

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

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

Удосконалення управління системою  
оплати праці в Обласному комунальному  
спеціалізованому лісогосподарському підприємстві  
«Галсільліс»

**Виконав**

ст. гр. МОЗ-41

**Шуліковський Н. І.**

*(підпис)*

*(прізвище, ініціали)*

**Науковий керівник**

доц., к.е.н.

**Динька П.К.**

*(підпис)*

*(прізвище, ініціали)*

**Рецензент**

доц., к.е.н.

**Грицак О.С.**

*(підпис)*

*(прізвище, ініціали)*

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут  
Кафедра  
Спеціальність  
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу  
менеджменту  
073 (D3) «Менеджмент»  
Менеджмент організацій і адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри менеджменту

к.е.н., доцент Максимець О.В.

“19” лютого 2026 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

**Шуліковському Назарію Ігоровичу**

*(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)*

1. Тема роботи: Удосконалення управління системою оплати праці в Обласному комунальному спеціалізованому лісгосподарському підприємстві «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-143

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 ОКС ЛГП «Галсільліс», статистичні дані ОКС ЛГП «Галсільліс»

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

Розділ 1. Теоретичні засади управління системою оплати праці в лісовому господарстві.

Розділ 2. Аналіз діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс» та оцінка ефективності управління системою оплати праці. Розділ 3. Пропозиції та рекомендації щодо покращення управління системою оплати праці підприємства

5.

6. Перелік графічного матеріалу:

1. Мета, об'єкт і предмет дослідження; 2. Функції заробітної плати в системі економічних відносин ; 3. Виробничо-організаційна структура підприємства; 4. Основні показники діяльності; 5. Динаміка продуктивності і оплати праці; 6. Динаміка прибутку і податків; 7. Напрями покращення менеджменту оплати праці в ОКС ЛГП «Галсільліс»; 8. 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 ОКС ЛГП «Галсільліс» (під час 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 ОКС ЛГП «Галсільліс», написання п. 2.1-2.2 КРБ                                                  | 09.03.2026-15.03.2026          |          |
| 4     | Оцінка та аналіз управління системою оплати праці ОКС ЛГП «Галсільліс»_Написання п. 2.3 КРБ                                | 16.03.2026-29.03.2026          |          |
| 5     | Оцінка та аналіз загальних тенденцій покращення управління системою оплати праці в Україні та в зарубіжних країнах         | 30.03.2026-14.04.2026          |          |
| 6     | Формування рекомендацій щодо удосконалення управління системою оплати праці 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

Шуліковський Н. І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Динька П.К.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

УДК 005.95:96:331.2:630

Шуліковський Н.І. Удосконалення управління системою оплати праці в Обласному комунальному спеціалізованому лісогосподарському підприємстві «Галсільліс». Кваліфікаційна робота бакалавра. - Львів: НЛТУ України, 2026. - 71 с.

## РЕФЕРАТ

Об'єкт дослідження: процес управління системою оплати праці в ОКС ЛГП «Галсільліс».

Мета роботи: на основі аналізу існуючої системи оплати праці в ОКС ЛГП «Галсільліс» розробити комплекс заходів щодо її вдосконалення задля підвищення мотивації працівників та економічної ефективності підприємства.

Результати дослідження: Обґрунтовано необхідність переходу від традиційної погодинно-преміальної системи до цільового управління на основі ключових показників ефективності для керівників та провідних спеціалістів дочірніх підприємств. Запропоновано гнучкий підхід до організації оплати праці шляхом кластеризації дочірніх підприємств об'єднання на три управлінські групи (стабільні/ростучі, середньої інтенсивності, реструктуризовані/кризові). рекомендовано впровадити єдиний корпоративний регламент використання цивільно-правових договорів.

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків, використаної літератури, додатків. Містить 12 таблиць, 6 рисунків та 31 використане інформаційне джерело.

Ключові слова: управління, комунальне лісове господарство, оплата праці, ключові показники ефективності, кластеризація

UDC 005.95:96:331.2:630

Shulikovsky, N.I. Improving the Management of the Wage System at the Regional Municipal Specialized Forestry Enterprise “Galsillis.” Bachelor’s Thesis. - Lviv: National Forestry University of Ukraine, 2026. - 71 p.

#### ABSTRACT

Subject of research: the process of managing the wage system at the Regional Municipal Specialized Forestry Enterprise “Galsillis.”

Objective of the work: based on an analysis of the existing wage system at the Regional Municipal Specialized Forestry Enterprise “Galsillis,” to develop a set of measures to improve it in order to increase employee motivation and the economic efficiency of the enterprise.

Research results: The necessity of transitioning from a traditional hourly-bonus system to target-based management based on key performance indicators for managers and leading specialists of subsidiary enterprises is substantiated. A flexible approach to organizing the remuneration system is proposed by clustering the association’s subsidiaries into three management groups (stable/growing, medium-intensity, restructured/crisis). It is recommended to implement a unified corporate regulation for the use of civil law contracts.

The explanatory note consists of three sections: an introduction, conclusions, references, and appendices. It contains 12 tables, 6 figures, and 31 cited sources.

Keywords: management, municipal forestry, remuneration, key performance indicators, clustering

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                                                       | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ<br>УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ<br>ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА .....                                       | 9  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<br>ОБЛАСНОГО КОМУНАЛЬНОГО СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВ<br>«ГАЛСІЛЬЛІС» І ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ           | 19 |
| 2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ОКС ЛГП<br>«Галсільліс» .....                                                                                             | 19 |
| 2.2. Аналізування стану та ефективності використання основного<br>і обігового капіталу підприємства.....                                                                         | 32 |
| 2.3. Аналізування основних економічних показників діяльності ОКС ЛГП<br>«Галсільліс» за 2023-2025 рр. ....                                                                       | 41 |
| 2.4. Аналізування ефективності використання кадрового потенціалу та<br>системи оплати праці в ОКС ЛГП «Галсільліс».....                                                          | 45 |
| РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ<br>УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ОКС ЛГП<br>«ГАЛСІЛЬЛІС».....                                                      | 54 |
| 3.1. Загальні підходи до покращення менеджменту оплати праці в комунальних<br>лісогосподарських підприємствах.....                                                               | 54 |
| 3.2. Удосконалення системи оплати праці та матеріального стимулювання<br>керівників і провідних спеціалістів дочірніх лісогосподарських підприємств<br>ОКС ЛГП «Галсільліс»..... | 44 |
| 3.3. Розроблення типового положення про оплату праці дочірнього<br>лісогосподарського підприємства ОКС ЛГП «Галсільліс».....                                                     | 48 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....                                                                                                                                                    | 52 |
| Список використаних джерел.....                                                                                                                                                  | 54 |
| Додатки.....                                                                                                                                                                     | 59 |

## ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економіки України ефективне управління людськими ресурсами стає визначальним чинником життєздатності будь-якого підприємства. Особливої ваги це питання набуває в лісогосподарській галузі, яка поєднує в собі виробничі, екологічні та соціальні функції. Обласне комунальне спеціалізоване лісогосподарське підприємство (ОКС ЛГП) «Галсільліс» виконує критично важливу роль у збереженні лісових ресурсів Львівщини, проте ефективність його діяльності прямо залежить від мотивації персоналу.

Застарілі підходи до нарахування заробітної плати часто не враховують специфіку праці лісівників, сезонність робіт та індивідуальний внесок кожного працівника у відтворення лісів. Удосконалення системи оплати праці дозволить не лише оптимізувати витрати підприємства, а й створити дієвий механізм стимулювання продуктивності, що є вкрай важливим в умовах обмеженого бюджетного фінансування та високої конкуренції за кваліфіковані кадри.

*Об'єктом* нашої бакалаврської роботи є процес управління системою оплати праці в ОКС ЛГП «Галсільліс».

*Предмет дослідження* - сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів організації та вдосконалення оплати праці персоналу на комунальному лісогосподарському підприємстві.

*Мета роботи* - на основі аналізу існуючої системи оплати праці в ОКС ЛГП «Галсільліс» розробити комплекс заходів щодо її вдосконалення задля підвищення мотивації працівників та економічної ефективності підприємства.

Для досягнення мети роботи вважаємо доцільним виконати такі *завдання*:

- проаналізувати теоретичні засади управління оплатою праці в сучасних умовах менеджменту;

- Дати загальну характеристику діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс» та проаналізувати його основні техніко-економічні показники;

- Дослідити діючу структуру заробітної плати, форми та методи стимулювання персоналу на підприємстві;

-Виявити недоліки та вузькі місця в системі мотивації праці;

-Запропонувати рекомендації щодо впровадження сучасних систем преміювання або КРІ (ключових показників ефективності) для працівників лісового господарства.

У роботі використано такі загальнонаукові *методи дослідження*: системний аналіз (для вивчення структури управління), статистико-економічний аналіз (для оцінки динаміки фонду оплати праці), порівняльний метод та графічний метод для візуалізації результатів.

*Інформаційною базою* дослідження послужили фінансова звітність ОКС ЛПП «Галсільліс», Статут підприємства, колективний договір, законодавчі акти України про працю та наукові праці провідних економістів.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА

Управління системою оплати праці на підприємствах лісового господарства має низку специфічних особливостей, зумовлених природно-кліматичною залежністю, значною тривалістю виробничого циклу (період відтворення лісу) та розосередженістю робочих місць на великих територіях. Теоретичне підґрунтя організації оплати праці базується на реалізації її основних функцій: відтворювальної, стимулюючої, регулюючої та соціальної.

У системі сучасного менеджменту управління оплатою праці розглядається не лише як процес нарахування грошової винагороди, а як стратегічний інструмент формування лояльності та продуктивності персоналу. Як зазначає О. А. Грішнова[1], заробітна плата є багатофункціональною категорією, що одночасно виступає основним джерелом доходів працівників, елементом витрат виробництва та головним чинником мотивації до високоефективної діяльності.

На думку А. М. Колота, ефективна система матеріального стимулювання повинна базуватися на принципах справедливості, прозорості та прямої залежності рівня винагороди від індивідуальних і колективних результатів роботи [2]. Для лісгосподарської галузі це означає необхідність інтеграції кількісних показників (обсяги заготівлі, площа посадженого лісу) з якісними (рівень приживлюваності лісових культур, стан протипожежної безпеки).

Методичні засади вдосконалення управління оплатою праці передбачають перехід від статичних тарифних моделей до гнучких систем мотивації. В умовах цифровізації економіки та підвищення екологічних стандартів, управління оплатою праці в лісгоспах має враховувати інтелектуальну складову та відповідальність за збереження біорізноманіття [3].

Дослідження науковців підтверджують, що управління оплатою праці в біоресурсних галузях вимагає специфічного інструментарію, який виходить за межі класичного промислового менеджменту. Зокрема, академік Е. М. Лібанова наголошує, що в галузях із високим рівнем ризику та залежністю від природного

середовища, заробітна плата повинна виконувати не лише відтворювальну, а й страхувальну функцію [4].

З точки зору класичної та сучасної економічної теорії, заробітна плата є багатофункціональною категорією. Вона одночасно виступає і як ціна ресурсу (праці), і як джерело добробуту, і як інструмент управління. Узагальнена таблиця основних функцій заробітної плати подається в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Функції заробітної плати в системі економічних відносин

| <i>Назва функції</i>                | <i>Економічна сутність<br/>(Зміст)</i>                                                                               | <i>Механізм реалізації<br/>(Як це працює)</i>                                                                   |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Відтворювальна</i>               | Забезпечення працівника та членів його сім'ї засобами для існування, відновлення фізичних та інтелектуальних сил.    | Встановлення рівня оплати, не нижчого за прожитковий мінімум та вартість «споживчого кошика».                   |
| <i>Стимулююча<br/>(Мотиваційна)</i> | Спонування працівника до підвищення продуктивності праці, якості роботи та ефективності використання ресурсів.       | Встановлення прямої залежності між обсягом/якістю виробленої продукції та розміром винагороди (бонуси, премії). |
| <i>Регулююча<br/>(Розподільча)</i>  | Оптимізація розміщення трудових ресурсів між різними галузями, регіонами та підприємствами.                          | Перелив робочої сили до тих сегментів ринку, де рівень оплати праці вищий через попит на певні компетенції.     |
| <i>Соціальна</i>                    | Забезпечення соціальної справедливості, формування певного статусу працівника в суспільстві та зменшення нерівності. | Диференціація оплати праці залежно від складності роботи, відповідальності та рівня кваліфікації.               |
| <i>Обліково-виробнича</i>           | Відображення частки витрат на оплату праці у собівартості продукції та ціні товарів/послуг.                          | Включення витрат на персонал до калькуляції виробничих витрат для визначення прибутковості бізнесу.             |

У дуже близькому до лісового сільському господарстві, як зазначає М. Й. Малік, традиційно ефективною є модель акордно-преміальної оплати, де винагорода прив'язана до кінцевого результату (врожайності, приросту), а не лише до відпрацьованого часу [5]. Для лісового господарства цей підхід

трансформується у стимулювання за якісні показники лісовідновлення, що корелює з концепцією «сталого управління лісами». Більшість працівників «Галсільлісу» — це жителі прилеглих сіл. Для них психологія оплати праці в лісі ідентична психології оплати на фермі чи в полі. Тому використання досвіду агроменеджменту (наприклад, видача дров як частини натуральної оплати або премії за «збереження фонду») - це перевірений часом інструмент.

