

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

Управління використанням кадрового потенціалу
Сокальського дочірнього лісогосподарського
підприємства «Галсільліс»

Виконав

ст. гр. МЗЕД-41

Різниченко Н. А.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

доц., к.е.н.

Динька П.К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

доц., к.е.н.

Мандрик В.О.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут	<u>бізнесу, менеджменту та маркетингу</u>
Кафедра	<u>менеджменту</u>
Спеціальність	<u>073 (D3) «Менеджмент»</u>
ОПП	<u>Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“19” лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Різниченку Назарію Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку) 1. Тема роботи: **Управління використанням
кадрового потенціалу Сокальського дочірнього лісогосподарського підприємства
«Галсільліс»**

керівник КРБ Динька Павло Кузьмич, доц., к.е.н.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «19» лютого 2026 р. № C-142

2. Термін подання студентом КРБ «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

наукова та методична література за темою роботи, нормативно-правова база бухгалтерська та операційна звітність Сокальського ДЛГП, статистичні дані Сокальського ДЛГП «Галсільліс», бухгалтерська та статистична звітність ОКС ЛГП «Галсільліс»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади управління кадровим потенціалом . Розділ 2. Аналіз діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» та оцінка ефективності використання кадрового потенціалу. Розділ 3. Пропозиції та рекомендації щодо покращення управління кадровим потенціалом підприємства

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Мета, об'єкт і предмет дослідження; 2. Основні функції кадрового менеджменту; 3. Виробничо-організаційна структура підприємства; 4. Основні напрями діяльності підприємства; 5. Основні показники діяльності; 6. Особливості управління кадровим потенціалом підприємства; 7. Матриця удосконалення кадрового менеджменту; 8. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. 9. Висновки і рекомендації.

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

Динька П.К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» (підчас проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літератури щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Оцінка й аналіз діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс», написання п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	
4	Оцінка та аналіз кадрового менеджменту Сокальського ДЛГП «Галсільліс». Написання п. 2.3 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Оцінка та аналіз загальних тенденцій покращення кадрового менеджменту лісгосподарських підприємств в Україні та в зарубіжних країнах	30.03.2026-14.04.2026	
6	Формування рекомендацій щодо удосконалення управління кадровим потенціалом та висновків, оформлення пояснювальної записки	15.04.2026-15.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	16.05.26-30.05.26	
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студент

Різниченко Н.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Динька П.К.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

УДК 005.96:630*6

Різниченко Н. А. Управління використанням кадрового потенціалу Сокальського дочірнього лісогосподарського підприємства «Галсільліс»

Кваліфікаційна робота бакалавра. - Львів: НЛТУ України, 2026. - 64 с.

РЕФЕРАТ

Об'єкт дослідження: процес управління використанням кадрового потенціалу в лісогосподарських підприємствах України.

Мета роботи: розроблення комплексних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом Сокальського ДЛГП «Галсільліс» для забезпечення його сталого розвитку.

Результати дослідження: проаналізовано теоретичні засади кадрового менеджменту, досліджено фактичний стан і потенційні можливості удосконалення кадрового менеджменту Сокальського ДЛГП «Галсільліс».

Результати досліджень дозволять Сокальському ДЛГП перейти від адміністративного управління кадрами до стратегічного управління людським капіталом. Це передбачає розгляд працівників як ключового активу, що забезпечує конкурентоспроможність лісогосподарської галузі в умовах післявоєнного відновлення, створення інклюзивного робочого середовища та адаптацію лісогосподарських операцій під фізичні можливості ветеранів, запровадження інституту менторства для їх швидкої професійної та психологічної адаптації.

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків, використаної літератури, додатків. Містить 20 таблиць, 5 рисунків та 40 використаних інформаційних джерел.

Ключові слова: кадровий потенціал, лісогосподарське підприємство, ОКС ЛГП «Галсільліс», управління персоналом, ефективність праці, стратегія розвитку, соціальна інтеграція, ветерани ЗСУ.

UDC 005.96:630*6

Riznychenko, N. A. Management of Human Resource Utilization at the Sokalsky Subsidiary Forestry Enterprise “Galsillis”

Bachelor’s Thesis. - Lviv: National Forestry University of Ukraine, 2026. – 64 pp.

ABSTRACT

Subject of research: the process of managing the utilization of human resources in forestry enterprises of Ukraine.

Objective of the work: to develop comprehensive recommendations for improving the human resources management system at the Sokal Forestry Enterprise “Galsillis” to ensure its sustainable development.

Research results: the theoretical foundations of human resource management were analyzed; the current state and potential for improving human resource management at the Sokal State Forestry Enterprise “Galsillis” were investigated.

The research results will enable the Sokal State Forestry Enterprise to transition from administrative personnel management to strategic human capital management. This involves treating employees as a key asset that ensures the competitiveness of the forestry sector in the context of post-war recovery, creating an inclusive work environment, and adapting forestry operations to the physical capabilities of veterans, as well as introducing a mentoring program to facilitate their rapid professional and psychological adaptation.

The explanatory note consists of three sections: an introduction, conclusions, references, and appendices. It contains 20 tables, 5 figures, and 40 cited sources.

Keywords: human resources, forestry enterprise, OKS LGP “Galsillis,” human resources management, labor productivity, development strategy, social integration, veterans of the Armed Forces of Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СОКАЛЬСЬКОГО ДОЧІРНОГО ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЙОГО КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ.....	20
2.1. Загальна характеристика Сокальського дочірнього лісогосподарського підприємства «Галсільліс».....	20
2.2. Аналізування стану та ефективності використання основного і обігового капіталу підприємства.....	29
2.3. Аналізування основних економічних показників діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс» за 2023-2025 рр.	34
2.4. Аналізування ефективності використання кадрового потенціалу та системи оплати	
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СОКАЛЬСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»	47
3.1. Загальні підходи до покращення управління кадровим потенціалом комунальних лісогосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання.....	47
3.2. Стратегія покращення управління кадровим потенціалом Сокальського ДЛГП «Галсільліс».....	52
3.3. Проект програми соціальної інтеграції для працівників підприємства, що повертаються з лав ЗСУ.....	55
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	59
Список використаних джерел.....	61
Додатки.....	65

ВСТУП

В умовах трансформації економіки України та інтеграції до європейського простору, роль людського фактору стає визначальною для забезпечення конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Особливого значення це набуває в лісогосподарській галузі, яка є стратегічно важливою для екологічної безпеки та економічного розвитку регіонів. Сокальське ДЛГП «Галсільліс», як специфічне комунальне підприємство, стикається з подвійним викликом: необхідністю ефективного господарювання та збереженням унікального кадрового складу в умовах обмежених ресурсів та динамічного ринку праці.

Управління кадровим потенціалом - це не лише облік персоналу, а системний процес виявлення, розвитку та раціонального використання прихованих можливостей кожного працівника. Недостатня увага до мотивації, професійного зростання та адаптації працівників лісової галузі призводить до зниження ефективності використання лісових ресурсів. Саме тому розробка дієвих механізмів управління потенціалом працівників Сокальського ДЛГП «Галсільліс» є надзвичайно актуальним завданням.

Об'єктом дослідження нашої роботи є процес управління використанням кадрового потенціалу в лісогосподарських підприємствах України.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних засад, методичних підходів та практичних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу Сокальського ДЛГП «Галсільліс».

Мета роботи - на основі аналізу сучасного стану та наявних проблем розробити комплексні рекомендації щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом Сокальського ДЛГП «Галсільліс» для забезпечення його сталого розвитку.

Для досягнення мети в роботі вважаємо доцільним вирішити такі завдання:

-Розкрити теоретичну сутність кадрового потенціалу та його роль у системі менеджменту організації.

-Дослідити сучасні підходи та методи оцінки ефективності управління персоналом.

-Надати організаційно-економічну характеристику Сокальського ДЛГП «Галсільліс».

-Проаналізувати динаміку та структуру кадрового складу підприємства.

-Виявити основні проблеми та «вузькі місця» у використанні кадрового потенціалу досліджуваного об'єкта.

-Обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення системи мотивації та розвитку персоналу на підприємстві.

У роботі використано такі загальнонаукові методи дослідження як: системний аналіз (для вивчення структури потенціалу), статистичні методи (для оцінки динаміки кадрових показників), порівняльний аналіз та метод експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі акти України, фінансова та статистична звітність Сокальського ДЛГП «Галсільліс», праці провідних вітчизняних і закордонних вчених з менеджменту персоналу, а також результати власних спостережень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих заходів у діяльність підприємства, що дозволить знизити плинність кадрів, підвищити рівень кваліфікації працівників та загальну продуктивність праці в лісогосподарському секторі Сокальщини.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА

У сучасних умовах глобалізації та стрімких технологічних змін парадигма управління організаціями зазнала фундаментальної трансформації: від сприйняття працівника як «ресурсу» або «витратної частини» до визнання його головним стратегічним активом. У системі лісогосподарського менеджменту, де результативність діяльності залежить не лише від технічної оснащеності, а й від специфічних знань, досвіду та відповідального ставлення до природних багатств, категорія «кадровий потенціал» набуває особливої ваги.

Ефективне управління використанням кадрового потенціалу є фундаментом сталого розвитку підприємства. Воно передбачає не просто адміністрування персоналу, а системний вплив на сукупні здібності, професійні навички та внутрішні можливості працівників, які можуть бути реалізовані для досягнення стратегічних цілей[1,6].

Вітчизняна наукова думка поступово формує міждисциплінарний підхід до вивчення кадрового потенціалу, охоплюючи педагогічні, економічні, управлінські та соціально-екологічні аспекти. Проте, аналітичний огляд джерел[2-5;7-15] свідчить про відсутність цілісної системи досліджень, яка б інтегрувала питання розвитку, мотивації та ефективного використання кадрів у лісовому господарстві.

Дослідження теоретичних засад менеджменту [2;3] дозволяє стверджувати, що поняття «кадровий потенціал» є значно ширшим за терміни «персонал» чи «кадри». Якщо «персонал» - це кількісний склад працівників, що перебувають у трудових відносинах з організацією, то кадровий потенціал - це інтегральна характеристика, яка відображає:

-Приховані можливості: компетенції, які ще не задіяні, але можуть бути використані за певних умов.

-Динамічність: здатність колективу до навчання, адаптації та професійного зростання.

-Синергію: ефект, при якому спільні зусилля команди перевищують суму зусиль окремих працівників.

Наукові підходи до визначення поняття «кадровий потенціал» подаються в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «кадровий потенціал» у науковій літературі

Автор / Джерело	Визначення поняття	Ключовий акцент автора
Данюк В. М [3]	Сукупність здібностей і можливостей працівників, які можуть бути приведені в дію в процесі трудової діяльності для досягнення цілей організації.	Наголос на можливостях, що можуть бути реалізовані.
Балабанова Л. В. [2]	Інтегральна характеристика персоналу, що охоплює як професійні знання та навички, так і психофізіологічні та моральні якості працівників.	Акцент на комплексності (фізичні + інтелектуальні якості).
Крушельницька О. В. [5]	Соціально-економічна категорія, яка відображає здатність колективу вирішувати поточні та перспективні завдання підприємства.	Фокус на перспективності та колективній здатності до розвитку.
Щокін Г. В. [5]	Сукупність професійних кадрів, які володіють знаннями, навичками, досвідом і творчими здібностями, що забезпечують конкурентну перевагу.	Виділення творчої складової та конкурентоспроможності.

У сучасній західній науковій думці, зокрема у працях М. Армстронга та С. Тейлора [9], кадровий потенціал розглядається не лише як сукупність знань, а як динамічна система, що потребує постійного інвестування. Водночас П. Бокселл та Д. Пьорселл [11] наголошують, що без відповідного організаційного середовища (моделі АМО) навіть найвищий потенціал працівників залишиться нереалізованим, що є особливо критичним для підприємств з державною або

комунальною формою власності (табл. 1.2). Тобто, в іноземній науковій літературі термін «кадровий потенціал» часто ототожнюється або тісно переплітається з поняттями «Human Capital» (людський капітал), «Talent Management» (управління талантами) або «Human Resource Capacity» (кадрова спроможність) [9].

Таблиця 1.2.

Основні підходи іноземних авторів до визначення кадрового потенціалу

Автор/ Джерело	Підхід	Сутність визначення
М. Армстронга та С. Тейлора Armstrong M., Taylor S. [9]	Теорія людського капіталу	Потенціал - це сукупність знань, навичок і мотивації, у які вкладено кошти (освіта, здоров'я). Це актив, що приносить дохід у майбутньому.
Р. Ное, Noe R. [10]	Стратегічний (модель компетенцій)	Потенціал - це не просто наявність людей, а їхня здатність створювати цінність для клієнтів та реалізовувати стратегію бізнесу через компетенції та відданість.
П. Бокселл та Д. П'юрселл (2022) Boxall P., Purcell J [11]	Ресурсний (RBV - Resource-Based View)	Кадровий потенціал - це стратегічний ресурс, який має бути цінним, рідкісним та таким, що важко імітувати (модель VRIO), забезпечуючи перевагу над конкурентами. реалізовувати стратегію бізнесу через компетенції та відданість.

