потребує.

4. Щодо діджиталізації HR-процесів, то механізм провадження полягає в закупівлі та використанні одного з двох варіантів програмного забезпечення для автоматизації HR-процесів – «Hurta» або «PeopleForce». Для прийняття рішення пропонується залучити департамент з персоналу, департамент ІТ

технологій та департамент розвитку та інвестицій Підприємства. Даний напрямок заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом потребує додаткового фінансування у розмірі понад 1 млн. гривень за рік користування (і для «Hurma» [59] і для «PeopleForce» [64]). Сума вагома, проте взявши до уваги чисельність працівників Підприємства у кількості 23,7 тис. осіб та прибуток отриманий Підприємством за 2023 рік у розмірі 3 млрд. гривень [24] дана вартість вже не є такою великою задля автоматизації та діджиталізації HR-процесів

5. Щодо щорічного додаткового преміювання працівників в залежності від виконання особистих KPI-показників, то механізм провадження полягає у врахуванні даних пунктів у всіх нормативних документах Підприємства що стосуються оплати праці та здійсненні преміювання всіх працівників в залежності від повноти обсягу виконаних покладених на них завдань впродовж року. Розподіл KPI за філіями та посадами пропонується доручити департаменту з персоналу Підприємства, а прийняття рішення щодо додаткового преміювання працівників в залежності від виконання особистих KPI-показників пропонується розглянути – департаменту з персоналу, департаменту з фінансів, департаменту лісових ресурсів та департаменту лісового господарства. Даний напрямок заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом потребує додаткового фінансування.

6. Щодо створення кімнат відпочинку, то механізм провадження пропонується через надання пропозицій Підприємству філіями стосовно приміщень, які є в наявності та можуть бути придатні для перебудови їх у кімнати відпочинку. Далі Підприємство розробляє через відділ капітального будівництва департаменту лісових ресурсів, департамент фінансів, департамент з персоналу та департамент з закупівель типові проекти кімнат відпочинку. Потім відбувається планування щодо почерговості спорудження кімнат відпочинку із внесенням інформації у виробничо-фінансові плани в категорію капітальних інвестицій (підкатегорія інвестиційні проекти), за рахунок якого і буде здійснюватись будівництво. Даний напрямок заходів

щодо вдосконалення системи управління персоналом потребує додаткового фінансування.

Висновки до розділу 3

Дослідивши шляхи підвищення ефективності управління персоналом в філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України» можна зробити наступні висновки.

Задля отримання шляхів підвищення ефективності управління персоналом був розроблений комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, який складається з наступних пунктів:

1. Розробка та впровадження в адаптаційний період персоналу навчальних курсів за посадами (для керівників та спеціалістів) з розвитку hard skills;
2. Розробка для студентів навчальних закладів, які проходять виробничу практику у філіях ДП «Ліси України», спеціалізованих (в залежності від спеціальностей) програм виробничої практики із використанням навчального порталу;
3. Створення та впровадження профілів компетенцій при відборі персоналу на вакантні місця;
4. Проведення систематичного діагностування корпоративної культури;
5. Діджиталізація HR-процесів;
6. Щорічне додаткове преміювання працівників в залежності від виконання особистих KPI-показників;
7. Створення кімнат відпочинку.

Для вищевказаного комплексу заходів опрацьовано обґрунтування та механізм його провадження.

ВИСНОВКИ

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

В процесі дослідження виокремлено наступні особливості управління персоналом в лісовому господарстві: сезонність робіт; спеціалізовані навички та знання; важкі та небезпечні умови праці; екологічна свідомість та соціальна відповідальність; адаптивність управління.

В умовах високого рівня конкуренції підвищується значимість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Як показує практика, саме таким стратегічним пріоритетом є ефективна система стратегічного управління персоналом. Створення стратегічної системи управління персоналом із визначення її конкурентних переваг дає можливість для утримання власної позиції на ринку праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його іміджу як роботодавця. Визначення поточного та прогнозованого стану конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом дозволяють оцінити ефективність системи та виявити слабкі місця, розробити ефективну кадрову стратегію.