Ключовими факторами впливу на систему оплати праці за спільними ознаками цих галузей є:

-Розрив між часом прикладання праці та отриманням результату. В агросекторі це місяці, у лісовому господарстві - десятиліття. Це змушує менеджмент впроваджувати проміжні стимули (наприклад, бонуси за приживлюваність культур).

-Територіальна віддаленість. Складність контролю за роботою лісників чи трактористів вимагає переходу від прямого нагляду до самомотивації через відрядну форму оплати.

-Екологічна відповідальність. Сучасні дослідження О. В. Данкевича вказують на необхідність впровадження «зелених надбавок» за дотримання екологічних стандартів обробки угідь/лісосік [6].

Методологія управління в обох галузях сьогодні еволюціонує в бік компенсаційного пакета, який, окрім грошової частини, включає соціальні гарантії (забезпечення паливом, спецодягом, пільговим використанням земель), що є критично важливим для таких підприємств, як ОКС ЛГП «Галсільліс», які діють у сільській місцевості.

Трансформація систем оплати праці у країнах Європейського Союзу також свідчить про поступову відмову від прямої відрядної форми на користь інтегрованих систем винагороди. Як зазначає К. Адамович, у Польщі (державне підприємство «Lasy Państwowe») система оплати праці характеризується високим ступенем централізації, але при цьому містить потужний преміальний компонент. Заробітна плата польського лісівника складається з базового окладу, надбавки за стаж та щоквартальних премій, розмір яких залежить від виконання

плану заготівлі та фінансового стану конкретного надлісництва [7]. Особливістю польської моделі є використання коефіцієнтів, що враховують складність лісорослинних умов ділянки.

У країнах Скандинавії (Фінляндія, Швеція), де рівень механізації лісових робіт є одним із найвищих у світі, організація оплати праці базується на галузевих колективних угодах. За дослідженнями Р. Віттала, фінська модель передбачає перехід від оплати за кубометри заготівлі до оплати за «компетентність та якість» [8]. Оператори багатофункціональної техніки (харвестерів, форвардерів) отримують бонуси не лише за швидкість, а й за дотримання екологічних карт (збереження підросту, ґрунтового покриву), що контролюється за допомогою GPS-моніторингу.

Країни Балтії (зокрема Латвія) після реформування лісової галузі впровадили модель «держава — замовник послуг». У системі АТ «Latvijas valsts meži» (LVM) значна частина робіт виконується підрядниками. Система оплати праці штатних працівників (лісничих) жорстко прив'язана до КРІ (Key Performance Indicators), серед яких ключовими є:

- своєчасність та якість лісовідновлення;
- мінімізація самовільних рубок;
- економічна ефективність ділянки.

Як підкреслює Я. Доніс, балтійський досвід демонструє ефективність використання «гнучких фондів преміювання», які дозволяють менеджменту оперативно реагувати на ринкові зміни та сезонні навантаження [9].

Синтез зарубіжного досвіду дозволяє виділити ключову тенденцію: перехід від оплати процесу до оплати результату з урахуванням екологічних та соціальних аспектів. Для українських комунальних підприємств, таких як «Галсільліс», адаптація польського досвіду «пунктової оцінки» посад та балтійської моделі КРІ може стати основою для підвищення мотивації персоналу без радикального збільшення загального фонду оплати праці.

До 2022 року система управління платою праці в лісовому господарстві рсами базувалася на децентралізованій моделі, де кожне державне

лісогосподарське підприємство («лісгосп») було окремою юридичною особою. Оплата праці регулювалася Кодексом законів про працю України, Законом «Про оплату праці» та, що найважливіше, Галузевою угодою між Держлісагенством та Профспілкою працівників лісового господарства України.

Така модель передбачала використання тарифної системи, яка базувалася на міжпосадових співвідношеннях та мінімальних гарантіях, визначених галузевою угодою [1].

Система оплати праці мала складну ієрархічну структуру:

-Основна заробітна плата: Визначалася за тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для службовців.

-Додаткова оплата: Включала надбавки за вислугу років (від 10% до 30%), за високу інтенсивність праці та за роботу в шкідливих умовах.

-Заохочувальні виплати: Квартальні та річні премії, які теоретично мали залежати від виконання планових показників лісовідновлення та реалізації деревини.

Основними перевагами системи оплати праці в Держлісагенстві (до 2022 р.) були:

-Соціальна стабільність у регіонах: Лісгоспи були одними з найбільших роботодавців у сільській місцевості. Система надбавок за вислугу років сприяла закріпленню кадрів та формуванню «лісівничих династій» [2].

-Чітка тарифна сітка: Кожен працівник мав чітке уявлення про свій базовий дохід, що базувався на кваліфікаційному розряді.

-Галузеві пільги: Окрім грошових виплат, працівники мали доступ до соціальних пакетів (спецодяг, оздоровлення, забезпечення паливною деревиною), що частково компенсувало низькі оклади.

Водночас, система оплати праці в Держлісагенстві (до 2022 р.) мала певні недоліки та системні дефекти. Основною проблемою системи була її фінансова децентралізація. Оплата праці здійснювалася за рахунок власного виторгу кожного окремого лісгоспу. Також мала місце регіональна нерівність. Як зазначає М. П. Заблоцький, виник парадокс «багатих» і «бідних» лісгоспів.

Підприємства Полісся та Карпат (багаті на ресурс) мали змогу платити високі зарплати, тоді як лісгоспи Півдня та Сходу (де ліс має лише екологічне значення) перебували на межі банкрутства [3].

Спостерігалася певна ресурсна залежність. Рівень доходу працівників залежав від обсягів рубки, а не від якості відтворення лісу. Це створювало негативні екологічні стимули. Не було кореляційного зв'язку між оплатою праці та ефективністю роботи. Система преміювання часто мала формальний характер і не враховувала сучасні показники КРІ, такі як рівень пожежної безпеки або ефективність боротьби з незаконними рубками.

Таким чином, дореформена система була орієнтована на підтримку існуючого стану справ, а не на розвиток. Відсутність єдиного механізму вирівнювання доходів призводила до відтоку кваліфікованих фахівців із ресурсних дефіцитних регіонів, що й стало однією з передумов реформи 2022 року, спрямованої на централізацію фінансових потоків.

Реформа лісової галузі, розпочата наприкінці 2022 року, стала найбільш радикальною трансформацією за роки незалежності України. Ключовою подією стало злиття 158 окремих лісгоспів у єдине Державне спеціалізоване господарське підприємство (ДП) «Ліси України». Це докорінно змінило принципи формування фонду оплати праці та управління персоналом. Після створення ДП «Ліси України» система оплати праці перейшла від децентралізованого управління до єдиної корпоративної моделі. Колишні лісгоспи стали філіями без статусу юридичної особи, що дозволило централізувати фінансові потоки та запровадити уніфіковані стандарти матеріального стимулювання.

За визначенням Ю. В. Болоховця, ключовою ідеєю реформи стало забезпечення принципу «рівна оплата за рівну працю» незалежно від регіону діяльності, що базується на єдиній тарифній сітці підприємства [1, с. 12]. Ключові переваги нової системи:

-Подолання регіональної нерівності. Найважливішим досягненням стала ліквідація прірви між доходами працівників у «ресурсних» (Карпати, Полісся) та

«малолісних» (Південь, Схід) філіях. Завдяки механізму внутрішнього перерозподілу коштів, заробітна плата лісівників на Півдні зросла до середньогалузевого рівня, що дозволило зберегти кадри в деокупованих та прифронтових зонах [2, с. 88].

-Запровадження КРІ (Ключових показників ефективності). Система преміювання стала більш прозорою. Винагорода тепер жорстко прив'язана до об'єктивних показників, які відстежуються через цифрові системи (Електронний облік деревини, GPS-моніторинг техніки). До ключових метрик додалися: обсяги висадки лісу, ефективність виявлення незаконних рубок та швидкість локалізації пожеж [3, с. 54].

-Виведення зарплат із «тіні». Централізація унеможливила локальні зловживання на рівні директорів окремих лісгоспів щодо виплат «обраним» працівникам, зробивши процес нарахування премій автоматизованим та підзвітним центральному офісу.

Водночас, впроваджена в ДП «Ліси України» модель має певні недоліки та ризики (табл. 1.1). Насамперед, офіси-філії втратили право самостійно коригувати фонд оплати праці залежно від оперативних успіхів. Будь-які зміни в штатних розписах вимагають погодження з центральним апаратом, що в умовах воєнного стану може знижувати швидкість прийняття рішень [3].

Уніфікація окладів іноді не враховує специфічну складність роботи в окремих локаціях (наприклад, гірські умови порівняно з рівнинними), де інтенсивність праці на одиницю виробітку може бути значно вищою. Також трансформація системи мотивації зустріла спротив серед середньої ланки менеджменту (лісничих та майстрів), які раніше мали більший вплив на розподіл преміального фонду на місцях [2].

Однак, нова система оплати праці в ДП «Ліси України» все ж є інструментом перетворення галузі на прозорий державний холдинг. Вона успішно виконала функцію фінансової стабілізації підприємств у дефіцитних регіонах, проте потребує подальшого вдосконалення в частині гнучкості та врахування специфічних природно-кліматичних умов роботи кожної філії.

Таблиця 1.1.

## SWOT-аналіз системи оплати праці ДП «Ліси України»

| <i>Сильні сторони</i>                                                                                                                                           | <i>Слабкі сторони</i>                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>1. Уніфікація та стандартизація:</i><br>Впровадження єдиної тарифної сітки для всіх філій, що забезпечує рівні умови оплати праці.                           | <i>1. Надмірна централізація:</i> Філії втратили право оперативно змінювати рівень оплати без погодження з центральним офісом.                           |
| <i>2. Фінансове вирівнювання:</i><br>Можливість виплачувати гідну зарплату в малолісних регіонах за рахунок доходів ресурсних регіонів.                         | <i>2. Втрата локальної гнучкості:</i><br>Складно врахувати специфічні особливості конкретної лісництва (наприклад, надскладний рельєф або віддаленість). |
| <i>3. Прозорість та цифровізація:</i><br>Зв'язок премій з об'єктивними даними електронного обліку деревини (ЕОД) та GPS-моніторингу.                            | <i>3. Психологічний опір менеджменту:</i><br>Зниження мотивації серед лісничих, які втратили важелі прямого впливу на преміювання підлеглих.             |
| <i>4. Потужний соціальний пакет:</i><br>Збереження та розширення галузевих гарантій через єдину колективну угоду.                                               | <i>4. Ризик «зрівнялівки»:</i> Складно диференціювати оплату між високоефективними та середніми працівниками в межах однакових посад.                    |
| <i>Можливості</i>                                                                                                                                               | <i>Загрози</i>                                                                                                                                           |
| <i>1. Впровадження ESG-бонусів:</i><br>Можливість додавання доплат за збереження біорізноманіття та реалізацію екологічних проектів.                            | <i>1. Трудова міграція:</i> Відтік кваліфікованих кадрів до приватних лісозаготівельних компаній або за кордон через вищі ставки.                        |
| <i>2. Автоматизація розрахунків:</i><br>Перехід на повністю автоматизовані системи нарахування зарплат (на базі SAP або аналогів), що виключає людський фактор. | <i>2. Інфляційні ризики:</i> Знецінення фіксованих тарифних ставок у разі відсутності регулярної індексації в умовах воєнної економіки.                  |
| <i>3. Залучення молодих фахівців:</i><br>Прозорість кар'єрного росту та зрозуміла система бонусів роблять галузь привабливішою для випускників профільних ВНЗ.  | <i>3. Військові ризики:</i> Форс-мажорні обставини, що призводять до зупинки діяльності філій та неможливості виконання фінансових зобов'язань.          |
| <i>4. Диференціація через грейдинг:</i><br>Впровадження системи грейдів (оцінки складності посад), що дозволить платити більше за складніші умови праці.        | <i>4. Політична нестабільність:</i> Ризик зміни курсу реформ або повернення до децентралізованих неефективних моделей.                                   |



## Висновки до розділу 1.

1. В умовах сучасних ринкових трансформацій управління оплатою праці еволюціонує від простого механізму нарахування винагороди до стратегічного інструменту управління людським капіталом. Ефективна система оплати праці повинна гармонійно поєднувати відтворювальну, стимулюючу, регулюючу та соціальну функції. При цьому для підприємств біоресурсного сектору пріоритетною стає стимулююча функція, яка має орієнтувати персонал на досягнення довгострокових результатів, а не лише на поточний виробіток.