Питання розвитку кадрового потенціалу лісогосподарських підприємств у європейських країнах набуває особливого значення в контексті реалізації концепції сталого лісоуправління, інноваційного розвитку та децентралізованих форм власності на лісові ресурси. У більшості держав ЄС частина лісів належить муніципалітетам або місцевим громадам, що зумовлює специфіку управління персоналом, орієнтовану на поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості. Системні наукові дослідження кадрового потенціалу комунальних лісогосподарських підприємств у європейському контексті ведуться у площині лісової економіки, екологічної політики, державного управління та регіонального розвитку[22; 24-29]. Окрема увага приділяється питанням розвитку людського капіталу, компетентнісного

підходу, освіти в галузі лісівництва та інституційного управління персоналом у децентралізованих структурах.

У європейській науковій традиції поняття кадрового потенціалу лісогосподарських підприємств тісно пов'язане з концепцією human resource development (HRD) у сфері природокористування. Це розуміння виходить із постулату, що людський капітал є не лише ресурсом, а й агентом сталого розвитку територій. Такі підходи подані у працях К. Хенделс та колективу дослідників Європейського інституту лісу, які аналізують формування стратегічного кадрового потенціалу через розвиток професійної освіти, участі громад і партнерства між муніципалітетами та державними лісовими структурами [22].

У країнах Північної Європи (Фінляндія, Швеція, Норвегія) управління кадровими ресурсами в муніципальних лісах відбувається в системі інституційного самоврядування, де громади мають право визначати кадрову політику, пріоритети підвищення кваліфікації та соціального захисту працівників. Як зазначають Хельсінгіус і колеги, кадрова структура комунальних підприємств формує фундамент для впровадження інновацій у сфері лісоуправління, включаючи цифрові технології моніторингу та екологічного обліку [23].

У працях європейських авторів кадровий потенціал комунальних лісогосподарських підприємств розглядається як стратегічний чинник ефективного управління. Так, дослідження Л. Баумгартнер та Е. Кашеля [24] доводить, що система підготовки та перепідготовки кадрів, розбудова внутрішнього корпоративного навчання і залучення персоналу до процесів прийняття рішень сприяють підвищенню економічної результативності підприємств. Ці дослідження узагальнюють практики Австрії, Німеччини та Чехії, де менеджмент комунальних лісів спирається на інтегровані моделі HRM (Human Resource Management) і цифрові інструменти управління компетенціями.

Проблематика освітнього забезпечення кадрового потенціалу займає помітне місце у європейських працях, зокрема в дослідженні М. Гонсалеса [25],

який аналізує роль лісових університетів ЄС у підготовці фахівців для муніципальних підприємств. Автор наголошує, що регіональні навчальні центри у Фінляндії, Польщі та Чехії створюють мережу безперервної освіти і підвищення кваліфікації для місцевих лісових структур, що підвищує якість кадрового складу.

Ряд робіт фокусуються на економічному вимірі кадрового потенціалу. Так, Г. Клайн і Т. Шенк[26] вказують на необхідність застосування мотиваційних механізмів у комунальних підприємствах через систему преміювання, та участі працівників у прибутку підприємств. Такі підходи довели ефективність у муніципальних лісах Німеччини та Австрії, де система мотивації стала частиною кадрової стратегії сталого розвитку.

Більшість європейських досліджень розглядає кадровий потенціал у тісному зв'язку зі сталим розвитком лісового господарства. Зокрема, Миронець М. [15] у своїй праці узагальнює світовий досвід управління підприємницьким потенціалом лісового господарства, підкреслюючи значення кадрового компонента як центрального елементу інноваційної та екологічно збалансованої діяльності підприємств. У дослідженні О. Портної[27] висвітлено питання оптимізації системи управління виробничо-господарською діяльністю лісових підприємств, що безпосередньо пов'язано з ефективністю кадрових процесів і рівнем професійної підготовки.

Таким чином, у науковій літературі під кадровим потенціалом підприємства розуміють сукупну спроможність колективу забезпечити ефективне функціонування та розвиток організації відповідно до її місії. Аналізуючи наукові джерела, можна зробити висновок, що з врахуванням специфіки лісового господарства можна вважати, що кадровий потенціал підприємств лісового господарства - це сукупність індивідуальних і колективних компетенцій працівників лісгосподарської галузі, що базуються на професіоналізмі, екологічній відповідальності та здатності до сталого лісгосподарювання.

Загалом, поняття «*кадровий потенціал*» у сучасній науці розглядається як сукупність інтелектуальних, кваліфікаційних, мотиваційних та особистісних

характеристик працівників, які визначають їх здатність реалізовувати цілі організації. Зокрема, Навольська Н.В. [12] наголошує, що кадровий потенціал є багаторівневою системою, що поєднує індивідуальні, колективні та управлінські складові. Авторка визначає його структуру через компетентнісний, соціальний і мотиваційний компоненти, що особливо актуально для природо користувальних галузей, зокрема лісового господарства. Таким чином, методологічне підґрунтя оцінки й розвитку кадрового потенціалу лісового господарства має спиратися на принципи системності, інноваційності та сталого розвитку, ураховуючи як економічні, так і екологічні виклики

Теоретичні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу у працях останніх років охоплюють концепції стратегічного управління кадрами, компетентнісного підходу та моделі сталого людського розвитку. У роботі Галицького О., Ларіної Т. та Остахова О. [17] обґрунтовано необхідність системного управління кадровим потенціалом аграрних підприємств, визначено його структурні компоненти (знання, досвід, навички, мотивацію, потенціал розвитку) та запропоновано комплексну систему розвитку персоналу в умовах інноваційних трансформацій. Хоча ці результати базуються на аналізі аграрного сектору, їх методологічні основи є застосовними і до лісового господарства, особливо щодо комунальних підприємств, які поєднують економічну та соціальну функції.

Аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових джерел дає змогу виокремити кілька ключових напрямів досліджень. Одним із найактивніше досліджуваних напрямів є вдосконалення системи професійної освіти і формування фахової компетентності майбутніх лісівників.

Вагомий внесок у теоретико-методичне осмислення державного управління кадровими ресурсами лісового господарства здійснив Хорошко О. [19], який проаналізував сучасний стан системи управління державними лісгосподарськими підприємствами та окреслив шляхи вдосконалення кадрової політики. Автор відзначив, що створення ефективного мотиваційного механізму, розвиток управлінських компетенцій і забезпечення прозорості системи

оцінювання персоналу є критично важливими для підприємств усіх форм власності - державних і комунальних. Зокрема, Хорошко О. [19] розробив концепцію професійної підготовки майбутніх фахівців лісового господарства, у якій визначив провідні тенденції лісівничої освіти, пріоритетні умови формування готовності до професійної діяльності, а також внутрішні й зовнішні детермінанти педагогічної системи галузевої підготовки.

У контексті освітньої модернізації ця концепція задає основу формування сучасного кадрового потенціалу, зорієнтованого на компетентнісний і практико орієнтований підходи. Значна частина досліджень присвячена формуванню управлінської компетентності у майбутніх магістрів галузі. З цією метою Л.І. Макодзей [14] обґрунтувала модель формування управлінської компетентності майбутніх магістрів лісового господарства, яка включає концептуально-змістовий, організаційно-технологічний, умовний та діагностично-результативний блоки. У своїх працях дослідниця також розглядає компетентнісний підхід до організації навчання управлінських кадрів у вищих навчальних закладах лісового профілю, наголошуючи на поєднанні управлінської, екологічної та інноваційної компетенцій як основи розвитку кадрового потенціалу галузі.

З позицій економіки лісового господарства кадровий потенціал розглядається як елемент підприємницької спроможності лісгосподарських підприємств. Спираючись на цей підхід, М. Миронець [15] у своєму дослідженні аналізує світовий досвід управління підприємницьким потенціалом лісового господарства, у якому людський капітал і кадрові ресурси визначені ключовими чинниками забезпечення інноваційного розвитку. Миронець М. [15] також проаналізувала міжнародні практики управління підприємницьким потенціалом лісового господарства і визначила провідну роль кадрового ресурсу в підвищенні ефективності та конкурентності галузі. Авторка підкреслює, що формування високомотивованого кадрового корпусу є центральною умовою ефективної інтеграції підприємств у принципи сталого управління.

Науковці Торосов А. та Ткач В. [16] досліджують проблему вдосконалення системи управління лісовим господарством, звертаючи увагу на компетентнісний потенціал та кадрову політику у побудові нової моделі лісових відносин, що враховує екологічні та соціально-економічні виклики. Хоча безпосередні дослідження кадрового потенціалу у виробничих структурах залишаються обмеженими, сучасні наукові розробки з управління лісовими ресурсами все частіше включають компонент кадрової ефективності. Так, у статті Торосова А. та Ткача В. [16] також розглянуто прогнозування стратегії лісоуправління з урахуванням національних і європейських моделей управління (зокрема EFISCEN), що потребує висококваліфікованих фахівців-аналітиків у системі лісового менеджменту.

Дослідження Портної О. [27] розширює економічний аспект проблеми, акцентуючи на необхідності оптимізації системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємств лісової галузі через впровадження інновацій, удосконалення кадрового планування і розвиток компетентностей персоналу. Авторка підкреслює, що кадрова складова є ключовим елементом ефективного функціонування та конкурентоздатності галузевих структур.

Мельник І. та Прокопенко Ж. [20] розробили механізм формування аналітичного забезпечення управління діяльністю лісгосподарських підприємств, який включає методичну базу оцінки ефективності управління, аналіз кадрових процесів і використання інформаційних технологій для ухвалення рішень. Це дослідження має практичну вагу для комунальних підприємств, які часто відчують нестачу аналітичних ресурсів і фахівців із сучасними цифровими компетенціями.

Дослідження Ворони А.В. [21] заслуговують уваги у контексті формування компетентнісного потенціалу кадрів у локальних організаційних системах, зокрема в комунальних підприємствах природокористування. Авторка пропонує розглядати кадровий потенціал як багаторівневу модель, у якій важливу роль відіграють соціально-психологічна адаптованість, локальна ідентичність і залучення працівників до процесів управління розвитком територій.

Проведений аналіз показує, що проблематика кадрового потенціалу лісового господарства в Україні вивчена нерівномірно. Найбільш розробленими залишаються педагогічні аспекти підготовки фахівців; натомість питання розвитку, оцінки ефективності та мотивації персоналу лісогосподарських підприємств потребують глибшого економічного й управлінського опрацювання.

Перспективи подальших досліджень, на нашу думку, пов'язані з такими завданнями:

- розробленням системи стратегічного управління кадровим потенціалом у Державному агентстві лісових ресурсів;

- вивченням впливу цифровізації та «зеленої» економіки на формування компетентностей сучасного лісівника;

- аналізом соціально-психологічного клімату у колективах лісогосподарських установ;

- порівняльним дослідженням моделей кадрового забезпечення у країнах ЄС для адаптації їх до українських умов.

Вважаємо, що для підприємств лісового господарства, зокрема таких, як ДЛГП «Галсільліс», кадровий потенціал має свої специфічні компоненти:

- Професійно-кваліфікаційний компонент: наявність фахівців із профільною освітою (лісівників, інженерів), які володіють методиками відтворення та охорони лісових масивів.

- Психофізіологічний компонент: стан здоров'я та працездатність персоналу, що критично важливо для роботи в складних природних умовах.

- Мотиваційно-ціннісний компонент: готовність працівників дотримання етичних норм природокористування та особиста зацікавленість у збереженні лісового фонду для майбутніх поколінь.

Розвиток лісогосподарських підприємств комунальної форми власності в Україні безпосередньо залежить від якості та ефективності кадрового потенціалу. Зміни у структурі власності та управління лісами, децентралізація природо ресурсного менеджменту, а також зростаючі вимоги до сталого

використання лісових ресурсів актуалізують питання професіоналізму, компетентності й мотивації кадрів.

Попри зростаючий інтерес до теми кадрового потенціалу у лісогосподарських підприємствах, більшість наукових робіт спрямована на державний рівень управління або на загальні питання економічної ефективності галузі. Комунальний сектор залишається недостатньо забезпеченим аналітичними дослідженнями, особливо у площині стратегічного планування кадрів, системи підвищення кваліфікації та оцінки результативності праці.

Підтримуємо думку про те, що кадровий потенціал лісогосподарських підприємств слід розглядати як інтегрований соціально-економічний ресурс, який забезпечує адаптацію організації до ринкових, технологічних і екологічних викликів. Проте більшість праць зосереджена на загальних питаннях управління персоналом лісової галузі, тоді як особливості управління кадрами на підприємствах комунальної власності залишаються недостатньо дослідженими.

Таким чином, ключовими проблемами розвитку кадрового потенціалу комунальних лісогосподарських підприємств є:

- низький рівень кадрового резерву та обмеженість у підготовці молодих фахівців;
- відсутність інноваційних моделей мотивації;
- слабке використання ІТ-інструментів для кадрового менеджменту;
- недостатній зв'язок між освітньо-науковою сферою та практичними потребами підприємств.