Підбір персоналу в Філії для задоволення потреби у персоналі для доступних вакансій відбувається шляхом скринінгу наявної бази даних, сформованої на основі випускників закладів вищої освіти, коледжів, училищ та потенційних рекрутів, які цікавилися роботою в Філії. Адаптація персоналу побудована на детальному, послідовному та якісно спланованому переліку адаптаційних заходів та системі оцінювання виконаних новим працівником

завдань із врахуванням його зворотнього зв'язку. Розвиток персоналу побудований на системі кадрового резерву. Він в свою чергу, передбачає розвиток в здібних та мотивованих резервістів (шляхом виконання плану розвитку резервістів сформованими кураторами) необхідних компетенцій для потенційного заміщення критично важливих для розвитку підприємства посад. Системи адаптації та розвитку персоналу підкріплені ефективним застосуванням електронних курсів на дистанційній платформі навчання. Окрім виконання поставлених завдань дистанційна платформа навчання знайомить нових працівників з системою цінностей, діловими принципами та нормами поведінки у підприємстві, його історією, місією та пріоритетами, внаслідок чого формується уявлення про корпоративну культуру підприємства.

Філія використовує різні методи та способи навчання персоналу в залежності від специфіки займаної працівником фаху/посади. Враховуючи це, особливості навчання персоналу лісогосподарського підприємства наступні: специфічні знання та навички, які притаманні лісовій галузі; обов'язковість практичних навчань, особливо для робітників; потреба в постійному підвищенні кваліфікації; високий рівень охорони праці (особливо для лісорубів, робота яких одна з найнебезпечніших); сезонність навчання та роботи (потрібно використовувати по-максимуму специфіку лісогосподарських робіт, їх інтенсивності, щоб навчати персонал в період мінімальних навантажень для мінімізації простоїв); необхідність регулярного відслідковування законодавчих та нормативних актів, задля уникнення правопорушень в сфері лісового господарства; навчання на засадах сталого розвитку із формуванням екологічного світогляду та соціальної відповідальності.

Антикорупційний комплаєнс у Підприємства добре розвинений. Також на всіх працівників Філії поширюється Кодекс етики, який визначає цінності, принципи, стандарти поведінки і етичні норми у відносинах з діловими партнерами та клієнтами Підприємства, а також в бізнес-діяльності

Підприємства і у відносинах з оточенням. У Підприємства діє єдиний колективний договір, який регламентує зважену і справедливую систему соціальних гарантій для працівників Підприємства, а також Галузева угода, яка забезпечує додаткові соціальні гарантії для персоналу.

Виокремлено також основні тенденції розвитку управління персоналом, їх проблеми та можливості розвитку.

Задля отримання шляхів підвищення ефективності управління персоналом був розроблений комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, який складається з наступних пунктів:

1. Розробка та впровадження в адаптаційний період персоналу навчальних курсів за посадами (для керівників та спеціалістів) з розвитку hard skills;
2. Розробка для студентів навчальних закладів, які проходять виробничу практику у філіях ДП «Ліси України», спеціалізованих (в залежності від спеціальностей) програм виробничої практики із використанням навчального порталу;
3. Створення та впровадження профілів компетенцій при відборі персоналу на вакантні місця;
4. Проведення систематичного діагностування корпоративної культури;
5. Діджиталізація HR-процесів;
6. Щорічне додаткове преміювання працівників в залежності від виконання особистих КРІ-показників;
7. Створення кімнат відпочинку.