2. Формування методичних підходів до оплати праці в лісовому господарстві критично залежить від специфічних чинників: тривалого циклу відтворення лісу, сезонності робіт, високого рівня виробничого ризику та територіальної розосередженості робочих місць. Це зумовлює необхідність відходу від класичних відрядних моделей на користь комбінованих систем, де вагома частка винагороди залежить від якісних показників (приживлюваність культур, охорона лісу від пожеж та незаконних рубок), а не лише від кількісного обсягу заготівлі деревини.

3. Дослідження теоретичних напрацювань у суміжних галузях (зокрема аграрній) підтвердило доцільність застосування акордно-преміальних моделей та елементів «страхувальної» оплати праці. Виявлено, що спільна природа біологічних активів вимагає впровадження мотиваційних механізмів, які б нівелювали негативний вплив природно-кліматичних факторів на рівень доходів працівників.

4. Аналіз систем оплати праці в країнах Скандинавії, Балтії та Польщі продемонстрував стійкий тренд до цифровізації та використання KPI (ключових показників ефективності). Зокрема, досвід Польщі щодо гнучкого преміювання залежно від фінансового стану лісництва та досвід Скандинавських країн щодо бонусів за екологічну відповідальність (збереження біорізноманіття під час рубки) визначено як найбільш релевантний для впровадження в українську практику управління.

5. Аналіз трансформацій у державному секторі лісового господарства (реформа 2022 р.) засвідчив переваги централізації фінансових потоків для вирівнювання рівнів оплати праці в різних регіонах. Разом з тим виявлено ризики надмірної бюрократизації, що підкреслює актуальність пошуку «золотої середини» для комунальних підприємств, таких як ОКС ЛГП «Галсільліс». Для таких суб'єктів методично доцільним є збереження операційної автономії при запровадженні прозорих корпоративних стандартів стимулювання.

6. Методичний базис удосконалення управління системою оплати праці має ґрунтуватися на принципах «ощадливого менеджменту» (Lean Management) та індивідуалізації винагороди. Це передбачає перехід від жорстких тарифних сіток до моделей «Total Rewards», які включають не лише грошові виплати, а й соціальні інвестиції в працівника, що є критично важливим для закріплення кадрів у сільській місцевості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБЛАСНОГО КОМУНАЛЬНОГО СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВ «ГАЛСІЛЬЛІС» І ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ

### 2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ОКС ЛПП «Галсільліс»

Трансформація системи лісоуправління в Україні, яка активізувалася у період 2022-2026 років, стала одним із найрадикальніших кроків у сфері природокористування за весь час незалежності. Перехід від дворівневої структури («державне підприємство - державне агентство») до централізованої моделі управління через створення ДП «Ліси України» та його подальшу корпоратизацію суттєво змінив архітектуру галузі.

На цьому тлі особливий науковий та практичний інтерес становить статус підприємств комунальної форми власності. Яскравим прикладом такої структури є Обласне комунальне спеціалізоване лісогосподарське підприємство (ОКС ЛПП) «Галсільліс» (Львівська область), яке акумулює значний лісовий фонд і функціонує в умовах дуалізму між загальнодержавною централізацією та локальною децентралізацією.

Історичні витоки створення ОКС ЛПП «Галсільліс» безпосередньо пов'язані з реформуванням аграрного сектору економіки України наприкінці 1990-х років. У результаті паювання земель та ліквідації колективних сільськогосподарських підприємств (КСП/колгоспів) так звані «агроліси» (лісові ділянки, що перебували у користуванні колгоспів) фактично залишилися без легітимного господаря та належної охорони[13].

Протягом 1998-2000 років відсутність системного лісовпорядкування в колишньому міжгосподарському секторі призвела до стрімкого зростання обсягів незаконних рубок, деградації насаджень та втрати контролю за екологічним станом лісових масивів. Державні лісогосподарські підприємства (держлісгоспи) на той момент не мали правових підстав та ресурсів для

автоматичного прийняття цих земель на свій баланс через їхню високу дрібноконтурність та розпорошеність.

З метою недопущення екологічної катастрофи та для забезпечення раціонального використання лісових ресурсів Львівська обласна рада розробила унікальний для України механізм консолідації агролісів.

Рішенням Львівської обласної ради від 7 квітня 2000 року було створено ОКС ЛГП «Галсільліс» як юридичну особу, засновану на комунальній формі власності (майно спільної власності територіальних громад Львівської області) [14].

Підприємство було організоване за кластерним принципом: центральний офіс у місті Львові координує діяльність мережі дочірніх лісгосподарських підприємств (ДЛГП), межі яких збігалися з тодішнім адміністративно-територіальним поділом області (наприклад, Жовківське, Старосамбірське, Славське ДЛГП тощо).

Завдяки цьому вдалося взяти під охорону близько 146,5 тис. га лісів, що становить понад 21% від загального лісового фонду Львівської області, провести первинне лісовпорядкування та інтегрувати колишні колгоспні ліси в легальний економічний обіг.

Сучасний етап розвитку ОКС ЛГП «Галсільліс» визначається двома протилежними за вектором процесами: централізацією управління державними лісами та децентралізацією влади на рівні територіальних громад.

Постановою Кабінету Міністрів України № 1003 від 7 вересня 2022 року «Деякі питання реформування управління лісовою галуззю» [15] було запущено ліквідацію державних лісгоспів із подальшим створенням єдиного унітарного комерційного підприємства - ДП «Ліси України». Ця реформа консолідувала державні лісові ресурси, усунувши дублювання функцій.

Проте ОКС ЛГП «Галсільліс» зберегло свою організаційно-правову відокремленість. Відповідно до Конституції України та Лісового кодексу, майно комунальної власності не може бути автоматично вилучене або ліквідоване рішенням виконавчої влади без згоди органу місцевого самоврядування (у цьому

випадку Львівської обласної ради). Таким чином, «Галсільліс» де-юре залишився поза вертикаллю ДП «Ліси України», що сформувало особливу нішу комунального лісогосподарювання[16].

Найбільш дискусійним аспектом сучасного статусу підприємства є внутрішня управлінська криза, викликана реформою децентралізації 2020 року (укрупнення районів та створення спроможних територіальних громад - ОТГ).

Оскільки лісові масиви розташовані безпосередньо на територіях конкретних ОТГ, місцеве керівництво та активісти вимагають ліквідації обласного монополіста й передачі лісів у безпосереднє підпорядкування громад. Це мотивується прагненням збільшити надходження до місцевих бюджетів (через рентну плату та ПДФО) і забезпечити прямий контроль за рубками.

Централізована структура ОКС ЛГП дозволяє здійснювати перехресне субсидування (прибуткові лісгоспи гірських районів підтримують збиткові, але екологічно важливі ліси лісостепової чи поліської зони області). Однак, роздроблення підприємства на дрібні комунальні структури ТГ може призвести до втрати фахових лісівничих кадрів, неспроможності закуповувати лісопожежну техніку та проводити моніторинг.

У сучасних умовах ринку (зокрема, через обов'язковість продажу деревини на електронних аукціонах Prozorro. Продажі) «Галсільліс» стикається з низкою таких об'єктивних ускладнень[17]:

-Ліси підприємства часто є смугами захисного значення, розпорошеними між приватними паями. Це суттєво підвищує логістичні витрати на охорону та заготівлю.

-Значна частина лісового фонду - це низькотоварні, похідні насадження, що потребують тривалого та фінансово збиткового догляду, а не суцільних експлуатаційних рубок. Порівняльний аналіз правового й господарського статусу суб'єктів основних суб'єктів лісогосподарської галузі ДП «Ліси України» та ОКС ЛГП «Галсільліс» подається в табл. 2.1.

Таким чином, ОКС ЛГП «Галсільліс» є унікальним продуктом інституційних трансформацій українського лісового сектору на межі століть.

Створене як інструмент порятунку безгосподарних агролісів, у сучасних реаліях радикальної централізації державної лісової галузі підприємство змушене захищати свій автономний комунальний статус.

Таблиця 2.1.

Порівняльний аналіз правового й господарського статусу суб'єктів лісогосподарювання

| Критерій порівняння  | ДП «Ліси України»<br>(Реформований<br>держсектор)                   | ОКС ЛГП «Галсільліс»<br>(Комунальний сектор)                                      |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Форма власності      | Державна                                                            | Комунальна (спільна<br>власність ОТГ області)                                     |
| Орган управління     | Державне агентство<br>лісових ресурсів<br>України / КМУ             | Львівська обласна рада                                                            |
| Вектор трансформації | Корпоратизація,<br>перехід до статусу<br>акціонерного<br>товариства | Пошук компромісу між<br>обласним управлінням та<br>виокремленням майна для<br>ОТГ |
| Джерело інвестицій   | Власні прибутки<br>великого масштабу,<br>державні програми          | Власна діяльність, гранти,<br>часткові субвенції з<br>обласного бюджету           |

Подальша життєздатність цієї моделі залежатиме від здатності менеджменту та Львівської обласної ради знайти баланс між збереженням єдиного екологічного простору області та задоволенням економічних інтересів новостворених територіальних громад у межах триваючих реформ.

Ефективність функціонування лісогосподарських підприємств комунальної форми власності ОКС ЛГП «Галсільліс» визначається складним паритетом природно-кліматичних чинників та трансформаційних господарсько-економічних умов. Аналіз природного потенціалу та економічних реалій діяльності цього підприємства дозволяє оцінити життєздатність комунальної моделі лісоуправління в період системного реформування та повоєнного відновлення економіки України станом на 2026 рік.

Географічна специфіка ОКС ЛГП «Галсільліс» полягає в його значній територіальній диференціації. Лісовий фонд підприємства (близько 146,5 тис. га) розподілений між 18 дочірніми лісогосподарськими підприємствами (ДЛГП), які охоплюють три основні фізико-географічні зони Львівської області:

-Мале Полісся (Північний регіон) включає території Сокальського та Радехівського ДЛГП. Належить до зони широколистяних лісів Луцько-Волинського округу;

-Лісостепова зона (Центральний та Східний регіони) охоплює Жидачівське, Стрийське, Городоцьке ДЛГП.

-Українські Карпати та Передкарпаття (Південний регіон) включають Старосамбірське, Турківське, Славське, Сколівське ДЛГП.

Клімат у зоні діяльності підприємства помірно-континентальний, проте має істотні відмінності залежно від рельєфу. Глобальні кліматичні зміни, що спостерігаються у 2020-2026 роках, спричинили зміщення лісорослинних зон. Для «Галсільлісу» це вилилося у проблему масового всихання похідних ялиників у гірській частині та поширення шкідників, зокрема, верхівкового короїда в соснових насадженнях Малого Полісся.