Висновки до розділу 1.

1. Дослідження кадрового потенціалу в лісовому господарстві зосереджені переважно на формуванні професійних і управлінських компетентностей майбутніх фахівців, а також на окремих питаннях удосконалення освітніх та управлінських систем. Проте існує потреба у створенні інтегрованої науково-методологічної основи для управління людськими ресурсами галузі, що охоплюватиме і виробничі, і освітні субсистеми.

2. Аналіз сучасних європейських джерел свідчить, що кадровий потенціал комунальних лісогосподарських підприємств розглядається як пріоритетна умова інституційної ефективності та соціально-економічного розвитку регіонів. Європейські моделі управління орієнтовані на децентралізоване лісоуправління, інноваційні системи професійного розвитку, інтеграцію цифрових інструментів та участь місцевих громад у кадровій політиці.

3. Для України досвід європейських країн має практичну цінність у процесі реформування комунального сектору лісового господарства, особливо в контексті модернізації системи підготовки кадрів, формування регіональних центрів компетенцій та запровадження системи оцінювання ефективності персоналу.

4. Розвиток кадрового потенціалу має стати стратегічним пріоритетом реформування лісового господарства, забезпечуючи його конкурентоздатність, сталий розвиток і екологічну безпеку. Управління цим потенціалом на сучасному етапі має базуватися на принципах безперервного розвитку та раціонального розподілу обов'язків. Проблема більшості лісогосподарських підприємств полягає не у відсутності кадрів як таких, а у недосконалості механізмів активізації їхніх внутрішніх резервів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СОКАЛЬСЬКОГО ДОЧІРНОГО ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЙОГО КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

2.1. Загальна характеристика Сокальського дочірнього лісогосподарського підприємства «Галсільліс»

Сокальське дочірнє лісогосподарське підприємство «Галсільліс» є відокремленим підрозділом Обласного комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства (ОКС ЛГП) «Галсільліс». Підприємство засноване на комунальній власності Львівської обласної ради. Свою діяльність воно здійснює на основі Статуту головного підприємства та Положення про дочірнє підприємство.

Сокальське дочірнє лісогосподарське підприємство було офіційно зареєстроване 10 травня 2001 року. Його створення стало результатом реалізації політики Львівської обласної ради щодо реформування системи управління міжгосподарськими лісами та передачі їх у комунальну власність територіальних громад області під егідою ОКС ЛГП «Галсільліс».

Код ЄДРПОУ: 25232490.

Юридична адреса та контакти: Індекс: 80000.

Адреса: Україна, Львівська область, Шептицький район (раніше - Сокальський), місто Сокаль, вулиця Міцкевича, будинок 11.

Засновник: Обласне комунальне спеціалізоване лісогосподарське підприємство «Галсільліс».

Територія діяльності підприємства розташована в межах Малого Полісся. Це зумовлює специфіку лісорослинних умов та видовий склад насаджень. Рельєф - переважно рівнинний, місцями з незначними підвищеннями, що характерно для басейну річки Західний Буг. Переважають дерново-підзолисті та торф'яно-болотні ґрунти.

Загальна площа лісового фонду, що закріплена за підприємством, становить понад 9 тисяч гектарів (показник може варіюватися відповідно до актуальних актів на право постійного користування землею).

Основними лісоутворюючими породами є сосна звичайна (*Pinus sylvestris*), дуб звичайний (*Quercus robur*), вільха чорна (*Alnus glutinosa*) та береза повисла (*Betula pendula*).

Вищим рівнем управління є Львівська обласна рада (власник) та ОКС ЛГП «Галсільліс» (орган, якому підпорядковане ДП). Виконавчим органом є директор, який призначається на посаду Генеральним директором ОКС ЛГП «Галсільліс» за погодженням з обласною радою. Інформація про виробничо-організаційну структуру ОКС ЛГП «Галсільліс» подається на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Виробничо-організаційна структура ОКС ЛГП «Галсільліс»

Виробнича структура підприємства побудована за територіально-функціональним принципом для забезпечення ефективного контролю за лісовими масивами. До складу структури входять:

-Адміністративно-управлінський апарат, який зосереджений у головному офісі (керівництво, бухгалтерія, відділ лісового господарства).

-Лісництва (майстерські дільниці) як підрозділи, що безпосередньо здійснюють охорону та догляд за лісом. Традиційно територія розділена на майстерські дільниці (обходи), які очолюють майстри лісу.

-Цехи та склади - дільниці з переробки деревини (за наявності технічних потужностей) та нижні склади для відвантаження продукції споживачам.

-Транспортний парк - техніка для вивезення деревини, патрулювання та проведення протипожежних заходів. Управління підприємством здійснюється на засадах поєднання прав власника щодо господарського використання майна та принципів самоврядування трудового колективу.

Інформація про склад виробничо-організаційної структури Сокальського ДЛГП «Галсільліс» подається на рис. 2.2.

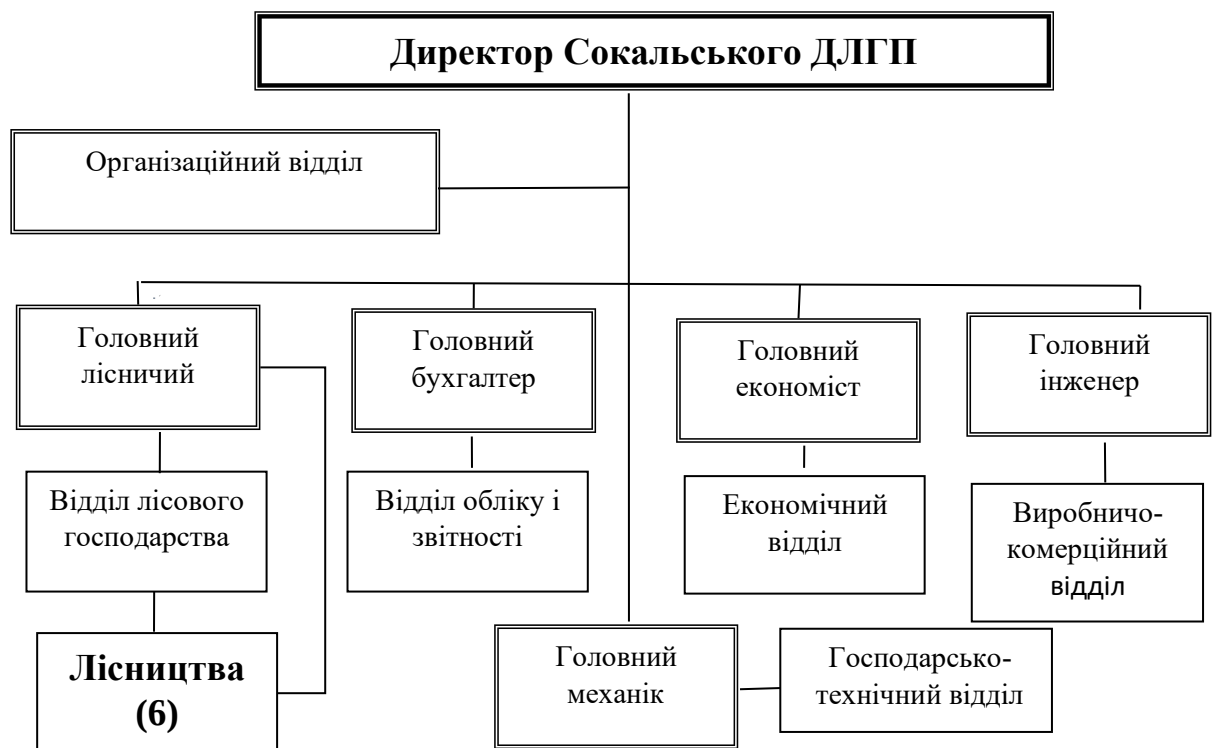


Рис. 2.2. Виробничо-організаційна структура
Сокальського ДЛГП «Галсільліс»

Директор підприємства діє на основі контракту, видає накази, розпоряджається коштами та представляє інтереси ДП у відносинах із третіми особами. Технічне керівництво забезпечує Головний лісничий, який відповідає за стратегічне планування лісогосподарських робіт, виконання планів лісовідновлення та дотримання екологічних стандартів.

Основним завданням установи є ведення лісового господарства на землях лісового фонду, що перебувають у комунальній власності, забезпечення охорони, захисту, раціонального використання та відтворення лісових ресурсів на території колишнього Сокальського (нині Шептицького) району Львівської області.

Діяльність Сокальського ДП «Галсільліс» охоплює кілька ключових векторів:

- Лісовідновлення та лісорозведення: проведення заходів із садіння лісових культур на зрубках, створення плантацій цінних порід та догляд за молодняком.

- Охорона та захист лісу: протидія незаконним рубкам, боротьба з браконьєрством, а також проведення протипожежних заходів (створення мінералізованих смуг, встановлення аншлагів). Важливим аспектом є санітарний нагляд за станом дерев (боротьба зі шкідниками та хворобами).

- Раціональне лісокористування: проведення рубок головного користування та рубок формування і оздоровлення лісів. Заготівля деревини здійснюється з метою забезпечення потреб місцевого населення та промислових підприємств регіону.

- Економічна діяльність: реалізація лісопродукції (ділової деревини, дров паливних) через систему електронних торгів, що забезпечує прозорість фінансових потоків.

Підприємство також має велике регіональне соціально-економічне значення, оскільки воно є одним із важливих платників податків до місцевого бюджету Червоноградського району. Крім економічної складової, «Галсільліс» виконує важливу екологічну роль, забезпечуючи збереження біорізноманіття та

стабілізацію гідрологічного режиму регіону, що особливо актуально в умовах інтенсивного вуглевидобутку в даному промисловому районі.

Аналіз динаміки рубань догляду ОКС ЛГП "Галсільліс", загалом, та Сокальського ДЛГП «Галсільліс», зокрема виявив загальну тенденцію об'єднанню, що характеризується певним спадом обсягів у 2024 році з подальшою стабілізацією та запланованим різким зростанням у 2026 році.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів заготівлі деревини
ОКС ЛГП "Галсільліс" за видами доглядових рубань, тис. куб. м

Вид рубання	2023 р. (факт)	2024 р. (факт)	2025 р. (факт)	2026 р. (план)
Освітлення	252,1	222,7	190,5	285,5
Прочищення	323,8	259,7	256,4	335,6
Прорідження	127,4	104,2	130,8	142,7
Прохідні рубання	82,1	47,1	44,4	32,8
РАЗОМ	785,4	633,7	622,1	796,6

Як бачимо, в обласному підприємстві спостерігається динаміка скорочення фактичних обсягів робіт у 2024 році на 19,3%, а у 2025 році - ще на 1,8% відносно попереднього року. Найбільше скорочення торкнулося прохідних рубань (обсяги впали майже вдвічі порівняно з 2023 роком) та освітлення. Водночас прорідження у 2025 році показало позитивну динаміку (+25,5% порівняно з 2024 роком). План на 2026 рік передбачає зростання загальних обсягів на 28% порівняно з фактом 2025 року, що потребуватиме значної мобілізації ресурсів, особливо для робіт у молодняках (освітлення та очищення).

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів заготівлі деревини

Сокальського ДЛГП «Галсільліс» за видами доглядових рубань, тис. куб. м

Вид рубання	2023 р. (факт)	2024 р. (факт)	2025 р. (факт)	2026 р. (план)
Освітлення	41,0	38,5	38,1	34,2
Прочищення	31,0	29,6	32,0	31,1
Прорідження	—	—	11,5	10,1
Прохідні рубання	—	—	—	—
РАЗОМ	72,0	68,1	81,6	75,4

Аналіз динаміки обсягів рубань проміжного користування Сокальського ДЛГП демонструє динаміку, яка відрізняється від загальнообласної, зокрема, після невеликого спаду підприємство вийшло на траєкторію росту. На відміну від загального тренду ОКС, Сокальське ДЛГП у 2025 році збільшило обсяги рубань на 19,8%. Основним драйвером росту стало впровадження проріджування (11,5 тис. куб. м), яке не проводилося у попередні два роки. Це свідчить про перехід насаджень у наступну вікову групу, що потребує відповідного догляду.

Підприємство зосереджене виключно на ранніх етапах догляду (освітлення, очищення, прорідження). Прохідні рубання у планах та факті відсутні, що може бути пов'язано з віковою структурою лісового фонду району. Аналіз частки Сокальського підрозділу в загальних обсягах "Галсільлісу" показує зростання його ролі в системі об'єднання. Зокрема, питома вага Сокальського ДЛГП у загальних рубаннях догляду ОКС стабільно зростає: 2023 рік - 9,2%; 2024 рік - 10,7%; 2025 рік - 13,1%. У той час як ОКС у 2026 році планує різкий стрибок вгору, Сокальське ДЛГП закладає помірне зниження (-7,6% до факту 2025 року), що виглядає як більш реалістичний та консервативний прогноз, заснований на фактичних можливостях лісового фонду.