Для вищевказаного комплексу заходів опрацьовано обґрунтування та механізм його провадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. All-in-one HR платформа PeopleForce. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk> (дата звернення: 01.12.2024).
2. FSC сертифікація. Загальна інформація. ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.gov.ua/fsc-sertyfikatsiia-zahalna/> (дата звернення: 30.10.2024).
3. HRM система для автоматизації HR, рекрутингу і OKR | HURMA. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення: 01.12.2024).
4. Muravyov Y. V., Medintceva S. Y. Лісове господарство України – управлінські інноваційні рішення та вимоги сьогодення. *Forestry Education and Science: Current Challenges and Development Prospects. International Science-Practical Conference, October 23-25, 2024, Lviv, Ukraine. 2024*. URL: <https://doi.org/10.36930/conf150.4.12> (дата звернення: 01.12.2024).
5. Osovskaya G. V., Semeniuk T. V., Osovsky O. A. Problems of enterprise personnel management. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.69> (дата звернення: 01.12.2024).
6. Антикорупційна політика ДП «Ліси України». ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/Polityka-zapobihannia-koruptsii.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).
7. Антикорупційна програма ДП «Ліси України» на 2023-2025 роки. ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/Antykoruptsijna-prohrama.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).
8. Антикорупційний комплаєнс. ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.gov.ua/antykoruptsijnyj-komplaiens/> (дата звернення: 30.11.2024).
9. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
10. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В.

Вартанова, Г.О. Надьон та ін. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. — 304 с.

11. Бюджетний кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 13.10.2024);

12. Вакансії по апарату та лісових офісах ДП «Ліси України». ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.gov.ua/vacation1/> (дата звернення: 30.11.2024).

13. Вступний семінар-практикум для кураторів кадрового резерву ДП «Ліси України». Навчальний портал ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.davintoo.com/knowledge-base/290510/view?q=7>. Вступний%20семінар-практикум%20для%20кураторів%20кадрового%20резерву%20ДП%20«Ліси%20України» (дата звернення: 23.10.2024);

14. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.6.27.

15. Галузева угода між Державним агентством лісових ресурсів України і профспілкою працівників лісового господарства України на 2021-2025 роки. Професійна спілка працівників лісового господарства України - Офіційний портал | УКРПРОФЛІС, Профспілка лісової галузі. URL: https://ukrproflis.org.ua/fileadmin/user_upload/informacija/ugodi/ГУ_на_2021-2025_роки.pdf (дата звернення: 30.11.2024).

16. Ганза І. В. Теоретико - методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством / І. В. Ганза // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 1(19). – С. 98-103.

17. Головна. Офіційний сайт – ДП «Ліси України». URL: <https://e-forest.gov.ua/> (дата звернення: 23.10.2024).

18. Гулик Т.В., Кобзев А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 353–358.

19. Державне агентство лісових ресурсів України - Загальна характеристика лісів України. *Головна | Державне агентство лісових ресурсів України*. URL: <https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisi-ukrayini/zagalna-harakteristika-lisiv-ukrayini> (дата звернення: 23.10.2024).

20. Директор департаменту з персоналу ДП «Ліси України» Костянтин Войцеховський фіналіст HR PRO AWARDS. *ДП "Ліси України"*. URL: <https://e-forest.gov.ua/dyirektor-departamentu-z-personalu-dp-lisy-ukrainy-kostiantyn-vojtsekhovskij-finalist-hr-pro-awards/> (дата звернення: 30.11.2024).

21. Дізнатися що співробітники думають про корпоративну культуру своїх компаній Qwaybe. *Qwaybe*. URL: <https://qwaybe.com/doslidzhennya/korporativna-kultura/> (дата звернення: 30.11.2024).

22. Домніч А.В. Економіка лісового господарства: навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «205. Лісове господарство» освітньо-професійної програми «Мисливствознавство». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 115 с.

23. ДроваЄ – купити дрова онлайн. Магазин дров для населення. *ДроваЄ*. URL: <https://drovae.gov.ua/uk/> (дата звернення: 13.10.2024);

24. Економічна правда. "Ліси України" у 2023 році подвоїли свій прибуток, досягнувши 3 мільярдів. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/news/2023/12/28/708202/> (дата звернення: 01.12.2024).

25. Зміни від 25.04.2024 до Колективного договору між державним спеціалізованим господарським підприємством «Ліси України» та трудовим колективом державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» на 2023 – 2025 роки. *ДП "Ліси України"*. URL: https://e-forest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/ZMINY-do-KD-vid-25.04.24_skan.pdf (дата звернення: 30.11.2024).