Вікова структура насаджень ОКС ЛГП «Галсільліс» має виражену асиметрію через історичні особливості формування фонду (колишні колгоспні ліси):

- Молодняки -22%
- Середньовікові насадження -64%
- Пристигаючі -10%
- Стигли та перестійні -4%

Такий низький питомий склад стиглих насаджень суттєво обмежує обсяги головного користування і зміщує акцент господарювання на рубки формування й оздоровлення лісів.

Головними лісотвірними породами підприємства є сосна звичайна (*Pinus sylvestris*), дуб звичайний (*Quercus robur*), бук лісовий (*Fagus sylvatica*) та ялиця

біла (*Abies alba*). Породний склад насаджень ОКС ЛГП «Галсільліс» подається на рис. 2.1.

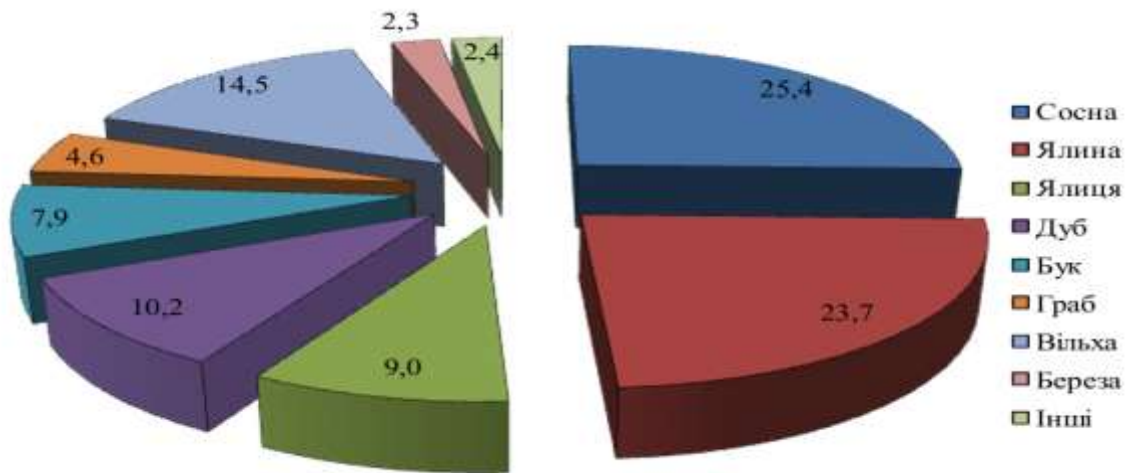


Рис. 2.1. Породний склад лісових насаджень ОКС ЛГП «Галсільліс»

Ключовою господарською особливістю підприємства є дрібноконтурність та розпорошеність його угідь. Лісові ділянки «Галсільлісу» часто є невеликими масивами (від кількох гектарів до кількох десятків гектарів), що вклинюються у сільськогосподарські землі або межують із населеними пунктами.

Висока протяжність меж збільшує витрати на відмежування, охорону від лісопорушень та пожежний моніторинг. Логістичні витрати на переміщення лісозаготівельної техніки між дрібними ділянками є значно вищими порівняно з суцільними державними лісовими масивами.

Однак, такі ліси виконують надважливі екологічні функції - поєзахисні, протиерозійні та водорегулюючі, що підвищує екологічний статус комунального підприємства в регіоні.

ОКС ЛГП «Галсільліс» діє на принципах повного господарського розрахунку та самофінансування. Основний КВЕД підприємства - КВЕД 02.10 Лісівництво та інша лісогосподарська діяльність, а також 02.40 Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві [18]. Організаційно-виробнича структура підприємства подається на рис. 2.2.





Рис. 2.2. Виробничо-організаційна структура ОКС ЛПП «Галсільліс»

Організація лісокористування та відтворення лісових ресурсів в ОКС ЛПП «Галсільліс» характеризується вираженою специфікою, зумовленою походженням, віковою структурою та категорійністю його лісового фонду.

В умовах сучасного етапу реформування лісової галузі України (2022–2026 рр.), що супроводжується імплементацією європейських екологічних стандартів та переходом до наближеного до природи лісівництва (close-to-nature forestry), підходи до проведення як рубань догляду (рубань формування та оздоровлення лісів), так і рубань головного користування в ОКС ЛПП «Галсільліс» зазнали суттєвої трансформації[19, 20].

Рубання догляду є домінантним видом лісгосподарської діяльності в «Галсільлісі». Це зумовлено дисбалансом у віковій структурі насаджень, де понад 64% площ припадає на середньовікові деревостани, які потребують інтенсивного лісівничого втручання для поліпшення їхнього якісного складу.

Організація цих рубок розподіляється за класичними етапами відповідно до віку деревостанів, проте має регіональну специфіку:

-Освітлення та прочищення (молодняки) спрямовуються на регулювання густоти та видового складу майбутнього лісостану. Особлива увага приділяється пригніченню швидкорослих м'яколистяних порід (береза, осика, верба), які масово заселяють колишні агроземлі, на користь головних цільових порід (дуб, сосна, бук);

-Проріджування та прохідні рубки орієнтовані на середньовікові насадження на формування стовбурових характеристик та збільшення приросту найкращих дерев. Проводяться здебільшого за низовим або комбінованим методом відбору.

Суттєвим викликом для дочірніх підприємств «Галсільлісу» у гірських районах, особливо, Славському, Сколівському, Турківському ДЛГП, є наявність значних площ штучно створених у минулому столітті монокультур ялини європейської (*Picea abies*), так званих похідних ялинників, на місці корінних буково-ялицевих лісів.

Внаслідок глобальних кліматичних змін та зниження рівня ґрунтових вод ці насадження масово втрачають біологічну стійкість, зазнаючи вітровалів та ураження стовбуровими шкідниками (зокрема, короїдом-типографом).

У цьому контексті організація рубок догляду тісно інтегрується із рубками переформування та вибірковими санітарними рубками:

-Замість суцільного вилучення дерев застосовується поетапне, віконне або групове вилучення хворих екземплярів ялини;

-Створюються умови для появи природного підросту автохтонних порід (бука, ялиці, дуба), що дозволяє поступово замінити нестабільні монокультури багаторушними мішаними лісостанами.

Рубання головного користування (заготівля стиглої деревини для промислових потреб) в ОКС ЛГП «Галсільліс» мають суворо лімітований характер. На частку стиглих і перестійних насаджень припадає лише близько 4% від загальної площі лісового фонду. Додатковим обмежувальним чинником є те, що понад половина лісів підприємства виконують захисні, водоохоронні та

рекреаційно-оздоровчі функції, де проведення суцільно лісосічних рубок законодавчо заборонено або суттєво обмежено.

Розрахункова лісосіка затверджується окремо для кожного ДЛГП в процесі державного лісовпорядкування. Для багатьох рівнинних підприємств (наприклад, Городоцького чи Жидачівського ДЛГП) обсяги рубань головного користування мінімальні, а основний дохід формується за рахунок ліквідної деревини від рубок поліпшення якісного складу лісів.

У сучасних умовах господарювання (період 2024-2026 років) підприємство здійснює поступову відмову від традиційних суцільно лісосічних рубок на користь екологічно безпечних способів:

-Поступові рубки (дво-, три- та чотириприйомні) передбачають вилучення деревостану в кілька прийомів протягом 10–20 років. Це дозволяє зберегти захисні функції лісу та забезпечити успішне природне поновлення головних порід без значних витрат на штучне лісорозведення.

-Комбіновані та вибіркові рубки: Застосовуються переважно в гірських та передгірських регіонах із метою запобігання ерозії ґрунтів і паводкам. Вилучаються виключно дерева, що досягли граничного віку або певного діаметра, зі збереженням безперервного лісового покриву.

Інформація про рубання догляду на підприємстві подається в табл. 2.2

Таблиця 2.2.

Обсяги рубань догляду в ОКС ЛГП «Галсільліс» у 2023-2025 рр., га

| Рік            | Освітлення | Прочищення | Прорідження | Прохідні рубання | РАЗОМ  |
|----------------|------------|------------|-------------|------------------|--------|
| 2023           | 252,10     | 323,80     | 127,40      | 82,10            | 785,40 |
| 2024           | 222,70     | 259,70     | 104,20      | 47,10            | 633,70 |
| 2025           | 190,50     | 256,40     | 130,80      | 44,40            | 622,10 |
| 2026<br>(план) | 285,50     | 335,60     | 142,70      | 32,80            | 796,60 |

Аналіз загальних річних показників рубань свідчить про хвилеподібну траєкторію виконання цих лісівничих заходів. В період 2023–2024 рр.

спостерігається стрімке скорочення загальних обсягів рубань догляду на 19,3% - з 785,40 га. до 633,70 га. Це могло бути викликано як організаційними чинниками (адаптація до нових правил рубок), так і зміною кон'юнктури ринку низькотоварної деревини. У 2024-2025 рр. показники стабілізувалися на мінімальному рівні за аналізований період - 622,10 га.

На 2026 р. передбачається різке зростання обсягів рубань до 796,60 га, що на 28% вище за факт 2025 року і навіть перевищує базовий рівень 2023 року. Це свідчить про наміри підприємства компенсувати недовиконання лісівничих заходів попередніх років.

Для глибшого розуміння лісівничої стратегії доцільно розглянути питому вагу кожного виду рубок у загальній структурі догляду. Освітлення та прочищення є домінуючими в ОКС ЛГП «Галсільліс», що підтверджує орієнтацію на вирощування високопродуктивних насаджень на початкових етапах онтогенезу. Однак, прочищення стабільно посідають перше місце за обсягами впродовж усього періоду. Їх частка варіюється від 41,2% (2023-2025 рр.) до 42,1% у плані на 2026 рік. Освітлення також демонстрували аналогічний тренд спаду до 2025 р. (190,50 га), проте у 2026 р. заплановано їх суттєве нарощування - до 285,50 га.

Загалом, сумарна частка догляду за молодняками у 2023 році становила 73,3%, у 2025 р. - 71,8%, а у плані на 2026 рік зростає до рекордних 78,0% від усіх обсягів рубок догляду. Це свідчить про чіткий пріоритет формування якісного видового складу майбутнього лісу.

Після спаду у 2024 році (104,20 га) прорідження продемонстрували активне зростання у 2025 році (+25,5% до рівня 130,80 га) і тренд на подальше збільшення у 2026 році (до 142,70 га.). Це вказує на накопичення деревостанів жерднякового віку, які потребують інтенсивного регулювання густоти стовбурів.

Прохідні рубання демонструють стійкий регресивний (низхідний) тренд. Їх обсяги впали з 82,10 га (2023 р.) до 44,40 га (2025 р.), а на 2026 р. заплановано історичний мінімум - лише 32,80 га. Питома вага прохідних рубок скоротилася з 10,5% у 2023 році до критичних 4,1% у плані на 2026 рік.

Для наочності трансформації структури наведено розраховану відсоткову частку кожного виду рубок від загального річного обсягу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка структури рубань догляду в ОКС ЛГП «Галсільліс» у 2023-2025 рр.,%%

| Рік            | Освітлення | Прочищення | Прорідження | Прохідні рубання | Всього |
|----------------|------------|------------|-------------|------------------|--------|
| 2023           | 32,1       | 41,2       | 16,2        | 10,5             | 100,0  |
| 2024           | 35,1       | 41,0       | 16,4        | 7,4              | 100,0  |
| 2025           | 30,6       | 41,2       | 21,0        | 7,1              | 100,0  |
| 2026<br>(план) | 35,8       | 42,1       | 17,9        | 4,1              | 100,0  |

Загалом, ОКС ЛГП «Галсільліс» демонструє послідовне зміщення акцентів у бік ранніх етапів лісовирощування (освітлення та очищення). Це логічно для лісового фонду, де триває активне лісовідновлення на колишніх суцільних зрубках або прийнятих під охорону ділянках. Постійне згортання обсягів прохідних рубок (у 2,5 раза за 4 роки) може свідчити про дві тенденції: або про дефіцит пристигаючих насаджень, які потребують цього виду догляду, або про жорсткі законодавчі обмеження (наприклад, посилення санітарних та екологічних вимог згідно з нормативними актами 2024-2025 рр., які суттєво ускладнили призначення рубок у старших вікових групах).