Якщо для ОКС ЛГП головним викликом є виконання амбітного плану на 2026 р., який має перервати трирічну тенденцію до зниження площ догляду, то для Сокальського ДЛГП: Підприємство демонструє якісний розвиток за рахунок

розширення спектру робіт (додавання проріджень). Сокальське ДЛГП стає все більш вагомим учасником об'єднання, забезпечуючи понад 13% усіх заходів з догляду за лісом.

На основі наданих даних про всі види рубань (головне користування, санітарні та інші) проведемо розширений аналіз динаміки для ОКС ЛГП «Галсільліс» (табл. 2.3) та окремо для Сокальського ДЛГП (табл. 2.3) за період 2023–2025 рр.

Таблиця 2.3

Обсяги заготівлі деревини ОКС ЛГП «Галсільліс» за видами рубань, куб. м

Вид рубання	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Динаміка 2025/2023, %
Головне користування	55 175	49 718	49 618	-10,1%
Суцільно-санітарні	11 722	10 696	13 200	+12,6%
Вибіркові санітарні	70 504	55 178	43 769	-37,9%
Інші рубання	5 409	476	826	-84,7%
Разом ОКС ЛГП «Галсільліс»	142 810	116 068	107 413	-24,8%

Як бачимо, діяльність усього підприємства характеризується сталим зниженням загальних обсягів заготівлі деревини протягом останніх трьох років.

Основні тенденції ОКС ЛГП «Галсільліс» за видами рубань:

-За два роки обсяги рубань в об'єднанні скоротилися на чверть (-24,8%), найбільш стрімке падіння відбулося у секторі вибіркового санітарного та інших рубань;

- Якщо у 2023 році переважали санітарні рубки (близько 57% усіх обсягів), то у 2025 році основна частка припадає на головне користування (46,2%). Це свідчить про перехід від ліквідації наслідків хвороб лісу до планового господарського використання стиглих насаджень.

-У 2025 році спостерігається сплеск суцільних санітарних рубань (+23,4% до рівня 2024 року), що може вказувати на погіршення санітарного стану окремих масивів.

Сокальське ДЛГП демонструє вищу стабільність порівняно з загальними показниками об'єднання, іншими підприємствами зі специфічною структурою заготівлі.

Таблиця 2.4

Обсяги заготівлі деревини Сокальським ДЛГП «Галсільліс» за видами рубань, куб. м

Вид рубання	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Динаміка 2025/2023, %
Головне користування	2 202	2 640	2 848	+29,3%
Суцільно-санітарні	294	244	0	-100,0%
Вибіркові санітарні	10 653	10 512	10 014	-6,0%
Разом	13 150	13 396	12 862	-2,2%

Ключові висновки щодо виконання основних видів рубань Сокальським ДЛГП «Галсільліс»:

- На відміну від об'єднання, яке втратило 24,8% обсягів, Сокальське ДЛГП майже зберегло рівень заготівлі (незначне коливання -2,2% за 3 роки);

- Спостерігається впевнений ріст планових рубань (+29,3% за цей період). Це свідчить про наявність достатнього фонду стиглого лісу.

-У структурі Сокальського ДЛГП вибіркові санітарні рубання займають критично високу частку - 77,8% у 2025 році. Це значно вище за середній показник по ОКС (40,7%).

Роль Сокальського ДЛГП у структурі «Галсільлісу» постійно зростає (з 9,2% до 12,0% загальних обсягів рубань). Підприємство стає опорним у підтримці загальних показників об'єднання.

Водночас, Сокальське підприємство забезпечує майже 23% усіх вибіркового санітарних рубань усього об'єднання. Це вказує на складну лісопатологічну ситуацію в лісах району, що потребує постійного догляду.

Поки ОКС скорочує обсяги головного користування, Сокальське ДЛГП їх наросує, що свідчить про кращу збалансованість вікової структури лісів або ефективніше планування господарської діяльності на місці.

Загальний обсяг реалізації по ОКС ЛГП «Галсільліс» становить 92 457 м³ (додаток А). Структура за якісними характеристиками та породами виглядає наступним чином:

-Вихід ділової деревини: 47,9% (44 246 м³).

-Частка дров'яної деревини: 52,1%.

Це свідчить про те, що більше половини заготовленого ресурсу використовується як паливна деревина або сировина для переробки низької якості.

Видовий склад (за групами порід) підтверджує, що об'єднання має змішану структуру лісового фонду:

-Хвойні породи: 62,8% (58 042 м³) - домінуюча група.

-Твердолистяні (дуб, бук): 25,7% (23 764 м³).

-М'ягколистяні (береза, вільха): 11,5% (10 651 м³).

Найвищу якість мають хвойні насадження (63% ділової), тоді як листяні породи мають значно нижчий товарний вихід (26% у твердолистяних і лише 12% у м'ягколистяних).

Сокальське ДЛГП (табл. 2.4) демонструє показники, які суттєво перевищують середні значення по об'єднанню, що вказує на високу товарну якість лісового фонду району.

За групами порід хвойні мають надзвичайно високий вихід ділової деревини - 78%. Це основний прибутковий ресурс підприємства. Як і загалом в ОКС ЛГП «Галсільліс», листяні породи мають низьку товарність (16% для твердолистяних та 5% для м'ягколистяних), що робить їх переважно дров'яним ресурсом.

Таблиця 2.5.

Частка ділової деревини в загальному обсязі реалізації деревини
Сокальським ДПЛГ «Галсільліс»

Групи порід	Обсяг, куб. м	Частка ділової деревини в загальному обсязі, %
Загальна реалізація	11 231	100%
Ділова деревина	8 194	73,0%
Хвойні породи	8 791	78,3%
Твердолистяні породи	1 835	16,3%
М'якколистяні породи	605	5,4%

Порівняння структури реалізованої деревини дозволяє виділити Сокальське ДЛГП як одного з лідерів за якісними показниками. Зокрема, вихід ділової деревини в Сокалі (73%) на 25,1% вищий, ніж у середньому по ОКС (47,9%). Це свідчить про кращий віковий стан лісів або вищу якість проведення лісогосподарських заходів.

Таким чином, в Сокальському ДЛГП господарювання більш «хвойне» (78,3% хвойних проти 62,8% в ОКС). Оскільки саме хвойна ділова деревина є найбільш затребуваною на ринку, це забезпечує підприємству вищу фінансову стійкість. У Сокальському ДЛГП лише 27% деревини йде на дрова, тоді як в інших підрозділах ОКС цей показник в середньому перевищує 50%.

2.2. Оцінювання стану та ефективності використання матеріальних активів підприємства

Матеріальні активи лісогосподарських підприємств є основою їхнього виробничого потенціалу та ключовим фактором забезпечення сталого лісокористування. В академічному дискурсі ці активи розглядаються як сукупність засобів праці та предметів праці, що мають речову форму, вартісну оцінку та використовуються в господарській діяльності протягом тривалого або короткого періоду.

Специфікою лісового господарства є виокремлення біологічних активів, що регулюється спеціальними стандартами бухгалтерського обліку (наприклад, НП(С)БО 30 в Україні).

Довгострокові біологічні активи це лісові насадження на різних стадіях вікового розвитку (молодняки, середньовікові, пристигаючі, стиглі та перестиглі насадження). Вони здатні до біологічної трансформації (росту, приросту маси), що збільшує їхню вартість з часом.

Поточні біологічні активи - це саджанці та сіянці у лісових розсадниках, які призначені для реалізації або створення нових лісових культур протягом періоду, що не перевищує один рік.

Оборотні матеріальні активи (запаси) - це активи, що споживаються протягом одного операційного циклу та повністю переносять свою вартість на вартість виробленої продукції або послуг.

Землі лісогосподарського призначення є базисним матеріальним активом. Хоча в багатьох юрисдикціях лісові землі перебувають у державній власності, підприємства відображають право користування цими ділянками як стратегічний ресурс, що забезпечує територіальну основу для відтворення лісів.

Особливості управління матеріальними активами у лісовому господарстві є:

- Тривалий цикл відтворення, оскільки час між інвестуванням у створення лісових культур (біологічний актив) та отриманням доходу (готова продукція) може становити від 40 до 100 і більше років.

- Ризиковість, через те, що матеріальні активи лісової галузі піддаються високому впливу природних факторів (пожежі, шкідники, буреломи).

- Екологічна складова, яка полягає в тому, що частина матеріальних активів (заповідні ліси) виконує не комерційну, а еколого-стабілізуючу функцію, що потребує особливих підходів до оцінки та амортизації.

Отже, ефективне управління матеріальними активами лісогосподарських підприємств вимагає балансу між економічною вигодою (експлуатація лісових ресурсів) та екологічною відповідальністю (відтворення та охорона біорізноманіття).

Протягом 2023–2025 років спостерігається зростання залишкової вартості основних засобів (табл. 2.5) на 51,6% (з 3582 до 5431 тис. грн). Особливу увагу привертає показник зносу: у 2023 році він був аномально низьким (34 тис. грн), що може свідчити про суттєве оновлення фондів або переоцінку. Проте до 2025 року коефіцієнт зносу зріс до 43,8%, що є середнім показником для лісогосподарської галузі, але вказує на необхідність подальших інвестицій у модернізацію технічного парку.

Фондовіддача демонструє, скільки гривень чистого доходу припадає на 1 грн вартості основних засобів. Найвищий показник зафіксовано у 2023 році (6,79 грн). У 2024 році відбулося падіння до 4,65 грн через зростання балансової вартості активів на фоні незначного зниження доходу. У 2025 році ситуація покращилася (5,73 грн), що свідчить про інтенсифікацію використання техніки та обладнання, оскільки темпи росту доходу (+34% до попереднього року) випередили темпи росту вартості активів.

Таблиця 2.6

Показники використання основних засобів Сокальського ДЛГП

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2024 (+, -)	Відхилення 2025/2024 (%)
1. Чистий дохід від реалізації, тис. грн	24 326,0	23 149,0	31 098,0	+7949	+34,3
2. Чистий прибуток, тис. грн	1 599,0	1 735,0	2 290,0	+555	+32,0
3. Первісна вартість ОЗ, тис. грн	8 805,0	8 805,0	9 657,0	+852	+9,7
4. Залишкова вартість ОЗ, тис. грн	3 582,0	4 976,0	5 431,0	+455	+9,1
5. Фондовіддача, грн/грн	6,79	4,65	5,73	+1,08	+23,2
6. Фондомісткість, грн/грн	0,15	0,21	0,17	-0,04	-0,19
7. Фондорентабельність, %	44,6	34,9	42,2	+7,3%	+20,9
8. Коефіцієнт зносу	0,004	0,435	0,438	+0,003	+0,7

Показник фондорентабельності залишається на високому рівні (понад 40% у 2025 році). Це означає, що кожна гривня, інвестована в основні засоби, генерує 42 копійки чистого прибутку. Хоча у порівнянні з 2023 роком рентабельність дещо знизилася, загальна тенденція 2025 року є позитивною.

Отже, підприємство демонструє здатність ефективно нарощувати обсяги реалізації (ріст доходу до 31 млн грн у 2025 р.) при помірному розширенні матеріально-технічної бази. Основним викликом для Сокальського ДЛПП «Галсільліс» є тенденція до зростання фондомісткості порівняно з базовим періодом, що вимагає оптимізації витрат на утримання фондів та підвищення продуктивності праці.

Розрахуємо показники забезпеченості власними оборотними коштами та ефективність їх використання (табл. 2.7). Власні оборотні кошти (ВОК) показують, яка частина оборотних активів сформована за рахунок власного капіталу підприємства, а не запозичень.

Підприємство має надзвичайно високий рівень фінансової незалежності. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами у 2025 році становить 0,734, що значно перевищує нормативне значення (0,1). Показник поступово знижується (з 0,977 у 2023 році). Це пояснюється тим, що підприємство активно інвестує власний капітал у необоротні активи (техніку, будівлі), через що вільна частина капіталу для оборотних потреб зменшується.

Коефіцієнт маневреності показує, яка частка власного капіталу перебуває у мобільній формі. Значення 0,521 у 2025 році свідчить, що більше половини власного капіталу не заморожено в основних засобах, а перебуває в обороті (гроші, запаси, дебіторська заборгованість). Це забезпечує високу гнучкість підприємства. Тут спостерігається цікава "V-подібна" динаміка. У 2024 році відбулося уповільнення оборотності (цикл зріс до 125 днів). Це часто буває при накопиченні запасів або зростанні дебіторської заборгованості, які ще не встигли перетворитися на виручку.