26. Зміни від 28.11.2023 до Колективного договору між державним спеціалізованим господарським підприємством «Ліси України» та трудовим колективом державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси

України» на 2023 – 2025 роки. ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/Zminy-do-KD.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).

27. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення: 13.10.2024);

28. Кодекс етики Державного спеціалізованого господарського підприємства "Ліси України". ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.gov.ua/wp-content/uploads/2023/03/Kodeks-etyky.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).

29. Колективний договір між державним спеціалізованим господарським підприємством «Ліси України» та трудовим колективом державного спеціалізованого господарського Підприємства «Ліси України» на 2023 - 2025 роки. ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/Kolektyvnyj-dohovir-DP-Lisy-Ukrainy-zahalnyj-dlia-sajtu.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).

30. Колективний договір між державним спеціалізованим господарським підприємством «Ліси України» та трудовим колективом державного спеціалізованого господарського Підприємства «Ліси України» на 2023 - 2025 роки (із змінами). ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/Kolektyvnyj-dohovir-DP-Lisy-Ukrainy-z-pravkamy-vid-kvitnia-2024-robochij-fajl-final-na-portal.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).

31. Мажура І. А. Стратегічне управління персоналом підприємства / І. А. Мажура, С. М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4. - С. 203- 206. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_4_47.

32. Махмудов, Х. З., & Чухліб, В. Є. (2021). Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу

підприємства. Економічний простір, (176), 79-82. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-13>.

33. Методичні рекомендації зі складання індивідуального плану розвитку. Київ, 2024. 12 с;

34. Метрики оцінювання корпоративної культури. *HR онлайн: навчання HR менеджерів дистанційно - курси управління персоналом в Академії HR Майка Прутули*. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/57glytyb21-metriki-otsnyuvannya-korporativno-kultur> (дата звернення: 30.11.2024).

35. Навчальний портал ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.davintoo.com/> (дата звернення: 23.10.2024);

36. Наказ та Положення про адаптацію персоналу в ДП "Ліси України". *Навчальний портал ДП "Ліси України"*. URL: <https://e-forest.davintoo.com/knowledge-base/323746/view?q=про%20адаптаці> (дата звернення: 23.10.2024).

37. Наказ та Положення про кадровий резерв. *Навчальний портал ДП "Ліси України"*. URL: <https://e-forest.davintoo.com/knowledge-base/290519/view?q=наказ> (дата звернення: 23.10.2024);

38. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

39. Олійничук О. І. Особливості лісгосподарського виробництва та підвищення його ефективності / О. І. Олійничук // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий збірник / За ред. І. Г. Ткачук. – Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2009. – Вип. V. – Т.2. – С. 148–154.

40. Податковий кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 13.10.2024);

41. Положення про впровадження в ДП «Ліси України» механізмів заохочення викривачів та формування культури повідомлення про можливі

факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень. ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/Polozhennia-pro-zaokhochennia-vykryvachiv.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).

42. Положення про порядок запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у ДП «Ліси України». ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/Polozhennia-po-konflikту.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).

43. Положення про філію "Ярмолинецьке лісове господарство" державного спеціалізованого господарського підприємства "Ліси України". Київ, 2022. 21 с;

44. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 13.10.2024);

45. Про внесення змін до Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0847-22#Text> (дата звернення: 13.10.2024);

46. Про внесення зміни до пункту 1 Порядку відрахування до державного бюджету частини чистого прибутку (доходу) державними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/786-2023-п#Text> (дата звернення: 13.10.2024);

47. Про ДП «Ліси України». Офіційний сайт – ДП «Ліси України». URL: <https://e-forest.gov.ua/about-us/> (дата звернення: 23.10.2024).

48. Про ефективне використання державних коштів. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2016-п#Text> (дата звернення: 13.10.2024);

49. Про затвердження Положення про державну лісову охорону : Постанова Каб. Міністрів України від 16.09.2009 № 976 : станом на 17 листоп.

2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2009-п#Text> (дата звернення: 30.10.2024).

50. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15#Text> (дата звернення: 13.10.2024);

51. Про стан фінансово-бюджетної дисципліни, заходи щодо посилення боротьби з корупцією та контролю за використанням державного майна і фінансових ресурсів. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1673-2006-п#Text> (дата звернення: 13.10.2024);

52. Про ціни і ціноутворення. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text> (дата звернення: 13.10.2024);

53. Програма адаптації нових працівників. *Навчальний портал ДП "Ліси України"*. URL: <https://e-forest.davintoo.com/courses/execute/1347676> (дата звернення: 23.10.2024).

54. Проєкт організації та розвитку лісового господарства державного підприємства "Ярмолинецьке лісове господарство" Хмельницького обласного управління лісового та мисливського господарства. Ірпінь, 2021. 241 с.;

55. Публічний звіт голови Державного агентства лісових ресурсів України за 2023 рік. Державне агентство лісових ресурсів України. URL: <https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/uploaded-files/Публічний%20звіт%20Голови%202023.pdf> (дата звернення: 05.09.2024);

56. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.

57. Сардак С. Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія / С. Е. Сардак, О. О. Третьяк. – Дніпропетровськ: Видавництво "Інновація", 2009. – 157 с.

58. Сертифікація ланцюга поставки PEFC. *BM Certification*. URL: <https://ua.bmcertification.com/sertifikatsiya-lantsyuga-postavki-pefc/> (дата звернення: 30.10.2024).

59. Тарифи: скільки коштує HRM HURMA. HURMA. URL: <https://hurma.work/tariffs/> (дата звернення: 01.12.2024).

60. Укрцентркадриліс - Головна. *Укрцентркадриліс*. URL: <https://kadrlis.com.ua/golovna.html> (дата звернення: 30.10.2024).

61. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

62. Форма №1, 2, 5 (примітки до річної фінансової звітності) за 2021-2022 роки по ДП «Ярмолинецьке лісове господарство»;

63. Форма №1, 2, 5 (примітки до річної фінансової звітності) за 2023 рік по філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»;

64. Ціни та функціонал PeopleForce. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/pricing> (дата звернення: 01.12.2024).

65. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

66. Штатний розпис філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України» на 2024 рік (вводиться в дію з 01.04.2024 року).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Динаміка показників використання трудового потенціалу філії "Ярмолинецьке лісове господарство" ДП "Ліси України" за 2021-2023 рр.

Показники	Одиниці виміру	2021	2022	2023	Темпи зростання, (зниження), %		
					2022 до 2021	2023 до 2022	2023 до 2021
1. Обсяг виробництва	тис. грн	145480	201296	185 504	138,4	92,2	127,5
2. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	182	189	172	103,8	91,0	94,5
в т. ч. робочих виробництва (ППП)	осіб	124	130	141	104,8	108,5	113,7
3. Виробіток на одного працівника підприємства	тис.грн / осіб	799,3	1065,1	1078,5	133,2	101,3	134,9
4. Виробіток на одного робітника виробництва	тис.грн / осіб	1173,2	1548,4	1315,6	132,0	85,0	112,1
5. Фонд оплати праці	тис. грн	64848	91826	71185,6	141,6	77,5	109,8
	в% до обсягу виробництва	44,6	45,6	38,4	102,3	84,1	86,1
6. Середньомісячна заробітна плата працівника підприємства	грн	28099	38260	48387,1	136,2	126,5	172,2
7. Середньомісячна заробітна плата робітника виробництва	грн	30203	41101	31433,6	136,1	76,5	104,1

Джерело: [62, 63]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.2 – Динаміка показників використання трудового потенціалу філії "Ярмолинецьке лісове господарство" ДП "Ліси України" за 2021-2023 рр.