Запланований стрибок загальних обсягів доглядових рубань до 796,60 га вимагатиме від підприємства мобілізації значних фінансових та кадрових ресурсів. Зважаючи на те, що рубання в молодняках є витратними (не дають ліквідної високотоварної деревини), фінансування цього плану здійснюватиметься переважно за рахунок доходів від інших видів діяльності або успішних біржових торгів у Карпатському регіоні компанії.

Організація всіх видів рубок в ОКС ЛГП «Галсільліс» станом на 2026 рік жорстко регламентована оновленим законодавством України та адаптована до

ринкових реалій. Проведення рубок формування та оздоровлення лісів здійснюється відповідно до Правил поліпшення якісного складу лісів, проведення інших рубок та робіт, пов'язаних і не пов'язаних із веденням лісового господарства (зі змінами, внесеними Кабінетом Міністрів України наприкінці 2024 року) [21]. Нові норми суттєво посилили прозорість призначення вибірково-санітарних рубок потребує обов'язкового оприлюднення матеріалів обстеження та погодження спеціальними комісіями з залученням громадськості та представників природоохоронних установ.

Оскільки лісосіки «Галсільлісу» часто є невеликими за площею та оточені приватними агропаями або населеними пунктами, використання важкої високопродуктивної техніки (харвестерів, форвардерів) є економічно недоцільним або технічно неможливим. Перевага віддається бензопильному зрізанню та трелюванню за допомогою легких колісних тракторів або коней (у делікатних гірських умовах), що мінімізує пошкодження лісового ґрунту та підросту.

Загальні обсяги рубань головного користування[22] (додаток А) по підприємству також мають тенденцію до зниження:

-2023 рік - 55 175,0 куб. м;

-2024 рік - 49 718,0 куб. м (падіння на 9,9% порівняно з 2023 роком).

-2025 рік - 49 618,0 куб. м (незначне зниження на 0,2% порівняно з 2024 роком).

Загалом за два роки обсяг рубань зменшився на 5 557,0 куб. м, що свідчить про загальне скорочення інтенсивності рубань головного користування в структурі «Галсільліс».

При цьому частина лісгоспів демонструє стабільне або стрімке нарощування обсягів заготівлі протягом трьох років. Найвищий темп приросту демонструє Кам'янко-Бузьке ДЛГП обсяги в якому зросли з 2 870,0 куб. м у 2023 році до 4 941,0 куб. м у 2025 році (+72,2%). Радехівське ДЛГП також має значне зростання з 6 412,0 куб. м до 8 501,2 куб. м.

Водночас, у кількох підприємствах зафіксовано різке зменшення лісозаготівлі. Критичне падіння обсягів продемонструвало Старосамбірське ДЛГП. Якщо у 2023 році обсяг головних рубань становив 5 923,0 куб. м то у 2024 році він упав до 1 823,1 куб. м, а у 2025 році діяльність за цим напрямком повністю припинено. У Яворівському ДЛГП обсяги головних рубань зменшилися майже втричі - з 6 196,0 куб. м у 2023 році до 2 194,0 куб. м у 2025 році.

Загалом, в об'єднанні відбувається централізація обсягів заготівлі. Поки одні лісгоспи повністю згортають або зменшують обсяги рубань (Старосамбірське, Яворівське, Дрогобицьке, Миколаївське тощо), інші їх активно нарощують (Кам.-Бузьке, Радехівське, Жидачівське, Бродівське).

Після помітного стрибка вниз у 2024 році (на 5,5 тис. куб. м, у 2025 році загальний обсяг стабілізувався на позначці біля 49,6 тис. куб. м.

Уся деревина, заготовлена як від рубок догляду, так і від рубок головного користування, підлягає обов'язковому маркуванню бирками з КЮАР-кодами та вноситься до Системи електронного обліку деревини (ЕОД). Реалізація лісопродукції здійснюється виключно через ліцензовані товарні біржі на відкритих аукціонах.

Організаційна структура рубань в ОКС ЛГП «Галсільліс» відображає специфіку комунального лісогосподарювання екологічного спрямування. Обмеженість сировинної бази для рубок головного користування змушує підприємство зміщувати акцент на інтенсифікацію рубок догляду та впровадження систем переформування лісів.

У сучасних умовах 2026 року успішність проведення цих заходів безпосередньо залежить від суворого дотримання оновленого екологічного законодавства, цифровізації обліку деревини та використання малогабаритної лісозаготівельної техніки, що мінімізує антропогенний тиск на розпорошені лісові екосистеми Львівщини.

## 2.2. Аналізування стану та ефективності використання основного і обігового капіталу підприємства

Основний капітал (у бухгалтерському обліку - основні засоби) лісогосподарського підприємства - це сукупність матеріально-речових цінностей, які використовуються у виробничо-господарській діяльності протягом тривалого періоду (більше одного року), зберігаючи при цьому свою натуральну форму і переносячи власну вартість на вартість готової продукції (деревини, послуг тощо) частинами у вигляді амортизаційних відрахувань.

Лісогосподарське виробництво характеризується високою капіталомісткістю та тривалим операційним циклом, що накладає відбиток на структуру основного капіталу. За функціональним призначенням його поділяють на дві основні групи:

- Виробничий основний капітал, який бере безпосередньо участь у процесі лісозаготівлі, лісовідновлення та охорони лісу (трактори, бензопили, лісовозні автомобілі, лісорозсадники, системи пожежогасіння);

- Невиробничий основний капітал - об'єкти соціально-побутового та культурного призначення, які перебувають на балансі підприємства, але не беруть прямої участі у виробництві.

У лісівничій практиці існує важлива академічна дискусія щодо класифікації лісових ресурсів (ростучого лісу). Відповідно до міжнародних стандартів (IAS 41 «Agriculture») [23] та національних положень (П(С)БО 30 «Біологічні активи») [24], лісові насадження класифікуються як довгострокові біологічні активи, а не як класичні основні засоби. Проте лісова інфраструктура (лісовозні дороги, протипожежні розриви, лісові кордони, споруди розсадників) беззаперечно належить до основного капіталу і формує просторові умови для лісокористування.

Комунальні лісогосподарські підприємства практично позбавлені прямого державного бюджетного фінансування для оновлення матеріально-технічної бази. Модернізація основного капіталу відбувається виключно за рахунок:

- Власного чистого прибутку (реінвестування);



- Амортизаційного фонду;

- Цільових внесків з місцевих бюджетів (що є рідкістю через дефіцит коштів у громадах);

Історично КЛП отримали у спадок лісові масиви з низькою щільністю лісовозних доріг та застарілу матеріальну базу. Рівень фізичного та морального зносу машин і обладнання в комунальному секторі часто перевищує 60-70%. Більшість підприємств використовують адаптовану сільськогосподарську техніку (наприклад, трактори МТЗ-82 з лісовими причепами) замість спеціалізованих лісових комплексів, що знижує продуктивність праці та підвищує собівартість заготівлі.

У структурі основного капіталу КЛП значна частка засобів зорієнтована на виконання некомерційних завдань. Вони обслуговують ліси, які виконують захисні, водоохоронні та рекреаційні функції поблизу населених пунктів. Засоби моніторингу, протипожежна техніка та інвентар для благоустрою територій не приносять прямого комерційного прибутку, але потребують постійних витрат на утримання, що знижує показники фондівіддачі підприємства.

Процес відтворення основного капіталу комунальних лісгоспів на сучасному етапі стикається із системними деструктивними факторами:

- Дефіцит інвестиційних ресурсів через обмежені обсяги лісосічного фонду (через вищий відсоток молодняків та захисних лісів у комунальному секторі) не дозволяють генерувати достатній обсяг обігових коштів для капітальних інвестицій;

- Інфляційне знецінення амортизаційних відрахувань, оскільки нарахована амортизація на застарілу, балансову вартість техніки не покриває ринкової вартості нових сучасних аналогів.

- Інфраструктурний голод через низьку капіталізацію, яка не дозволяє КЛП самостійно будувати лісовозні дороги з твердим покриттям, що обмежує доступ до лісових ресурсів у несприятливих погодних періодах.

Показники використання основних фондів підприємства подаються в табл.

2.4.

Таблиця 2.4

Показники використання основних засобів ОКС ЛГП «Галсільліс» у 2023-2025 рр.

| № зп | Показник                                                        | Од. вим.     | Роки      |           |           |                                    |                      |
|------|-----------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|------------------------------------|----------------------|
|      |                                                                 |              | 2023      | 2024      | 2025      | Відхилення 2025 р. до 2024 р. (+-) | 2025 р. до 2024 р. % |
| 1    | Середньорічна вартість основних засобів                         | тис. грн.    | 27 831,0  | 90 075,0  | 131 205,0 | 41 130,0                           | 45,7                 |
| 2.   | Приріст основних засобів                                        | тис. грн.    | 4 998,0   | 62 248,0  | 42 665,0  | -19 583,0                          | -31,5                |
| 3.   | Коефіцієнт оновлення                                            | к-т          | 0,182     | 0,691     | 0,325     | -0,366                             | -52,9                |
| 4.   | Дохід від реалізації продукції, робіт, послуг (із ПДВ), загалом | тис. грн.    | 257 405,0 | 233 965,0 | 270 351,0 | 36 386,000                         | 15,6                 |
| 5.   | Середня спискова чисельність працюючих                          | осіб         | 520       | 506       | 419       | -87                                | -17,2                |
| 6.   | Чистий прибуток                                                 | тис. грн.    | 12 604,0  | 11 470,0  | 17 381,0  | 5 911,0                            | 51,5                 |
| 7.   | Фондовіддача                                                    | Грн./Грн.    | 9,26      | 2,61      | 2,06      | -0,55                              | -21,1                |
| 8.   | Фондоємність                                                    | Грн./Грн.    | 0,12      | 0,38      | 0,49      | 0,11                               | 27,7                 |
| 9.   | Рентабельність основних фондів                                  | %            | 45,4      | 12,8      | 13,2      | 0,4                                | 3,5                  |
| 10.  | Фондоозброєність                                                | тис. грн./ос | 53,3      | 177,1     | 313,1     | 136,0                              | 76,8                 |

Аналіз першої групи показників свідчить про масштабну капіталізацію та структурну перебудову матеріально-технічної бази підприємства:

-Середньорічна вартість основних засобів демонструє стрімке екстенсивне зростання. У 2023 році вона становила 27 831,0 тис. грн, у 2024 році підвищилася до 90 075,0 тис. грн, а у 2025 році досягла 131 205,0 тис. грн. Таким чином, за три роки обсяг основних засобів у грошовому вимірі збільшився майже в 4,7 раза, а абсолютне відхилення у 2025 році порівняно з 2024 роком склало +41 130,0 тис. грн (або +45,7%).

-Приріст основних засобів зафіксував свій пік у 2024 році на рівні 62 248,0 тис. грн. У 2025 році темпи капіталовкладень дещо сповільнилися — приріст становив 42 665,0 тис. грн, що на 31,5% (-19 583,0 тис. грн) менше за показник попереднього року.

Коефіцієнт оновлення відображає інтенсивне введення в експлуатацію нових активів: у 2023 році він становив 0,182, у 2024 році зріс до критично високого значення 0,691 (коли було оновлено більшу частину фондів), а у 2025 році стабілізувався на рівні 0,325 (зниження на 52,9% відносно попереднього року).

Стрімке збільшення вартості активів призвело до суттєвої зміни якісних показників їхньої віддачі, що вказує на виникнення класичного в економіці «інвестиційного лагу»:

-Дохід від реалізації у 2024 році зазнав тимчасового падіння до 233 965,0 тис. грн порівняно з 257 405,0 тис. грн у 2023 році. Проте у 2025 році ситуація виправилася - дохід зріс на 15,6% (+36 386,0 тис. грн) і сягнув 270 351,0 тис. грн.

-Фондовіддача зазнала стрімкого падіння з надзвичайно високого рівня 9,26 грн/грн у 2023 році вона знизилася до 2,61 грн/грн у 2024 році та до 2,06 грн/грн у 2025 році. За останній рік показник погіршився на 21,1% (-0,55 грн/грн). Це пояснюється тим, що темпи нарощування капіталу (у 4,7 раза) суттєво випередили темпи зростання доходів (лише на 5% за весь період). Додатковим фактором є загальне зниження натуральних обсягів заготовки деревини (рубань головного користування) з 55 175,0 куб. м у 2023 році до 49 618,0 куб. м у 2025 році.