Таблиця 2.7

Аналізування динаміки ефективності використання обігових активів
ЛГП "Галсільліс" у 2022-2024 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2024 (+/-)	Відхилення 2025/2024 (%)
1.Власний капітал, тис. грн	9 863,0	11 598,0	11 333,0	-265,0	-2,3
2.Необоротні активи, тис. грн	3 582,0	4 976,0	5 431,0	+455	9,1
3.Оборотні активи (всього), тис. грн	6 429,0	8 045,0	8 038,0	-7,0	-0,1
4.Власні оборотні кошти (ВОК), тис. грн	6 281,0	6 622,0	5 902,0	-720,0	-10,9
5.Коефіцієнт забезпеченості ВОК (норм. > 0,1)	1,0	0,8	0,7	-0,1	-10,8
6.Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,6	0,6	0,5	-0,1	-8,8
7.Оборотність оборотних активів (разів)	3,8	2,9	3,9	+0,99	34,4
8.Тривалість одного обороту, днів	95,0	125,0	93,0	-32,0	-25,6

У 2025 році ефективність різко зросла: оборотність прискорилося до 3,87 разів, а тривалість одного обороту скоротилася на 32 дні. Прискорення оборотності у 2025 році дозволило підприємству згенерувати на 34% більше доходу, фактично не збільшуючи обсяг оборотних активів (вони навіть символічно скоротилися на 7 тис. грн).

Сокальське ДЛГП "Галсільліс" демонструє зразкову фінансову стійкість. Попри те, що сума власних оборотних коштів у 2025 році дещо зменшилася через

капітальні інвестиції, підприємство компенсувало це різким прискоренням оборотності.

2.3. Аналізування ефективності використання кадрового потенціалу підприємства

Кадровий потенціал лісогосподарських підприємств сьогодні це не просто кількість працівників, а сукупність їхніх знань, досвіду, професійної підготовки та здатності до інновацій. У лісовій галузі цей ресурс має критичне значення, адже лісовідновлення та догляд за лісом — це процеси, що тривають десятиліттями.

Кадровий потенціал лісового господарства має три ключові виміри:

-Кваліфікаційна структура, яка виявляється у високій частці фахівців зі спеціальною освітою (лісотехнічною, екологічною). Основу становлять лісничі, помічники лісничих, майстри лісу та інженери;

-Специфіка праці через роботу, яка часто пов'язана з важкими польовими умовами, сезонністю та територіальною розрізненістю об'єктів.

-Спадковість - традиційно для галузі характерні трудові династії, що забезпечує передачу специфічного досвіду між поколіннями.

Комунальні лісогосподарські підприємства (зокрема ті, що входять до структури ОКС ЛГП «Галсільліс») суттєво відрізняються від державних аналогів. Комунальні лісгоспи підпорядковані обласній раді та місцевим громадам. Це створює тісний зв'язок між кадрами та місцевим населенням. Працівники комунальних підприємств зазвичай є мешканцями тих самих територіальних громад, де розташовані ліси, що підвищує соціальну відповідальність, але іноді обмежує мобільність кадрів.

Аналіз кадрових показників ОКС ЛГП «Галсільліс» за 2025 рік (додаток Б) свідчить про відносну стабільність колективу, хоча в окремих підрозділах спостерігається значна динаміка.

На основі звітності 18 дочірніх підприємств можна виділити такі ключові показники:

- На початок 2025 року в системі працювало 508 осіб. На кінець року зафіксовано 419 працівників, проте це число враховує лише 16 підприємств (дані по Старосамбірському та Турківському ДЛГП на кінець року в таблиці відсутні).

- Протягом року на роботу було прийнято 63 особи, тоді як звільнено - 62 особи. Це свідчить про майже повну компенсацію втрат персоналу новими кадрами (коефіцієнт обороту по прийому та звільненню майже ідентичний).

- Кількість укладених договорів з фізичними особами скоротилася з 19 на початку року до 11 наприкінці. Це вказує на тенденцію до зменшення залучення позаштатних фахівців або переведення робіт у формат постійної зайнятості.

Сокальське ДЛГП «Галсільліс» демонструє унікальну для всієї структури кадрову ситуацію, яку можна охарактеризувати як «абсолютну стабільність» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Чисельність і рух персоналу Сокальського ДЛГП «Галсільліс» у 2025 р.

Показник	Величина показника
Кількість працівників на початок року	39 осіб
Кількість прийнятих працівників	0 осіб
Кількість звільнених працівників	0 осіб
Кількість працівників на кінець року	39 осіб
Цивільно-правові договори	Відсутні

Ключовими висновками для Сокальського ДЛГП за матеріалами цієї таблиці є те, що:

- Протягом всього 2025 року в підприємстві не було жодного звільнення чи прийому на роботу. Це свідчить про сформований, стійкий колектив та відсутність потреби у розширенні штату;

- Підприємство не залучало фахівців за цивільно-правовими договорами, повністю покладаючись на власний штатний ресурс;

-Сокальське ДЛГП є одним із найбільших за чисельністю в структурі і займає 4-те місце серед проаналізованих підрозділів після Бродівського, Славського та Сколівського(табл. 2.9) .

Таблиця 2.9

Зведена таблиця чисельності та руху персоналу окремих підприємств
ОКС ЛГП «Галсільліс» у 2025 р.

Підрозділ	Початок року	Прийнято	Звільнено	Кінець року
Сокальське ДЛГП	39	0	0	39
Бродівське ДЛГП	43	6	1	48
Яворівське ДЛГП	41	14	20	35
Радехівське ДЛГП	37	1	6	32

Узагальнені дані по ОКС ЛГП «Галсільліс» ((додаток Б, табл. 2.8) вказують на те, що за умови стабільності в таких підрозділах, як Сокальське, загальна система балансує між незначним зростанням та природним відтоком кадрів.

Загальний рівень оплати праці в системі підприємств демонструє стабільне зростання з помітним прискоренням у 2025 році (додаток В). Середня зарплата по області зросла з 15 659,00 грн у 2022 році до 20 187,00 грн у 2025 році. Якщо у 2023 році ріст склав лише 2,5%, то у 2024 році темп прискорився до 4,5%, а в 2025 році відбувся суттєвий стрибок - рівень виплат зріс на 20,4% порівняно з попереднім роком. За весь період середня заробітна плата по області збільшилася на 28,9%.

Сокальське ДЛГП традиційно належить до групи підприємств із рівнем оплати праці, що значно перевищує середньо обласний показник, проте його динаміка була нерівномірною. В 2022–2023 рр. спостерігалось невелике зростання з 22 500,00 грн до 23 616,00 грн (+5%), у 2024 році зафіксовано суттєве падіння заробітної плати до 19 082,00 грн (зниження на 19,2% порівняно з 2023 роком). Це єдиний рік у періоді, коли показник підприємства був близьким

до середнього по третій групі, хоча все ще залишався вищим за загальнообласний рівень. У 2025 рік: Відбулося різке відновлення та зростання до 26 493,00 грн (+38,8% до попереднього року), що стало рекордним показником для підприємства за весь період. Порівняльна характеристика середньомісячної заробітної плати в ОКС ЛГП «Галсільліс», загалом, та Сокальського ДЛГП, зокрема, подається в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Середньомісячна заробітна плата ОКС ЛГП «Галсільліс»
та Сокальського ДЛГП за 2022-2025 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Середній по області	15 659,00	16 053,00	16 769,00	20 187,00
Сокальське ДЛГП	22 500,00	23 616,00	19 082,00	26 493,00
Перевищення Сокальського ДЛГП над середнім ОКС ЛГП «Галсільліс»	+43,7%	+47,1%	+13,8%	+31,2%

Як випливає з таблиці, Сокальське ДЛГП протягом усього періоду виплачує зарплату, вищу за середню по області. Однак, на фоні загального зростання по області в 2024 році, Сокальське ДЛГП показало негативну динаміку, що може свідчити про внутрішні економічні чинники або зміну структури виплат у цей період. Різке підвищення зарплат у 2025 році є загальною тенденцією для всіх підрозділів «Галсільлісу», але в Сокальському ДЛГП воно мало характер «наздоганяючого» зростання після спаду.

Порівняльний аналіз Сокальського ДЛГП із лідерами за рівнем оплати праці Бродівським та Радехівським підприємствами (табл. 2.11) дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства в межах найбільш оплачуваної групи.

Таблиця 2.11

Порівняння середньої місячної заробітної плати Сокальського ДЛГП «Галсільліс» з іншими лідируючими підприємствами, грн. на особу

Назва підприємства	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Бродівське	24 910,00	28 640,00	30 450,00	32 727,00
Радехівське	22 415,00	22 490,00	25 532,00	30 328,00
Сокальське	22 500,00	23 616,00	19 082,00	26 493,00

Як бачимо, тут спостерігається абсолютне лідерство Бродівського ДЛГП. Це підприємство стабільно утримує перше місце за рівнем виплат протягом усіх чотирьох років. Якщо у 2022 році різниця між Бродівським та Сокальським складала 2 410 грн, то до 2025 року цей розрив збільшився до 6 234 грн.

У 2022 році Сокальське та Радехівське підприємства мали майже ідентичні показники (різниця лише у 85 грн на користь Сокаля). Проте вже у 2024 році Радехівське ДЛГП значно випередило Сокальське, оскільки останнє продемонструвало спад, а Радехівське - зростання до 25 532,00 грн.

Якщо Бродівське та Радехівське ДЛГП демонструють виключно висхідний тренд (показник кожного наступного року вищий за попередній), то Сокальське ДЛГП є єдиним серед цієї групи лідерів, яке мало суттєве падіння рівня середньої зарплати у 2024 році. Хоча Сокальське ДЛГП залишається одним із найбільш високооплачуваних підприємств області, воно помітно втратило позиції відносно ключових конкурентів. У 2025 році середня зарплата в Сокальському ДЛГП була на 19% нижчою, ніж у Бродівському, та на 12,6% нижчою, ніж у Радехівському підприємстві.

Аналіз взаємозв'язку між оплатою праці та результативністю роботи в Сокальському ДЛГП «Галсільліс» за 2022–2025 роки демонструє значні коливання та певні диспропорції в окремі періоди.

Для порівняння динаміки розрахуємо ланцюгові темпи приросту для кожного показника (табл. 2.12)

Таблиця 2.12

Порівняння ланцюгових темпів росту показників середньої заробітної плати і продуктивності праці

Показник	2023 / 2022	2024 / 2023	2025 / 2024
Середня заробітна плата	+4,96%	-19,20%	+38,84%
Комплексний виробіток (куб. м)	+5,59%	+4,36%	-1,50%
Продуктивність праці (тис. грн)	+12,17%	-2,08%	+37,79%

Як бачимо, у 2023 р. спостерігається майже ідеальний баланс: зарплата зросла на 4,96%, а виробіток у кубометрах на 5,59%. 2024 р. виникає значна аномалія. У той час як фізичний виробіток на одного працівника продовжував зростати (+4,36%), середня заробітна плата різко впала на 19,2% (з 23,6 тис. грн до 19,1 тис. грн). Це свідчить про те, що рівень оплати праці в цей період не був напряму пов'язаний з обсягами заготовленої деревини. У 2025 р. спостерігається дзеркальна ситуація - зарплата зросла на рекордні 38,84%, незважаючи на незначне зниження натурального виробітку на 1,5%.

У 2023 р. продуктивність у грошовому еквіваленті зростала швидше (+12,17%), ніж зарплата (+4,96%). Це позитивна тенденція для економіки підприємства, оскільки темпи росту продуктивності випереджають темпи росту витрат на оплату праці. У 2024 р. обидва показники знизилися, проте падіння зарплати (-19,2%) було значно глибшим за падіння вартості продукції на особу (-2,08%). У 2025 р. показники зростали майже синхронно: продуктивність на 37,79%, а зарплата на 38,84%. Це вказує на те, що стрімке зростання доходів підприємства у 2025 році (з 27,8 млн грн до 37,3 млн грн) стало головним драйвером для відновлення рівня зарплат.

У 2024 р. був найбільш критичний період, коли працівники виконували більше фізичної роботи (виробіток зріс до 335 куб. м), але отримували суттєво меншу винагороду.

Отже, динаміка заробітної плати в Сокальському ДПЛГ більше корелює з вартісною продуктивністю (доходом), ніж із натуральними обсягами заготівлі. Це логічно, оскільки фінансові можливості для виплат залежать від реалізації та ціни продукції, а не лише від кількості зрубаних кубометрів. Також слід звернути увагу, що зростання обох видів продуктивності відбувалося на фоні постійного скорочення чисельності персоналу (з 43 до 39 осіб), що є класичним методом інтенсифікації праці.

Для глибокої оцінки економічного стану Сокальського ДПЛГ розрахуємо коефіцієнти випередження зростання ефективності праці у порівнянні з витратами на її оплату. В ідеальних економічних умовах цей коефіцієнт має бути більшим за одиницю, що дозволяє підприємству накопичувати кошти для розвитку та модернізації.