Показники	Формула розрахунку	2021	2022	2023	Відхилення		
					2022 до 2021	2023 до 2022	2023 до 2021
1. Коефіцієнт обороту по прийому працівників	$\frac{\text{Чисельність прийнятих}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$	0,13	0,16	0,06	0,03	-0,09	-0,06
2. Коефіцієнт обороту з вибуття працівників	$\frac{\text{Чисельність вибулих}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$	0,10	0,13	0,06	0,02	-0,07	-0,05
3. Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{\text{Чисельність звільнених}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$	0,09	0,07	0,03	-0,02	-0,04	-0,06
4. Коефіцієнт сталості персоналу підприємства	$\frac{\text{Чисельність працівників, що відпрацювали рік}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$	0,94	0,99	0,67	0,06	-0,32	-0,27

Джерело: [62, 63]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.3 – Динаміка показників наявності та руху основних фондів філії "Ярмолинецьке лісове господарство" ДП "Ліси України" за 2021-2023 рр., тис. грн

Показники	2021	2022	2023	Темпи зростання, (зниження), %		
				2022 до 2021	2023 до 2022	2023 до 2021
1. Вартість основних фондів на початок року	43 322	52 423	0	121,0	0,0	0,0
2. Вартість введених основних фондів	10074	25885	6 656	256,9	25,7	66,1
3. Вартість виведених основних фондів	973	1559	685	160,2	43,9	70,4
4. Вартість основних фондів на кінець року	52 423	76 749	83 449	146,4	108,7	159,2
5. Сума зносу	26 987	31 204	37 209	115,6	119,2	137,9
6. Середньорічна вартість основних фондів	47872,5	64586	41 725	134,9	64,6	87,2

Джерело: [62, 63]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.4 – Аналіз витрат філії "Ярмолинецьке лісове господарство" ДП "Ліси України" за операційними елементами витрат за 2021-2023 рр., тис. грн

Показники	Код за формою	2021		2022		2023		Відхилення, тис. грн			Темпи зростання, (зниження),%		
		тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021	2022 до 2021	2023 до 2022	2023 до 2021
Матеріальні затрати	стр.2500	29691	20,8	48473	25,4	52922,1	33,1	18782,0	4449,1	23231,1	163,3	109,2	178,2
Витрати на оплату праці	стр.2505	64848	45,5	91826	48,2	71185,6	44,5	26978,0	-20640,4	6337,6	141,6	77,5	109,8
Відрахування на соціальні заходи	стр.2510	13348	9,4	18813	9,9	14903,5	9,3	5465,0	-3909,5	1555,5	140,9	79,2	111,7
Амортизація	стр.2515	4404	3,1	5614	2,9	6720,2	4,2	1210,0	1106,2	2316,2	127,5	119,7	152,6
Інші операційні витрати	стр.2520	30304	21,3	25945	13,6	14160,3	8,9	-4359,0	-11784,7	-16143,7	85,6	54,6	46,7
Разом		142595	100,0	190671	100,0	159891,7	100,0	48076,0	-30779,3	17296,7	133,7	83,9	112,1

Джерело: [62, 63]

ЗАКІНЧЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.5 – Аналіз витрат філії "Ярмолинецьке лісове господарство" ДП "Ліси України" за функціональною ознакою за 2021-2023 рр., тис. грн

Показники	Код за формою	2021		2022		2023		Відхилення, тис. грн			Темпи зростання, (зниження), %		
		тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021	2022 до 2021	2023 до 2022	2023 до 2021
Собівартість реалізованої продукції	стр.2050	94186	67,7	126894	69,1	122687,2	76,4	32708	-4206,8	28501,2	134,7	96,7	130,3
Адміністративні витрати	стр.2130	12522	9,0	17394	9,5	18489,8	11,5	4872	1095,8	5967,8	138,9	106,3	147,7
Витрати на збут	стр.2150	21817	15,7	19172	10,4	12242,7	7,6	-2645	-6929,3	-9574,3	87,9	63,9	56,1
Інші операційні витрати	стр.2180	10188	7,3	18535	10,1	5372,2	3,3	8347	-13163	-4815,8	181,9	29,0	52,7
Фінансові витрати	2250	343	0,2	1380	0,8	1766,6	1,1	1037	386,6	1423,6	402,3	128,0	515,0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Інші витрати	2270	36	0,0	229	0,1	0	0,0	193	-229	-36	636,1	0,0	0,0
Разом		139092	100	183604	100	160558,5	100	44512	-23046	21466,5	132,0	87,4	115,4

Джерело: [62, 63]