-Фондоємність виробництва дзеркально зросла з 0,12 грн/грн у 2023 році до 0,49 грн/грн у 2025 році (+27,7% у 2025 р. до 2024 р.). Це свідчить про значне підвищення капіталомісткості виробничого процесу.

Попри падіння фондівдачі, якість управління витратами та загальна прибутковість підприємства суттєво покращилися:

-Чистий прибуток після незначного просідання у 2024 році (11 470,0 тис. грн) здійснив вагомий стрибок у 2025 році - до 17 381,0 тис. грн. Приріст чистого прибутку у 2025 році відносно 2024 року склав 51,5% (+5 911,0 тис. грн).

-Рентабельність основних фондів у 2023 році становила аномальні 45,4% через низьку балансову вартість застарілого обладнання. Внаслідок капіталізації у 2024 році вона опустилася до 12,8%, але вже у 2025 році завдяки зростанню прибутку стабілізувалася і зросла на 0,4 в.п. (або на 3,5%), склавши 13,2%. Це підтверджує комерційну доцільність інвестицій, які дозволили знизити собівартість або підвищити маржинальність продукції.

На підприємстві відбулася глибока технологічна модернізація, що супроводжувалася оптимізацією використання живої праці:

-Середня чисельність працівників планомірно скорочувалася: з 520 осіб у 2023 році до 506 осіб у 2024 році та 419 осіб у 2025 році. У 2025 році штат зменшився на 17,2% (-87 осіб) порівняно з 2024 роком.

-Фондоозброєність праці внаслідок синергетичного ефекту (збільшення вартості ОЗ та зменшення кількості персоналу) продемонструвала вибухове зростання - з 53,3 тис. грн/особу у 2023 році до 177,1 тис. грн/особу у 2024 році та 313,1 тис. грн/особу у 2025 році. Приріст за останній рік склав +136,0 тис. грн/особу, або +76,8%. Це є прямим індикатором переходу підприємства від ручної праці до високо механізованого виробництва.

Протягом 2024–2025 років ОКС ЛГП «Галсільліс» пройшло етап інтенсивного технічного переоснащення (про що свідчать високі коефіцієнти оновлення та кратне зростання вартості ОЗ).

Оновлення основних засобів дозволило автоматизувати процеси та скоротити чисельність персоналу на 17,2%, одночасно підвищивши фондоозброєність працюючих до 313,1 тис. грн/особу.

Зниження фондівіддачі свідчить про те, що нові основні засоби ще не задіяні на повну проектну потужність або ринкові обмеження (зокрема, зменшення натуральних обсягів лісозаготівлі) стримують пропорційне зростання валового доходу. Проте позитивна динаміка чистого прибутку (+51,5%) та стабілізація рентабельності (13,2%) у 2025 році вказують на високу ефективність експлуатації нововведеного капіталу.

Обіговий капітал лісогосподарського підприємства - це сукупність майнових цінностей (матеріальних та грошових ресурсів), які повністю споживаються протягом одного виробничо-комерційного циклу (або одного року), змінюють свою первісну натурально-речову форму і повністю переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції (заготовленої деревини, сіянців, наданих послуг).

Основні показники використання обігового капіталу підприємства подаються в табл. 2.5. Аналіз базових вартісних показників використання оборотного капіталу підприємства свідчить про виважену політику нагромадження обігового капіталу, яка супроводжувалася інтенсивним зростанням кінцевих результатів діяльності у другому періоді.

Середньорічна вартість оборотних засобів демонструє помірну й стабільну тенденцію до зростання. У 2023 році вона становила 46 143,1 тис. грн, у 2024 році збільшилася до 48 402,1 тис. грн, а у 2025 році досягла 51 218,0 тис. грн. Абсолютне зростання у 2025 році порівняно з 2024 роком склало +2 815,9 тис. грн (або +5,8%). Це свідчить про планове розширення матеріальних запасів підприємства, необхідних для забезпечення операційної стійкості.

Дохід від реалізації продукції, робіт та послуг (з ПДВ) мав нелінійну траєкторію. У 2024 році спостерігалось спадання доходу до 233 965,3 тис. грн порівняно з 257 405,2 тис. грн у 2023 році. Проте у 2025 році відбулося стрімке

відновлення та зростання доходів - до 270 351,0 тис. грн, що на 15,6% (+36 385,7 тис. грн) більше, ніж у попередньому році.

Табл. 2.5.

Показники використання обігових коштів ОКС ЛПП «Галсільліс» у 2023-2025 рр.

| № з. п | Показник                                                           | Один. виміру | Роки      |           |           |                                     |                      |
|--------|--------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-------------------------------------|----------------------|
|        |                                                                    |              | 2023      | 2024      | 2025      | Відхилення 2025 р. до 2024 р. (+/-) | 2025 р. до 2024 р. % |
| 1.     | Середньорічна вартість оборотних засобів                           | тис. грн.    | 46 143,1  | 48 402,1  | 51 218,0  | 2 815,9                             | 5,8                  |
| 2.     | Дохід від реалізування продукції, робіт та послуг (з ПДВ), загалом | тис. грн.    | 257 405,2 | 233 965,3 | 270 351,0 | 36 385,7                            | 15,6                 |
| 3.     | Коефіцієнт оборотності                                             | к-т          | 4,19      | 4,83      | 5,28      | 0,45                                | 9,3                  |
| 4.     | Коефіцієнт завантаженості                                          | к-т          | 5,58      | 4,83      | 5,28      | 0,44                                | 9,2                  |
| 5.     | Тривалість одного оборту                                           | днів         | 87,1      | 75,6      | 69,1      | -6,42                               | -8,5                 |

Інтегровану якість управління обіговим капіталом найкраще відображають індикатори його оборотності, які демонструють високу ефективність менеджменту підприємства, зокрема:

-Коефіцієнт оборотності (швидкість оборту) послідовно зростав протягом усього досліджуваного періоду. У 2023 році він становив 4,19 оборту, у 2024 році підвищився до 4,83, а у 2025 році досяг значення 5,28 оборту за рік. У 2025 році темп зростання коефіцієнта склав +9,3% (+0,45 оборту) порівняно з 2024 роком. Це свідчить про те, що кожна гривня, інвестована в оборотні активи, почала приносити більше виручки;

-Тривалість одного оборту (в днях) є дзеркальним відображенням коефіцієнта оборотності (з розрахунку 365 днів на рік) і фіксує суттєве скорочення тримання капіталу в незавершеному виробництві та запасах. У 2023 році один повний цикл тривав 87,1 дня, у 2024 році — 75,6 дня, а у 2025 році він скоротився до рекордних 69,1 дня;

- Скорочення тривалості оборту у 2025 році порівняно з 2024 роком на 6,42 дня (-8,5%) свідчить про суттєве вивільнення грошових коштів з обігу. Підприємству потрібно менше часу, щоб перетворити заготовлену деревину чи витрати на лісовідновлення в реальний грошовий приплив на рахунки.

Стрімке зростання фондоозброєності праці (до 313,1 тис. грн/особу у 2025 р.) безпосередньо вплинуло на обіговий капітал. Нова лісозаготівельна техніка дозволила пришвидшити процеси трелювання, сортування та вивезення деревини на проміжні склади. Це мінімізувало час перебування лісопродукції у формі залишків готової продукції на складах, прискоривши операційний цикл з 87,1 до 69,1 дня.

Загалом, управління обіговим капіталом ОКС ЛГП «Галсільліс» у 2023–2025 рр. характеризується переходом від екстенсивного накопичення запасів до інтенсивного підвищення швидкості їхнього оборту. Скорочення тривалості одного оборту майже на 18 днів за три роки (з 87,1 до 69,1 дня) є вагомим досягненням для комунального сектора лісового господарства. Це нівелює ризики касових розривів та зменшує залежність підприємства від зовнішніх запозичень. Упередження темпів зростання доходу (+15,6%) над темпами приросту вартості оборотних засобів (+5,8%) у 2025 році підтверджує успішну комерціалізацію продукції та швидку ліквідацію дебіторської заборгованості покупців.

Таким чином, процес трансформації обігового капіталу в комунальному лісовому господарстві має низку специфічних рис, які відрізняють його від класичних промислових підприємств[24]:

-Висока сезонність виробництва та заготівлі, у зв'язку з тим, що посадка лісу жорстко прив'язана до весняно-осіннього періоду, що потребує

одномоментного акумулювання значних обсягів виробничих запасів (садивного матеріалу, палива). Заготівля та вивезення деревини часто активізуються взимку (за умов замерзання ґрунту), що призводить до коливань обсягів готової продукції на складах;

-Тривалість біологічного лагу через те, що вирощування лісових культур у розсадниках триває від 1 до 3 років, протягом яких кошти «заморожені» у формі незавершеного виробництва і не беруть участі у фінансовому обігу.

-Ризики втрати якості (псування) запасів, обумовлені тим, що готова лісопродукція (круглий ліс), який зберігається на складах просто неба, піддається негативному впливу атмосферних факторів (втрата товарного вигляду, розтріскування, ураження грибками). Це вимагає мінімізації строків перебування деревини у формі складських залишків.

Комунальні лісогосподарські підприємства переважно оперують у лісах з нижчим бонітетом та меншим розрахунковим лісосічним фондом, ніж державні лісгоспи. Як наслідок, обсяги виручки є порівняно меншими, що обмежує формування достатнього обсягу вільних грошових коштів. Підприємства часто працюють «з коліс», спрямовуючи весь приплив грошей на невідкладні платежі (податки, зарплата). Комунальні лісогосподарські підприємства, підпорядковані місцевим громадам (обласним чи районним радам), мають суттєві відмінності в управлінні оборотними активами порівняно з великими державними структурами.

Комунальні лісгоспи виконують важливу соціальну функцію на рівні регіону - забезпечення паливними дровами об'єктів соціальної інфраструктури (шкіл, лікарень, комунальних підприємств). Фінансування цих установ з місцевих бюджетів часто відбувається із затримками. Це призводить до накопичення в балансі КЛП значної частки протермінованої дебіторської заборгованості, яка є іммобілізованим (вилученим з обігу) капіталом[25].

Через специфіку комунальної форми власності КЛП не можуть використовувати лісові землі чи основні засоби стратегічного призначення як заставу для отримання банківських кредитів (овердрафтів, короткострокових



ліній) для покриття касових розривів. КЛП змушені розраховувати виключно на внутрішній самофінансуючий потенціал або на передоплату від покупців.

На відміну від великих трейдерів, КЛП мають меншу питому вагу експортних контрактів (або не мають їх взагалі) та великих промислових споживачів. Переважна орієнтація на місцеве населення та дрібний бізнес зумовлює дрібногуртовий характер реалізації, що уповільнює швидкість трансформації готової продукції в реальні грошові кошти.

### 2.3. Аналізування основних економічних показників діяльності ОКС ЛПП «Галсільліс» за 2023-2025 рр.

Основні економічні показники діяльності лісогосподарських підприємств формують комплексну систему оцінки, яка дозволяє всебічно аналізувати стан лісокористування, ефективність використання залучених ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових) та загальну фінансову стійкість суб'єктів господарювання.

В академічній практиці та управлінському аналізі лісової галузі ці показники, зазвичай, класифікують за п'ятьма основними блоками. Виробничо-натуральні показники (лісокористування та відтворення) відображають фізичні обсяги діяльності підприємства, що визначаються лісо рослинними умовами та лісосічним фондом. Фінансово-результативні показники характеризують грошові результати комерційної діяльності підприємства та його здатність генерувати додану вартість.

Показники ефективності використання основного капіталу (основних засобів) та обігового капіталу (оборотних активів) та показники ефективності використання трудових ресурсів. Основні показники діяльності ОКС ЛПП «Галсільліс» за три останніх роки подаються в додатку Б.