Таблиця 2.13

Коефіцієнти зростання ефективності праці у порівнянні з її оплатою

Період	Індекс продуктивності (<i>I_{пн}</i>)	Індекс зарплати (<i>I_{зн}</i>)	Коефіцієнт випередження (<i>K_{вип}</i>)
2023 / 2022	1,1217	1,0496	1,069
2024 / 2023	0,9792	0,8080	1,212
2025 / 2024	1,3779	1,3884	0,992

Коефіцієнт 1,069 у 2023 р. свідчить про здорову економічну модель, адже продуктивність праці зростала швидше за зарплату. Це створювало фінансовий «запас міцності» для підприємства. У 2024 р. показник 1,212 формально є дуже високим, але досягнутий він не за рахунок надзвичайних успіхів, а через те, що зарплата працівників скорочувалася значно стрімкіше (-19,2%), ніж падала

продуктивність (-2,08%). Це вказує на жорстку економію фонду оплати праці в умовах певного спаду доходу. У 2025 р. Коефіцієнт 0,992 (менше одиниці) вказує на те, що темпи росту зарплати (138,84%) дещо випередили темпи росту продуктивності праці (137,79%). Хоча розрив мінімальний, це свідчить про пріоритетність підвищення доходів персоналу (ймовірно, як компенсація за падіння у 2024 році) над капіталізацією прибутку.

Таким чином, за період 2022–2025 років Сокальське ДПЛГ демонструє хитку, але загалом керовану економічну стабільність. Найбільш тривожним сигналом є 2025 рік, де продуктивність праці перестала випереджати ріст зарплат. Якщо ця тенденція збережеться, підприємство може зіткнутися з дефіцитом коштів на власні інвестиційні потреби, оскільки майже весь додатковий дохід спрямовується на оплату праці.

2.4. Аналізування основних показників діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» за 2023-2025 рр.

Фінансові показники є «фундаментом», який показує, чи приносить виробництво гроші та наскільки воно стійке. До основних фінансових показників належать:

-Дохід (Виручка) - загальна сума грошей, отримана від продажу товарів чи послуг;

-Прибуток (Валовий, операційний, чистий) - це те, що залишається після вирахування витрат. Чистий прибуток - це «сухий залишок», який можна скерувати на споживання або реінвестувати; -Собівартість продукції - витрати на виробництво одиниці товару або надання послуги.

Показники рентабельності (ефективності) демонструють, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси. Це відносні показники, що вимірюються у відсотках. До них належать:

-Рентабельність продажу (ROS) - показує, скільки прибутку міститься в одній гривні виручки;

-Рентабельність активів (ROA) - наскільки ефективно працює майно компанії (обладнання, нерухомість);

-Рентабельність власного капіталу (ROE) - характеризує віддачу на кошти, які вклали власники.

Виробничі та операційні показники показують, як працює «внутрішня кухня» підприємства. До них належать:

-Обсяг виробництв - кількість її продукції, робіт, послуг в натуральних одиницях (штуки, тони, кубічні метри, гектари тощо).

-Фондовіддача - скільки продукції виробляється на одну гривню вартості основних засобів (верстатів, приміщень).

Завантаженість потужностей - наскільки інтенсивно використовується обладнання.

На основі наданих підприємством звітних матеріалів (Баланс та Звіт про фінансові результати за 2023–2025 роки) ми виконали детальний аналіз діяльності Сокальського ДПЛГ (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Основні фінансові результати (доходи та прибутки) Сокальського ДПЛГ

Показник, тис. грн	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 25/24 (+/-)	Темп росту 25/24 (%)
Чистий дохід від реалізації	24 326	23 149	31 098	+7 949	134,3%
Собівартість продукції	16 805	16 880	23 237	+6 357	137,7%
Валовий прибуток	7 521	6 269	7 861	+1 592	125,4%
Чистий прибуток	1 597	1 733	2 290	+557	132,1%
Рентабельність продаж (%)	6,56%	7,49%	7,36%	-0,13%	-

У 2025 р. спостерігаємо стрибок доходу - дохід зріс на 34,3% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про значне збільшення обсягів реалізації деревини та продукції її переробки. Хоча собівартість зростала трохи швидше за дохід (що є логічним в умовах інфляції та росту цін на ПММ), підприємству вдалося наростити чистий прибуток до 2,29 млн грн. Показник рентабельності є стабільним для комунального лісового сектору, що вказує на здорову економічну модель. Аналізування майнового стану та активів підприємства подається в табл. 2.15

Таблиця 2.15

Майновий стан та активи Сокальського ДПЛГ

Показник (тис. грн)	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 25/24 (+,-)	Відхилення 25/24 (%)
Необоротні активи (техніка, споруди)	3 582	4 976	5 431	+455	+9,1
Оборотні активи (запаси, гроші)	6 429	8 045	8 038	-7	-
- в т. ч. запаси	1 171	1 610	2 298	+688	+42,7
- в т. ч. гроші	3 755	3 787	1 020	-2 767	-73,0
Баланс (усього активи)	11 811	13 021	13 469	+448	+3,4
Власний капітал	10 523	11 986	12 831	+845	+7,0

Аналіз фінансового стану показує, що підприємство має надзвичайно високу частку власного капіталу в структурі балансу (95,2% у 2025 р.). Це означає, що лісгосп практично не залежить від кредитів і працює на власному забезпеченні. Відбувається оновлення основних фондів. Ріст необоротних активів з 3,5 млн до 5,4 млн грн за три роки свідчить про активні інвестиції в техніку (трактори, лісовози тощо).

Однак, у 2025 році спостерігається значне зменшення залишків грошей (з 3,7 млн. до 1 млн. грн) на фоні різкого зростання дебіторської заборгованості (з 2,6 млн до 4,7 млн грн). Це означає, що продукцію відвантажено, але покупці за неї ще не розрахувалися - підприємству варто посилити роботу з дебіторами, щоб не виникало дефіциту обігових коштів.

Загалом, Сокальське ДПЛГ демонструє стабільне зростання. За три роки чистий прибуток збільшився на 43,4% (з 1,6 млн до 2,3 млн грн). Підприємство не просто «проїдає» ресурс, а капіталізується - вартість основних засобів зросла майже у півтора рази. Проте, різке зростання дебіторської заборгованості (+2,1 млн грн за рік) «з'їло» вільну готівку на рахунках. Це може створити тимчасові труднощі з виплатою зарплат або закупівлею палива в майбутньому періоді, якщо не прискорити оплати від клієнтів.

Для аналізу динаміки витрат Сокальського ДПЛГ «Галсільліс» ми розглянемо трирічний період 2023–2025 рр. (табл. 2.16).

Таблиця 2.16.

Аналіз структури та динаміки витрат

Елементи витрат	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення 25/24 (+/-)	Темп росту 25/24 (%)	Структура 2025 р. (%)
Матеріальні затрати	13 543	12 513	18 131	+5 618	144,9%	63,7%
Витрати на оплату праці	5 693	6 183	7 226	+1 043	116,9%	25,4%
Відрахування на соц. заходи	1 243	1 353	1 581	+228	116,9%	5,5%
Амортизація	521	876	1 045	+169	119,3%	3,7%
Інші операційні витрати	2 030	319	476	+157	149,2%	1,7%
УСЬОГО	23 030	21 244	28 459	+7 215	133,9%	100,0%

Це дозволяє побачити, як підприємство адаптувалося до воєнної економіки, інфляційних процесів та змін у логістиці. Як бачимо, матеріальні затрати є основною статтею (майже 64% всіх витрат). У 2025 році вони підскочили на 44,9%. Для лісгоспу це зазвичай означає ріст цін на паливно-мастильні матеріали (ПММ) та запчастини, а також збільшення обсягів витрат на заготівлі (більше витрат на енергоносії та матеріали для лісовідновлення). Тобто, підприємство стає більш залежним від ринкових цін на ресурси.

Витрати на оплату праці зростають також стабільно: на 8,6% у 2024-му та ще на 16,9% у 2025-му. Частка зарплати у структурі витрат становить 25,4%. Це свідчить про те, що лісгосп намагається підтримувати конкурентний рівень оплати праці, що важливо для комунального сектору. Однак, темп росту зарплати (16,9%) нижчий за темп росту доходу (який з попереднього аналізу склав 34,3%). Це позитивний сигнал: продуктивність праці в грошовому еквіваленті зростає швидше, ніж витрати на персонал. Показник амортизації зріс удвічі порівняно з 2023 роком (з 521 до 1045 тис. грн). Це підтверджує дані Балансу про оновлення основних засобів. Чим вища амортизація, тим новішу техніку використовує підприємство, що в перспективі має знизити питому вагу ремонтів у матеріальних затратах.

Загалом, структура витрат Сокальського ДПЛГ є типово виробничою з високою часткою матеріалів та персоналу. У підсумку 2025 рік став роком інтенсифікації. Витрати зросли на 33,9%, що майже синхронно з ростом доходів (34,3%). Це означає, що підприємство масштабується «в ширину», зберігаючи існуючу маржинальність, але не за рахунок радикального зниження собівартості.

Основні показники діяльності підприємства подаються в додатку Г. За матеріалами цього додатку робимо висновок про те, що відбулося значне покращення охорони лісу - обсяг незаконних рубок скоротився на 83%. Площа лісовідновлення зросла майже на третину, що свідчить про активну роботу з відтворення лісу. Хоча обсяг заготівлі дещо знизився (-4%), обсяг реалізації у натуральних величинах зріс (+2,8%). Це вказує на ефективну роботу складів та збут залишків минулих періодів.

Дохід зріс на 34,3% при зростанні натурального обсягу реалізації лише на 2,8%. Це свідчить про суттєве зростання цін реалізації деревини на аукціонах у 2025 році. Прибуток зростає стабільно (+32%), що дозволило підприємству підняти середню зарплату працівникам на 8,7%. Критичною є Проблема «заморожених» коштів. Найбільш тривожним трендом є зростання дебіторської заборгованості на 78,2%. Клієнти заборгували підприємству 4,7 млн грн. Через те, що гроші не надійшли вчасно від покупців, залишки реальної готівки на рахунках впали на 73%. Це створює ризик "касового розриву", коли при паперовому прибутку підприємству може бракувати живих грошей на термінові платежі.

Висновки до розділу 2.

1. Попри проблеми з ліквідністю, підприємство залишається надзвичайно стійким. Власний капітал покриває 95% усіх активів. Це ідеальний показник для комунального сектора, що гарантує захист від банкрутства.

2. Сокальське ДПЛГ за результатами 2025 року демонструє успішний розвиток за основними показниками. Зокрема, покращено екологічний контроль та темпи лісовідновлення. Забезпечено високий темп росту прибутку (+32%).

3. Хоча підприємство повністю автономне і не має критичних боргів, необхідно покращити претензійну роботу з контрагентами, які не сплатили за продукцію, щоб повернути 4,7 млн грн в обіг. Слід проаналізувати причини росту залишків на складах (+42%), оскільки це також "заморожені" кошти, які не приносять доходу. Оскільки собівартість (+37,7%) зростає швидше за виручку (+34,3%), необхідно переглянути витрати на матеріали та енергоносії.

4. Загалом, аналіз показує, що підприємство є прибутковим та соціально ефективним, але потребує покращення фінансової дисципліни в частині розрахунків з покупцями.

РОЗДІЛ. 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СОКАЛЬСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»

3.1. Загальні підходи до покращення управління кадровим потенціалом комунальних лісогосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання

Особливості діяльності Сокальського ДП «Галсільліс» відображають специфіку функціонування комунального сектору лісового господарства, який наразі існує паралельно з реформованим державним сектором (ДП «Ліси України»). Порівняльна характеристика діяльності підприємства, структурована за правовими, економічними та реформаційними аспектами, подається в табл. 3.1.

У контексті сучасної реформи лісової галузі України, Сокальське ДЛГП «Галсільліс» демонструє життєздатність комунальної моделі. Поки державні лісгоспи були об'єднані в єдину вертикаль «Ліси України», комунальні підприємства Львівщини зберегли свою автономність. Це дозволяє залишати податкові надходження на місцях та оперативніше реагувати на потреби місцевих громад у паливних ресурсах. Проте, підприємство стикається з викликами щодо капітальних інвестицій та оновлення технічного парку, оскільки не має доступу до централізованих інвестиційних фондів галузі.

Удосконалення управління кадровим потенціалом лісогосподарських підприємств у сучасних умовах є критичним аспектом забезпечення сталого розвитку економічної та екологічної безпеки держави. В умовах цифрової трансформації, змін клімату та реформування галузі, підходи до роботи з персоналом трансформуються від адміністративного обліку до стратегічного управління людським капіталом.

В академічному дискурсі виділяють такі ключові стратегії розвитку кадрового потенціалу галузі.

Таблиця 3.1.