Як випливає із матеріалів додатку, загальна площа земель у користуванні об'єднання протягом 2022-2025 рр. залишалася незмінною і становила 146,5 тис. га, що вказує на стабільність просторового базису господарювання. Водночас, у

структурі лісокористування та лісовідновлення відбулися вагомі якісні зміни, зокрема, спостерігається стійка тенденція до свідомого зниження фізичних обсягів заготівлі ліквідної деревини. Показник скоротився з 123,4 тис. куб. м у 2022 році до 101,4 тис. куб. м у 2024 році та досяг мінімуму у 2025 році - 93,9 тис. куб. м. Зменшення заготівлі у 2025 році порівняно з 2024 роком склало - 7,4%. Аналогічно скорочувалися обсяги заготівлі ділової деревини (з 59,8 тис. тис. куб. м у 2022 р. до 43,2 тис. куб. м у 2025 р.).

Фізичні обсяги реалізації продукції зменшилися зі 119,3 тис. куб. м (2022 р.) до 92,5 тис. куб. м (2025 р.). Попри це, менеджменту підприємства вдалося оптимізувати логістику. Залишки готової продукції на складах на кінець звітнього періоду скоротилися з пікових 14,3 тис. куб. м у 2023 році до 8,3 тис. тис. куб. м у 2025 році (-3,5% за останній рік). Це свідчить про успішне розвантаження складів та прискорення збуту.

Попри загальне падіння показника сукупного лісовідновлення (з 405,9 га у 2022 р. до 281,1 га у 2025 р.), об'єднання наростило обсяги безпосереднього створення лісових культур. У 2025 році цей показник зріс на 6,1% порівняно з 2024 роком (з 217,3 га до 230,5 га), що відбувалося на тлі збільшення площі суцільних зрубів на 8,3%. Площі посівів у розсадниках та теплицях стабілізувалися на рівні 2,2 га.

Фіксується різке підвищення ефективності лісової охорони. Кількість випадків лісопорушень скоротилася більш ніж утричі: з 226 одиниць у 2022 році до 65 одиниць у 2025 році (падіння за останній рік склало рекордні -51,9%). Обсяг незаконних рубок при цьому стабільно утримувався на рівні 0,5 тис. куб. м на рік.

Фінансове становище підприємства також демонструє ознаки інтенсифікації - фінансові результати зростають попри скорочення натуральних обсягів виробництва. Після падіння доходів у 2024 році до 233 965,0 тис. грн (із 257 405,0 тис. грн у 2023 р.), у 2025 році підприємство досягло максимального за весь період доходу - 270 351,0 тис. грн. Темп приросту виручки у 2025 році склав

+15,6% (+36 386,0 тис. грн). Це підтверджує перехід на більш вигідну цінову політику або збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю.

Динаміка прибутку (рис. 2.3) повністю повторює траєкторію доходу. У 2025 році чистий прибуток зріс на 51,5% порівняно з 2024 роком і склав 17 381,0 тис. грн (проти 11 470,0 тис. грн у 2024 р. та 12 604,0 тис. грн у 2023 р.). Загальний рівень рентабельності підприємства зріс до 8,3%, що є найкращим результатом за аналізовані чотири роки.

Об'єднання залишається великим платником податків у регіоні (рис. 2.4) Нараховано до сплати податків та обов'язкових платежів у 2025 році на суму 108,9 тис. грн (зростання на 13,8%). При цьому зростання відбулося за рахунок відрахувань до державного бюджету (+20,6%, до 79,1 млн грн), тоді як місцеві податкові платежі незначно скоротилися до 29,7 тис. грн (-1,3%).

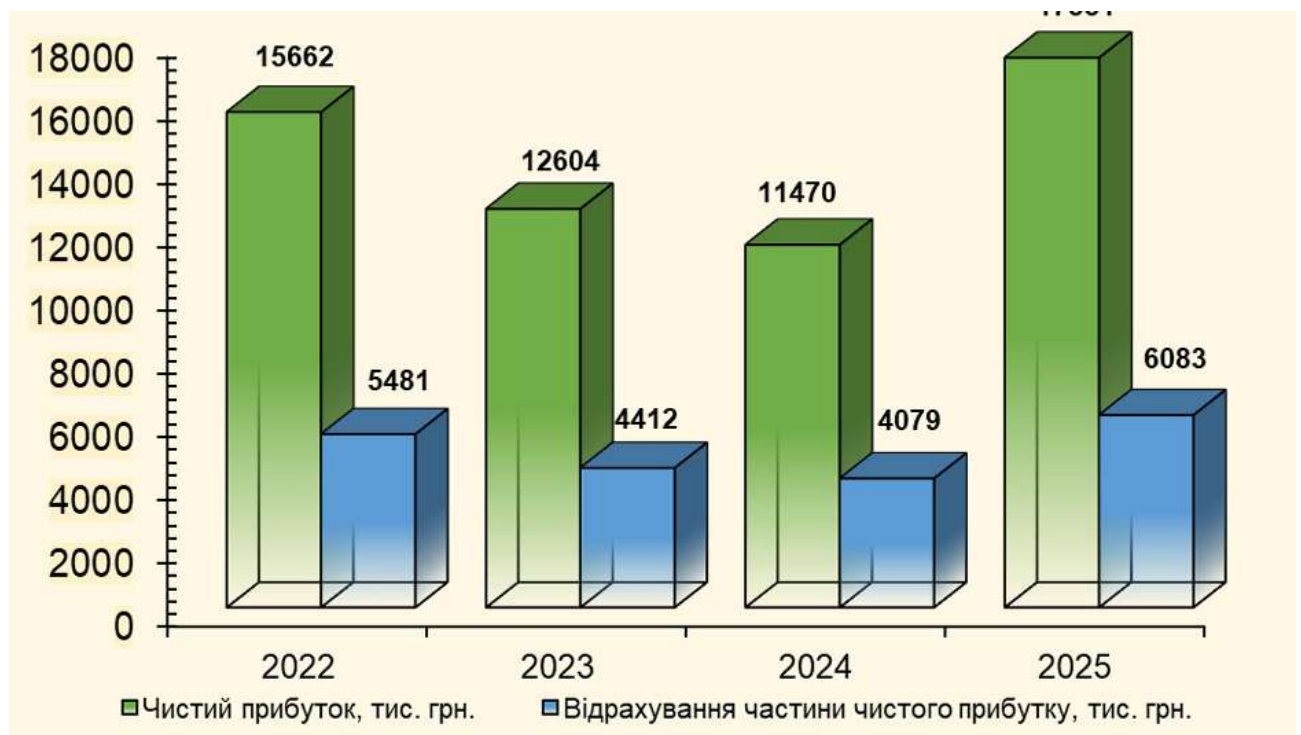


Рис. 2.3. Динаміка показників чистого прибутку та обсягів сплати дивідендів ОКС ЛГП «Галсільліс» у 2022-2023 рр.

Спостерігається збалансування розрахункової дисципліни. Дебіторська заборгованість зростала дуже помірно (лише +2,3% у 2025 році, досягнувши 15 636,0 тис. грн). Водночас, кредиторську заборгованість підприємства вдалося суттєво скоротити - з пікових 18 136,0 тис. грн у 2024 році до 16 788,0 тис. грн у

2025 році (-7,4%). Це свідчить про вивільнення ліквідності та покращення платоспроможності підприємства.

Вартість основних засобів на балансі підприємства виросла вибухоподібно. Якщо у 2022 році вона становила 22 831,0 тис. грн, а у 2023 році - 27 831,0 тис. грн, то за 2024–2025 рр. вона підскочила до 131 205,0 тис. грн. Лише за останній рік абсолютний приріст середньорічної вартості засобів склав +41 130,0 тис. грн (+45,7%). Чистий приріст за рахунок капіталовкладень склав 62 248,0 тис. грн у 2024 році та 42 665,0 тис. грн у 2025 році. Коефіцієнт оновлення сягнув максимуму у 2024 році (0,691), а у 2025 році становив 0,325, що свідчить про заміну третини всього технічного складу новими основними засобами за один рік.

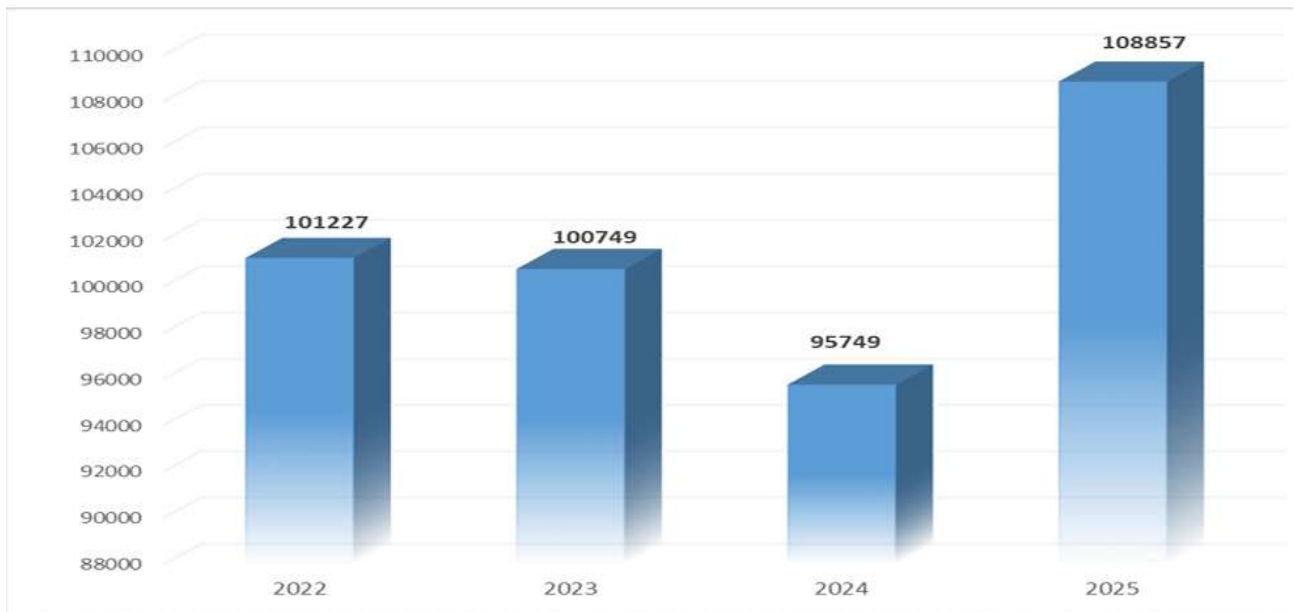


Рис. 2.4. Динаміка обсягів сплати податків у державний та місцеві бюджети у 2022-2025 рр.

Стрімке збільшення вартості засобів (знаменника формули) призвело до закономірного математичного зниження фондівіддачі: з 9,26 грн/грн у 2023 році до 2,61 у 2024 році та 2,06 у 2025 році. Фондоємність відповідно зросла до 0,49. Це нормальний проміжний етап капіталомісткої модернізації, коли техніка вже придбана, але ще не вийшла на повну проектну потужність віддачі. При цьому рентабельність основних фондів утрималася на рівні 13,2% у 2025 році (приріст на 3,5% до 2024 р.).

Завдяки синергетичному ефекту (масове придбання техніки на тлі скорочення персоналу) фондоозброєність одного працівника зросла майже у 6 разів: з 53,3 тис. грн/особу у 2023 році до 313,1 тис. грн/особу у 2025 році (+76,8% за рік). Це доводить перехід підприємства на рейки високо механізованої праці. На відміну від масштабного нарощення основних засобів, управління обіговим капіталом здійснювалося за жорсткими критеріями мінімізації та підвищення мобільності. Вартість обігових активів зростала плавно та стримано: 46 143,1 тис. грн (2023 р.) -> 48 402,1 тис. грн (2024 р.) -> 51 218,0 тис. грн (2025 р.). Приріст у 2025 році склав усього 5,8%.

Оскільки дохід зріс значно швидше (+15,6%), ніж сума залучених обігових коштів (+5,8%), підприємство досягло значного прискорення оборотності капіталу. Коефіцієнт оборотності збільшився з 4,19 до 5,28 оберту на рік (+9,3%). Тривалість одного оберту скоротилася з 87,1 дня у 2023 році до 69,1 дня у 2025 році. Скорочення тривалості операційного циклу на 6,42 дня за останній рік забезпечило реальне вивільнення фінансових ресурсів з обігу, дозволивши фінансувати поточні лісогосподарські витрати без касових розривів.