Основні характеристики діяльності Сокальського ДДГП «Галсільліс», які впливають на обґрунтування стратегії його розвитку

Параметр порівняння	Особливості діяльності Сокальського ДП «Галсільліс»	Контекст реформування та сучасних умов
Форма власності та статус	Комунальна власність. Дочірнє підприємство ОКС ЛГП «Галсільліс» Львівської обласної ради.	Зберігає децентралізовану модель управління на противагу повній централізації державної лісової галузі.
Органи управління	Подвійне підпорядкування: обласній раді (власник) та материнській структурі (управління).	Забезпечує прямий вплив місцевої громади та регіональної влади на лісову політику району.
Економічна модель	Повна самоокупність. Відсутність прямого державного бюджетного фінансування.	Висока чутливість до коливань ринкових цін на деревину та паливні дрова.
Специфіка ресурсів	Управління колишніми «міжгосподарськими» лісами, що часто мають мозаїчне розташування та межують із сільгоспугіддями.	Складність логістики та охорони через роздробленість лісових масивів на території району.
Збут продукції	Реалізація деревини виключно через прозорі електронні аукціони (Прозорро. Продажі, УЕБ).	Повна відповідність вимогам цифровізації ринку та антикорупційним стандартам галузі.
Соціальна роль	Пріоритетне забезпечення дровами місцевих громад, закладів освіти та медицини, а також родин військовослужбовців.	Виконує функцію «соціального щита» регіону в умовах енергетичної кризи та війни.
Податкова політика	Сплата значної частини податків (ПДФО, рентна плата) саме до місцевого бюджету Сокальської/Червоноградської громад.	Підтримка фінансової спроможності територіальних громад в умовах децентралізації.
Техногенний фактор	Ведення господарства в зоні впливу вугільних шахт (просідання ґрунтів, підтоплення).	Необхідність впровадження специфічних меліоративних та адаптивних лісгосподарських заходів.

Першою із них є компетентнісний підхід та безперервне навчання, який передбачає перехід від оцінки формальної кваліфікації до формування матриці компетенцій. Це включає розвиток «зелених навичок» (green skills), володіння ГІС-технологіями, навичками дистанційного зондування землі та моніторингу лісових ресурсів.

Другим напрямом кадрової стратегії є диджиталізація процесів управління персоналом, які охоплюють повний життєвий цикл співробітника: від найму та адаптації до навчання, мотивації, оцінки та звільнення. Передбачає впровадження систем автоматизованого управління персоналом, що дозволяє здійснювати моніторинг продуктивності праці в режимі реального часу, автоматизувати систему ключових показників ефективності (KPI) та планувати кар'єрний розвиток фахівців.

Третім напрямом є удосконалення мотиваційних механізмів, що передбачає формування багаторівневої системи стимулювання, яка враховує не лише матеріальну винагороду, а й специфіку роботи в лісовій галузі (страхування життя, забезпечення засобами індивідуального захисту, соціальний пакет).

Четвертим напрямом є екологізація свідомості, яка передбачає інтегрування принципів сталого лісоуправління (FSC-сертифікація) у функціональні обов'язки кожного працівника, що потребує відповідної перепідготовки кадрів.

Комунальні лісогосподарські підприємства, що перебувають у власності територіальних громад, мають особливі умови господарювання, що диктує специфічні підходи, основними з яких є:

-Інтеграція з планами розвитку громад, тобто управління кадровим потенціалом має бути синхронізоване зі стратегією розвитку відповідної об'єднаної територіальної громади (ОТГ). Це передбачає залучення місцевих жителів, створення нових робочих місць та соціальну відповідальність перед громадою;

-Оптимізація організаційної структури в умовах децентралізації що передбачає перегляд штатної чисельності з метою усунення дублювання функцій

та підвищення операційної ефективності в умовах обмежених муніципальних бюджетів;

-Прозорість та антикорупційний менеджмент, враховуючи підконтрольність місцевій владі, що є важливим для впровадження прозорих конкурсних процедур на керівні посади та відкритість звітності про використання людських ресурсів.

3.2. Стратегія покращення управління кадровим потенціалом Сокальського ДЛГП «Галсільліс»

Для Сокальського дочірнього лісогосподарського підприємства (ДЛГП) «Галсільліс», як суб'єкта комунальної форми власності, що функціонує в специфічних умовах прикордонного регіону та в межах реформування лісової галузі, удосконалення управління кадровим потенціалом має базуватися на поєднанні принципів сталого лісоуправління та сучасних HR-технологій.

Загальні рекомендації щодо покращення управління кадровим потенціалом Сокальського ДЛГП «Галсільліс» пропонуємо сформувати у п'ять основних груп.

1. Стратегічне планування та оптимізація структури кадрового складу

1.1. Розробка довгострокової HR-стратегії, який передбачає розробку «Стратегії розвитку людського капіталу Сокальського ДЛГП «Галсільліс» на 2024–2028 рр.», яка має корелювати з планами розвитку територіальних громад Львівщини.

1.2. Проведення кадрового аудиту для систематичного оцінювання вікової структури, фахового рівня та продуктивності праці персоналу для виявлення «вузьких місць» (наприклад, дефіциту майстрів лісу або фахівців з лісовідновлення).

2. Впровадження компетентнісного підходу та цифровізація освіти

2.1. Створення системи безперервного навчання (L&D - Learning and Development) для організації регулярних тренінгів для виробничого персоналу

щодо використання ГІС-технологій (наприклад, ArcGIS, QGIS) для моніторингу лісових масивів та ведення електронного обліку деревини.

2.2. Стимулювання набуття «зелених компетенцій» шляхом навчання працівників методам ведення лісового господарства, наближеного до природи (close-to-nature forestry), що є критично важливим для збереження біорізноманіття Сокальського регіону.

3. Модернізація системи мотивації та соціального захисту

3.1. Імплементація КРІ (ключових показників ефективності) шляхом переходу від фіксованої оплати праці до гнучкої системи, де преміальна частина залежить від якісних показників: приживлюваності лісових культур, відсутності самовільних рубок у межах закріплених обходів та виконання планів з протипожежного облаштування.

3.2. Посилення соціального пакету в умовах воєнного стану із розробленням програм реабілітації для працівників, що повертаються з лав ЗСУ, та створенням системи матеріальної підтримки сімей мобілізованих співробітників, що сприятиме лояльності та утриманню кадрів.

4. Взаємодія з місцевими громадами та освітніми закладами (Networking)

4.1. Розвиток дуальної освіти шляхом укладання прямих договорів з лісотехнічними коледжами та Національним лісотехнічним університетом України для проходження практики студентами на базі Сокальського ДЛГП з подальшим працевлаштуванням.

4.2. Профорієнтаційна робота в ОТГ через активізацію діяльності шкільних лісництв у Сокальській, Белзькій та Великомоствівській громадах як інструменту формування кадрового резерву в довгостроковій перспективі.

5. Управління охороною праці та технічне переоснащення

5.1. Мінімізація професійних ризиків завдяки впровадженню автоматизованих систем контролю за безпекою праці при проведенні лісосічних

робіт. Оскільки лісозаготівля є сферою з високим рівнем травматизму, інвестиції в охорону праці є прямим внеском у збереження кадрового потенціалу.

3.2. Технічне оновлення та заміна морально застарілого обладнання на сучасні механізми, що дозволить зменшити частку важкої фізичної праці та підвищити привабливість професії для молодих фахівців.

Підготовчим етапом до розроблення стратегії є SWOT-аналіз кадрового потенціалу підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз кадрового потенціалу Сокальського ДЛГП «Галсільліс»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Тісний зв'язок із місцевими громадами; досвід роботи в специфічних умовах комунальних лісів.	Висока частка працівників передпенсійного віку; обмежені ресурси для преміювання.
Можливості (O)	Загрози (T)
Грантові програми ЄС на «зелений розвиток»; співпраця з ОТГ у межах децентралізації.	Міграційний відтік фахівців; конкуренція за кадри з боку ДП «Ліси України».

Також спостерігається тенденція до старіння кадрів у ланці середнього менеджменту. Водночас у комунальному секторі Львівщини частка жінок на адміністративних та інженерних посадах є традиційно високою, хоча на безпосередніх лісових роботах переважають чоловіки. Як і по всій країні, значна частина чоловічого персоналу мобілізована, що змушує підприємства переглядати функціональні обов'язки та залучати ветеранів або перенавчати наявні кадри.

З урахуванням специфіки Сокальського ДЛГП «Галсільліс» як комунальної структури, що інтегрована в економіку територіальних громад Шептицького (раніше Сокальського) району пропонуємо проект Стратегія, що базується на принципах сталого розвитку, цифровізації та соціальної відповідальності.

Стратегія розвитку людського капіталу Сокальського ДЛГП «Галсільліс»
на 2026–2030 рр.

1. Концептуальні засади та мета

Місія: Трансформація кадрового потенціалу підприємства в інтелектуальний капітал, здатний забезпечити баланс між екологічною стійкістю лісів та економічними інтересами громад Львівщини.

Мета: Створення адаптивної системи управління персоналом, яка забезпечує високий рівень професіоналізму, залученість молоді та ефективну взаємодію з територіальними громадами в умовах післявоєнного відновлення.

2. Стратегічні напрями та пріоритетні завдання

Напрямок I. Професійна модернізація та «Зелені компетенції»

Завдання: Створення внутрішнього «Центру розвитку компетенцій» спільно з НЛТУ України.

Заходи: 1. Щорічна сертифікація персоналу за напрямками: «Дистанційне зондування лісів», «Електронний облік деревини 2.0», «Керівництво лісопожежними підрозділами».

2. Впровадження системи менторства: закріплення досвідчених лісничих за молодими фахівцями з доплатою за наставництво.

Напрямок II. Інтеграція з планами розвитку територіальних громад (ОТГ)

Завдання: Синхронізація кадрової політики з потребами Сокальської, Белзької та Великомоштівської громад.

Заходи: 1. Програма «Муніципальне лісництво»: спільні з ОТГ проекти з озеленення рекреаційних зон, де працівники ДЛГП виступають експертами-консультантами.

2. Локалізація кадрів: пріоритетне працевлаштування мешканців громад з наданням можливості навчання за рахунок підприємства.

Напрямок III. Соціальна реінтеграція та інклюзивність

Завдання: Створення умов для професійної адаптації ветеранів та осіб з інвалідністю внаслідок війни.

Заходи: Облаштування робочих місць з урахуванням потреб інклюзивності (управлінський та диспетчерський апарати).

2. Програма психологічного супроводу та перекваліфікації ветеранів для роботи в лісовій охороні та рекреаційній діяльності.

3. План реалізації за етапами

Етап 1: Діагностика та фундамент (2026 р.)

- Повний аудит компетенцій.
- Цифровізація кадрового документообігу та впровадження CRM-системи управління завданнями.
- Укладання меморандумів про співпрацю з ОТГ Червоноградського району.

Етап 2: Активна трансформація (2027–2028 рр.)

- Впровадження гнучкої системи KPI, прив'язаної до екологічних та економічних показників лісництва.
- Запуск грантових проектів на технічне переоснащення (дрони для моніторингу, мобільні додатки для майстрів лісу).

Етап 3: Сталий розвиток та оцінка (2029–2030 рр.)

- Вихід на показник оновлення кадрів (молодь до 35 років) — не менше 25%.
- Формування стійкого позитивного іміджу «Галсільлісу» як провідного роботодавця регіону.

V. Очікувані результати (KPI стратегії)

- Рівень плинності кадрів: Зниження до <7% на рік.
- Продуктивність праці: Зростання на 15% за рахунок автоматизації процесів.

-Соціальний ефект: Створення щонайменше 10 нових робочих місць у межах екологічних та рекреаційних ініціатив громад.

Реалізація цієї Стратегії дозволить Сокальському ДЛГП «Галсільліс» не лише зберегти темпи економічного розвитку, а й стати ключовим елементом екологічного каркасу Львівщини, де людський капітал є головним драйвером інновацій.

3.3. Проект програми соціальної інтеграції для працівників підприємства, що повертаються з лав ЗСУ

Розробка такої програми для Сокальського ДЛГП «Галсільліс» є не лише виявом соціальної відповідальності, а й стратегічним кроком для збереження інституційної пам'яті та фахового ядра підприємства. В академічному та управлінському вимірі це класифікується як програма корпоративної реінтеграції ветеранів та соціального патронату.

Програма Сокальського ДЛГП «Галсільліс» на 2026-2030 рр.

«Крок до лісу: ветеранська реінтеграція та соціальний патронат»

1. Мета та засади програми

Мета: Створення цілісного середовища для фізичного, психологічного та професійного відновлення працівників-ветеранів, а також забезпечення стійкого фінансово-ресурсного захисту сімей співробітників, які постраждали внаслідок збройної агресії.

Засади: Безбар'єрність, конфіденційність, пріоритетність ресурсного забезпечення та повага до військового досвіду.

2. Модуль А: Реабілітація та реінтеграція ветеранів («повернення до фаху»)

2.1. Психосоціальна адаптація

-«М'яке повернення»: впровадження індивідуального графіка роботи на перші 3 місяці після демобілізації (можливість неповного робочого дня або дистанційної роботи для адмінперсоналу).

-Партнерство з центрами реабілітації: укладання угод із санаторно-курортними закладами Львівщини (наприклад, міста Трускавець, Моршин) для щорічного оздоровлення ветеранів-лісівників за рахунок підприємства.

2.2. Професійна перекваліфікація та розвиток

-Програма «Нові навички»: навчання роботі з дронами для лісової охорони, освоєння сучасних ГІС-систем. Це дозволяє ветеранам, які мають фізичні обмеження, залишатися ефективними у моніторингу лісів.

-Ветеранське наставництво: офіційне закріплення статусу «Наставник-експерт» за ветеранами з відповідною доплатою до окладу.

2.3. Ергономіка робочого місця

-Аудит та адаптація робочих місць під потреби ветеранів з інвалідністю (облаштування пандусів у лісництвах, закупівля ергономічних крісел, оновлення автопарку машинами з автоматичною КПП для лісової охорони).

3. Модуль Б: Система матеріальної підтримки сімей («Тил та пам'ять»)

3.1. Для сімей мобілізованих працівників

-Щомісячна матеріальна допомога: Виплата «соціального окладу» (наприклад, 50% від середнього заробітку) сім'ї мобілізованого за рахунок прибутку підприємства.

-Ресурсний патронат: безкоштовне забезпечення домогосподарства мобілізованого працівника паливними дровами (до 10 м³ на сезон) з безкоштовною доставкою.

3.2. Для сімей загиблих та зниклих безвісти

-Освітній фонд: виплата щорічної стипендії дітям загиблих/зниклих працівників до досягнення ними повноліття або закінчення вищого навчального закладу.

-Довічна паливна пільга: гарантоване щорічне забезпечення паливом сімей загиблих колег.

-Меморіальна програма: створення «Іменних лісових кварталів» або скверів пам'яті на території Сокальської громади на честь загиблих співробітників (соціальна інтеграція з громадою).

4. Фінансові механізми та джерела («Фонд солідарності»)

Для реалізації програми пропонується створення Цільового фонду соціального розвитку ДЛГП «Галсільліс», який наповнюється з трьох джерел:

4.1.Чистий прибуток підприємства: відрахування 5-7% від прибутку після сплати податків.

4.2.Громада (ОТГ): цільові субвенції з бюджетів Сокальської чи Белзької громад у межах програм підтримки ветеранів.

4.3.Міжнародні гранти: залучення коштів через екологічні фонди ЄС під проекти «Зеленої реабілітації» та інклюзивного лісокористування.

5. Оцінка ефективності (КРІ програми)

5.1. Коефіцієнт утримання: відсоток ветеранів, що залишилися працювати на підприємстві через рік після повернення (цільовий показник >85%).

5.2.Індекс лояльності: рівень задоволеності персоналу та їхніх родин соціальним пакетом підприємства.

5.3.Репутаційний капітал: кількість позитивних згадок у локальних медіа про соціальні ініціативи підприємства.

Впровадження цієї програми перетворить Сокальське ДЛГП «Галсільліс» на інституцію високої соціальної довіри. У порівнянні з ДП «Ліси України», де подібні заходи часто мають централізований та формалізований характер, комунальне підприємство може забезпечити персоналізований підхід: «кожен працівник - це сусід, кожна сім'я - це частина громади».

Висновки до розділу 3.

1. Удосконалення кадрового потенціалу Сокальського ДЛГП «Галсільліс» має базуватися на переході від адміністративного управління кадрами до стратегічного управління людським капіталом. Це передбачає розгляд працівників як ключового активу, що забезпечує конкурентоспроможність лісогосподарської галузі в умовах післявоєнного відновлення.

2. Впровадження програми «Крок до лісу: ветеранська реінтеграція та соціальний патронат» визначено як центральний елемент кадрової політики на 2026–2030 рр. Це дозволить не лише розв'язати проблему дефіциту кваліфікованих кадрів, а й виконати важливу соціальну місію через створення адаптованих робочих місць, систему менторства («рівний-рівному») та психологічний супровід ветеранів.

3. Рекомендовано запровадити безперервну систему професійного навчання, яка поєднує опанування новітніх лісогосподарських технологій (цифрові карти, моніторинг лісів) із програмами перекваліфікації для учасників бойових дій. Такий підхід забезпечить високу професійну мобільність персоналу.

4. Ефективність управління кадровим потенціалом безпосередньо залежить від розширення пакету соціальних гарантій. Пропозиції щодо «соціального патронату» включають не лише підтримку працівників-ветеранів, а й піклування про їхні родини, що сприятиме зниженню плинності кадрів та зміцненню корпоративної культури.

5. Для успішної реалізації стратегії 2026–2030 рр. необхідним є впровадження сучасних ІТ-рішень для моніторингу ефективності персоналу (KPI) та управління талантами, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Доведено, що в умовах сучасних викликів (цифровізація, «зелений» перехід, наслідки воєнного стану) традиційне управління кадрами вичерпало свою ефективність. Обґрунтовано необхідність впровадження стратегічного управління людським капіталом, де персонал розглядається не як ресурс для експлуатації, а як головний інвестиційний актив. Визначено, що для лісогосподарської галузі ключовими стають «зелені» компетентності - здатність поєднувати економічну ефективність лісозаготівлі з принципами сталого лісокористування та збереження біорізноманіття.

2. Аналіз виробничо-господарської діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» показав стійку динаміку, проте виявив низку кадрових ризиків:

- диспропорції у віковій структурі - тенденція до «старіння» професійного ядра та складність залучення молодих фахівців;

- продуктивність праці: виявлено резерви для зростання через автоматизацію процесів обліку деревини та використання ГІС-технологій;

- вплив зовнішніх факторів: мобілізаційні процеси та міграція створили дефіцит кваліфікованих робітників, що вимагає специфічних підходів до професійної адаптації та перепідготовки;

- на відміну від великих державних холдингів, комунальні підприємства часто мають менші бюджети на розвиток персоналу;

- кадровий потенціал змушений адаптуватися до вимог FSC-сертифікації та переходу від суцільних рубок до вибіркового господарювання, що потребує перекваліфікації майстрів лісу;

Для підвищення ефективності комунальних лісгоспів Львівщини критично важливо

3. На основі аналізу потреб підприємства розроблено та обґрунтовано програму «Крок до лісу: ветеранська реінтеграція та соціальний патронат» на 2026–2030 рр. Вона визначена як ключовий механізм відновлення кадрового потенціалу. Програма передбачає:

- створення інклюзивного робочого середовища та адаптацію лісогосподарських операцій під фізичні можливості ветеранів;

- запровадження інституту менторства («рівний-рівному») для швидкої професійної та психологічної адаптації;

- соціальний патронат не лише працівника, а й членів його родини, що стає потужним інструментом лояльності та зниження плинності кадрів.

4. Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу в поточному періоді (2026 р.) та на перспективу запропоновано:

- впровадження системи KPI, що базується на об'єктивних показниках (якість лісовідновлення, точність електронного обліку, дотримання екологічних стандартів);

- інвестиції у розвиток: створення внутрішньої системи постійного навчання для опанування сучасних засобів механізації та моніторингу лісів;

- матеріальне та моральне стимулювання: оновлення системи преміювання з акцентом на інноваційну активність працівників та раціоналізаторство у сфері енергозбереження;

- впроваджувати програми дуальної освіти спільно з Національним лісотехнічним університетом України (Львів), щоб закріплювати молодь на місцях.

5. Реалізація запропонованих заходів дозволить Сокальському ДЛГП «Галсільліс» сформувати якісно новий кадровий склад, здатний забезпечити виконання стратегічних завдань галузі до 2030 року. Очікується, що впровадження програми соціального патронату та реінтеграції дозволить знизити рівень плинності кадрів на 12-15% та підвищити рівень залученості персоналу, що безпосередньо конвертується у зростання рентабельності підприємства та зміцнення його репутації як соціально відповідального роботодавця у Львівській області.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII : станом на 1 квітня 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>).
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 468 с.
3. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 398 с.
4. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 300 с.
5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Кондор, 2015. 308 с.
6. Про затвердження Статуту Обласного комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Галсільліс»: рішення Львівської обласної ради від 21 берез. 2019 р. № 813. URL: <https://lvivoblrada.gov.ua/>
7. Сардак О. В. Управління використанням та розвитком трудового потенціалу підприємства : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 215 с.
8. Теорія та практика управління персоналом : навч.-метод. посіб. / Г. В. Щокін та ін. ; за ред. Г. В. Щокіна. Київ : МАУП, 2015. 407 с.
9. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 744 p.
10. Noe R. A. Employee Training and Development. 9th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2023. 592 p.
11. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 5th ed. London : Bloomsbury Academic, 2022. 352 p..
12. Навольська Н.В. Чинники впливу на формування і використання трудового потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 7. С. 426-431 Хрик В. Концепція професійної підготовки майбутніх фахівців лісового господарства. Наукові записки Вінницького

державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія. 2021. Вип. 68. С. 76–82.

13. Макодзей Л. І. Компетентністний підхід до управлінської діяльності майбутніх фахівців лісової галузі у вищих навчальних закладах. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету*. Серія: педагогіка. 2009.

14. Макодзей Л. І. Модель формування управлінської компетентності майбутніх магістрів лісового господарства. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. 2011. № 2. С. 38–48.

15. Миронець М. Світовий досвід управління підприємницьким потенціалом лісового господарства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-13>

16. Tkach, V., & Torosov, A. (2018). Удосконалення лісових відносин та лісоуправління в Україні. *Наукові праці Лісівничої академії наук України*, (13), 24-31. <https://doi.org/10.15421/411502>

17. Галицький О., Ларіна Т., Остахов О. Теоретико-практичні аспекти управління кадровим потенціалом аграрного підприємства у сучасних умовах. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 3. С. 339-345. DOI: doi.org.

18. Ладунка І.С., Буркова М.С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 421-425.

19. Хорошко О. Сучасний стан системи управління державними лісогосподарськими підприємствами та шляхи її удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. С. 43-48

20. Мельник І. М., Прокопенко Ж. В. Механізм формування аналітичного забезпечення управління діяльністю лісогосподарських підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 4(94). С. 23-27

21. Ворона А. В. Сутність та складові кадрового потенціалу. Матеріали XXIII Всеукраїнської наукової конференції молодих учених «Родзинка–2021». Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2021. С. 466-489.
22. Handels K., Wiersum K., Wong J. Human Resource Development for Sustainable Forestry Management in European Municipal Forests. *Forest Policy and Economics*. 2018. Vol. 97. P. 80–88.
23. Helsingius R., Eklundh L., Lindholm T. Human Capital Formation and Innovation in Scandinavian Community Forests. *Scandinavian Journal of Forest Research*. 2019. Vol. 34, No. 5. P. 421–434.
24. Baumgartner L., Kaeshel E. Organizational Human Resource Management in European Community Forestry. *European Journal of Forest Engineering*. 2020. Vol. 6(2). P. 35–48.
25. González M. Education and Competence Building for Municipal Forestry: EU Practices and Perspectives. *Forestry Studies*. 2022. Vol. 77. P. 19–29.
26. Klein H., Schenk T. Motivation and Labor Efficiency in Publicly Owned Forestry Enterprises. *Journal of Forest Economics*. 2020. Vol. 31(4). P. 52–63.
27. Портна О. Оптимізація системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємств лісової галузі України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-60>
28. Ларіна Т. Ф., Коваленко Д. О., Остахов О. С. Організаційно-економічні аспекти розвитку кадрового потенціалу в процесі впровадження принципів циркулярної економіки на аграрних підприємствах. *Бізнесінформ* 2024. № 9. С. 443-449.
29. Засторожнікова І.В. Стратегічні завдання управління персоналом на підприємствах України із застосуванням цифрових технологій. *Slovak international scientific journal*. 2021. №49. Vol. 2. С. 8-12.
30. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С.6-17

31. Солошенко Р.М. Сучасний стан публічного управління трансформацією аграрного сектору України. Актуальні проблеми у сфері публічного управління. 2022. № 32. С. 112-117.

32. Грищенко Н.В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу в нестабільних умовах зовнішнього середовища. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. № 2. С. 60-65.

33. Миколенко І. Г. Механізми управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств : ПДАУ, Полтава. 2023. № 12. С. 1-17. 7. Батраченко І.Г.,

34. Застрожнікова І.В. Вплив діджиталізації на кадрову політику в аграрному секторі економіки. Економічні науки. Харків: ХНТУСГ. 2020. № 210. С. 184-191. 9. Остахов О., Ларіна Т., Галицький О. Теоретико-практичні аспекти управління кадровим потенціалом аграрного підприємства у сучасних умовах. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 3. С. 339-345.

35. Харчишина О. В. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах транзитивної економіки. Вісник Державного агроєкологічного університету. 2023. №. 1. С. 227-232.

36. ОКС ЛГП «Галсільліс» : офіційний сайт. Львів, 2024. URL: <https://halsillis.lviv.ua/>

37. Для установчих даних (з реєстрів): Дочірнє підприємство «Сокальське лісогосподарське підприємство» Обласного комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Галсільліс»: дані аналітичної системи YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25232490/

38. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: <https://usr.minjust.gov.ua/>

39. Статут ОКС ЛГП «Галсільліс» : затверджений рішенням Львівської обласної ради № 616 від 25.10.2017 р. URL: <https://halsillis.lviv.ua/docs/>

40. Сокальське дочірнє лісогосподарське підприємство : профіль компанії на Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/25232490>