#### 2.4. Аналізування ефективності використання кадрового потенціалу та системи оплати праці в ОКС ЛГП «Галсільліс»

Управління кадровим потенціалом та системою оплати в лісовому господарстві суттєво відрізняється від класичного промислового чи торговельного сектору. Специфіка біологічного циклу вирощування лісу та особливий правовий статус комунальних підприємств формують унікальну управлінську модель.

Насамперед, управління персоналом у лісовій галузі підпорядковане природно-кліматичним та географічним факторам. На відміну від заводського конвеєра, лісгосп має пікові періоди залучення праці. Навесні та восени (час лісовідновлення) потрібна максимальна кількість рук для висаджування сіянців,

взимку - для лісозаготівлі. Це змушує менеджмент гнучкої комбінувати постійний штат із сезонними працівниками та підрядниками.

В управлінні кадровим потенціалом комунальні лісгоспи мають свою специфіку, оскільки підпорядковані місцевим громадам (обласним, районним чи селищним радам) та оперують переважно на базі колишніх колгоспних лісів.

На відміну від комунальних лісгосподарських підприємств державний лісовий гігант ДП «Ліси України» орієнтований на масштабні промислові обсяги робіт та великий опт. Комунальні лісгоспи виконують важливу соціальну функцію - забезпечення паливними дровами місцевого населення, об'єктів соціальної інфраструктури (шкіл, лікарень), збереження лісів навколо населених пунктів[26,27]. Тому, кадри КЛП мають володіти навичками локальної комунікації та соціальної відповідальності.

Майстри лісу, лісники та єгері виконують обов'язки на значній відстані від центральної садиби. Це унеможливорює прямий щоденний контроль робочого часу, тому оцінка ефективності кадрового потенціалу зміщується з «відпрацьованих годин» на конкретні результати (обсяг заготовленої деревини, площа доглянутих культур, відсутність лісопорушень).

Робота в лісі (звалювання дерев, трелювання, гасіння пожеж) пов'язана з підвищеною небезпекою. Кадрова політика обов'язково включає жорсткі витрати на охорону праці, регулярні інструктажі, забезпечення спецодягом та додаткові компенсаційні виплати/надбавки за шкідливість.

Чисельність і рух персоналу ОКС ЛГП «Галсільліс» у 2025 р. подається в табл. 2.6. На початок 2025 року загальна кількість працівників об'єднання становила 508 осіб. На кінець 2025 року підсумкова чисельність працівників зафіксована на рівні 509 осіб. Протягом 2025 року було прийнято 63 особи, усього за звітний період було звільнено 152 особи.

Яворівське ДЛГП є найбільш нестабільним за кадровим складом. Протягом року сюди залучили 14 нових працівників, але водночас звільнили 20 осіб. Це призвело до скорочення штату з 41 до 35 осіб. Сколівське ДЛГП демонструє активне розширення штату. Прийнято 9 осіб, звільнено 5 осіб, що забезпечило

приріст колективу з 34 до 38 працівників. Також показало помітне зростання Бродівське ДЛГП. Прийнято 6 осіб при лише 1 звільненій (штат зріс із 43 до 48 осіб).

В Радехівському ДЛГП чисельність зменшилася з 37 до 32 осіб (прийнято 1, звільнено 6). В Дрогобицькому ДЛГП штат скоротився з 38 до 35 осіб (прийнято 4, звільнено 7).

Таким чином, станом на кінець 2025 року найбільшим кадровим потенціалом володіє Бродівське ДЛГП (48 працівників), а також Сокальське ДЛГП (39 працівників) та Сколівське ДЛГП (38 працівників). Найменшими за чисельністю підрозділами є Золочівське (6 осіб) та Миколаївське (7 осіб) ДЛГП.

Як продемонстрував аналіз «Галсільлісу» за 2022–2025 рр., комунальні підприємства змушені оптимізувати чисельність персоналу (звільнення від неефективного навантаження) заради виживання. За рахунок скорочення чисельності та одночасного технічного переоснащення (зростання фондоозброєності) підприємство отримує змогу суттєво підвищити заробітну плату «ядру» кваліфікованих працівників, щоб запобігти їхньому відтоку за кордон чи приватний сектор.

Граничні чисельності штату, погодження фінансових планів та контрактні умови керівників КЛП жорстко контролюються профільними комісіями місцевих рад. З одного боку, це обмежує швидкість прийняття управлінських кадрових рішень, з іншого - гарантує високу прозорість діяльності та дотримання соціальних стандартів (офіційне працевлаштування, виплата податків до місцевого бюджету).

В ОКС ЛГП «Галсільліс» сьогодні застосовується гібридна система оплати праці. Для робітників (лісорубів, трактористів) застосовують відрядно-преміальну систему (залежно від заготовлених кубометрів чи посаджених гектарів), що стимулює продуктивність праці. Для інженерно-технічного персоналу (ІТП) - посадові оклади з преміюванням, де КРІ зав'язані не лише на фінансовий дохід, а й на якісні показники (приживлюваність лісових культур, виконання планів лісовідновлення).

Таблиця 2.6.

Інформація щодо чисельності і руху персоналу  
ОКС ЛГП «Галсільліс» у 2025 р.

| № з/п | Назва ДЛГП     | Кількість працівників на початок 2025 р. | Кількість прийнятих працівників | Кількість звільнених працівників | Кількість укладених цивільно-правових договорів з фізособами на початок 2025 р | Кількість цивільно-правових договорів з фізособами на кінець 2025 р. | Кількість працівників на кінець 2025 р. |
|-------|----------------|------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1     | Бродівське     | 43                                       | 6                               | 1                                | -                                                                              | -                                                                    | 48                                      |
| 2     | Буське         | 24                                       | 4                               | 2                                | 10                                                                             | 10                                                                   | 26                                      |
| 3     | Дрогобицьке    | 38                                       | 4                               | 7                                | -                                                                              | -                                                                    | 35                                      |
| 4     | Жидачівське    | 25                                       | 5                               | 2                                | -                                                                              | -                                                                    | 28                                      |
| 5     | Жовківське     | 27                                       | 5                               | 3                                | -                                                                              | -                                                                    | 29                                      |
| 6     | Золочівське    | 6                                        | 1                               | 1                                | -                                                                              | -                                                                    | 6                                       |
| 7     | Кам.-Бузьке    | 28                                       | 5                               | 3                                | -                                                                              | -                                                                    | 30                                      |
| 8     | Миколаївське   | 7                                        | 4                               | 4                                | -                                                                              | -                                                                    | 7                                       |
| 9     | Перемишлянське | 9                                        | 0                               | 1                                | 0                                                                              | -                                                                    | 8                                       |
| 10    | Пустомитівське | 10                                       | 1                               | 1                                | 2                                                                              | -                                                                    | 10                                      |
| 11    | Радехівське    | 37                                       | 1                               | 6                                | -                                                                              | -                                                                    | 32                                      |
| 12    | Сколівське     | 34                                       | 9                               | 5                                | -                                                                              | -                                                                    | 38                                      |
| 13    | Славське       | 34                                       | 2                               | 2                                | 7                                                                              | 1                                                                    | 34                                      |
| 14    | Сокальське     | 39                                       | 0                               | 0                                | -                                                                              | -                                                                    | 39                                      |
| 15    | Ст.Самбірське  | 52                                       | 0                               | 0                                | -                                                                              | -                                                                    | -                                       |
| 16    | Стрийське      | 16                                       | 2                               | 4                                | -                                                                              | -                                                                    | 14                                      |
| 17    | Турківське     | 38                                       | 0                               | 0                                | -                                                                              | -                                                                    | 38                                      |
| 18    | Яворівське     | 41                                       | 14                              | 20                               | -                                                                              | -                                                                    | 35                                      |
|       | Усього         | 508                                      | 63                              | 152                              | 19                                                                             | 11                                                                   | 419                                     |

КЛП, зазвичай, функціонують в умовах обмеженого фінансового маневру, оскільки якість деревини в комунальних лісах зазвичай нижча, ніж у державних



лісових масивах. Фонд оплати праці тут напряду залежить від операційного прибутку та спроможності реалізувати продукцію на місцевому ринку. Це змушує КЛП тримати оплату праці у жорсткій ув'язці з рентабельністю, щоб уникнути банкрутства. Показники використання трудових ресурсів та заробітної плати підприємства подаються в табл. 2.7.

У досліджуваному періоді (особливо у 2025 році) підприємство перейшло від екстенсивної моделі управління людськими ресурсами до інтенсивної стратегії розвитку, що базується на суттєвому скороченні надлишкового штату, глибокій модернізації робочих місць та стрімкому зростанні продуктивності.

Вивільнення значної кількості персоналу не погіршило загальні фінансові результати завдяки компенсаційному фактору - масштабній капіталізації та зростанню технічної озброєності лісогосподарських робіт. Виробіток на одного працівника (у грошовому еквіваленті доходу) у 2025 році сягнув 645,3 тис. грн/особу порівняно з 461,2 тис. грн/особу у 2024 році. Чистий приріст продуктивності праці склав +184,1 тис. грн/особу, або вражаючи +39,9%.

Головним рушієм інтенсифікації стало різке зростання вартості основних засобів, що припадають на одного робітника. Показник фондоозброєності зріс із 53,3 тис. грн/ос. у 2023 році та 177,1 тис. грн/ос. у 2024 році до 313,1 тис. грн/ос. у 2025 році. За останній рік фондоозброєність збільшилася на +76,8%.

Це підтверджується зростанням середньорічної вартості основних засобів у 2025 році на 45,7% (до 131 205,0 тис. грн) за рахунок чистих вкладень у модернізацію техніки та обладнання об'єднання на суму 42 665,0 тис. грн. Праця стала значно більш механізованою, що дозволило меншому штату генерувати більшу вартість.

Політика формування фонду оплати праці (ФЗП) у 2025 році була фінансово зваженою та соціально спрямованою. Загальний фонд заробітної плати працівників у 2025 році зріс лише на 3,1% (+3 276,1 тис. грн) і становив 105 500,2 тис. грн. Скорочення чисельності персоналу стримало надмірне роздування постійних витрат підприємства на оплату праці

Таблиця 2.7

Динаміка показників використання трудових ресурсів та заробітної плати  
ОКС «Галсілляліс» за 2023-2025 рр.

| № з.п | Показник                                                             | Один. виміру     | Роки      |           |           |                               |                      |
|-------|----------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------------------|----------------------|
|       |                                                                      |                  | 2023      | 2024      | 2025      | Відхилення 2025 р. до 2024 р. | 2025 р. до 2024 р. % |
| 1.    | Надходження від реалізації продукції, робіт, послуг (з ПДВ), загалом | тис. грн.        | 257 405,0 | 233 965,0 | 270 371,0 | 36 406,0                      | 15,6                 |
| 2.    | Чистий прибуток, тис. грн.                                           | тис. грн.        | 12 604,1  | 11 470,0  | 17 381,0  | 5 911,000                     | 51,5                 |
| 3.    | Середня спискова чисельність працюючих                               | осіб             | 520,0     | 507,0     | 419       | -88                           | -17,4                |
| 4.    | Загальний прибуток                                                   | тис. грн.        | 12 604,0  | 11 470,0  | 17 381,0  | 5 911,000                     | 51,5                 |
| 5.    | Продуктивність праці                                                 | тис. грн./ особу | 494,1     | 461,2     | 645,3     | 184,1                         | 39,9                 |
| 6.    | Фонд заробітної плати працівників                                    | тис. грн.        | 100 363,2 | 102 224,1 | 105 500,2 | 3 276,1                       | 3,1                  |
| 7.    | Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника, тис. грн.           | тис. грн.        | 16,054    | 16,768    | 20,187    | 3,42                          | 20,4                 |
| 8.    | Зарплато віддача                                                     | грн./грн.        | 2,56      | 2,28      | 2,56      | 0,28                          | 12,4                 |

Оскільки загальний ФЗП майже не змінився, а кількість працівників суттєво зменшилась, підприємство отримало змогу помітно підвищити оклади та тарифні ставки «ядру» кваліфікованого персоналу. Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2025 році зросла до 20 187 грн порівняно з 16 769 грн у 2024 році та 16 053 грн у 2023 році (рис.2.5). Приріст склав +20,4%. Це

дозволило підвищити конкурентоспроможність лісгоспу на ринку праці та знизити плинність кадрів серед провідних спеціалістів.

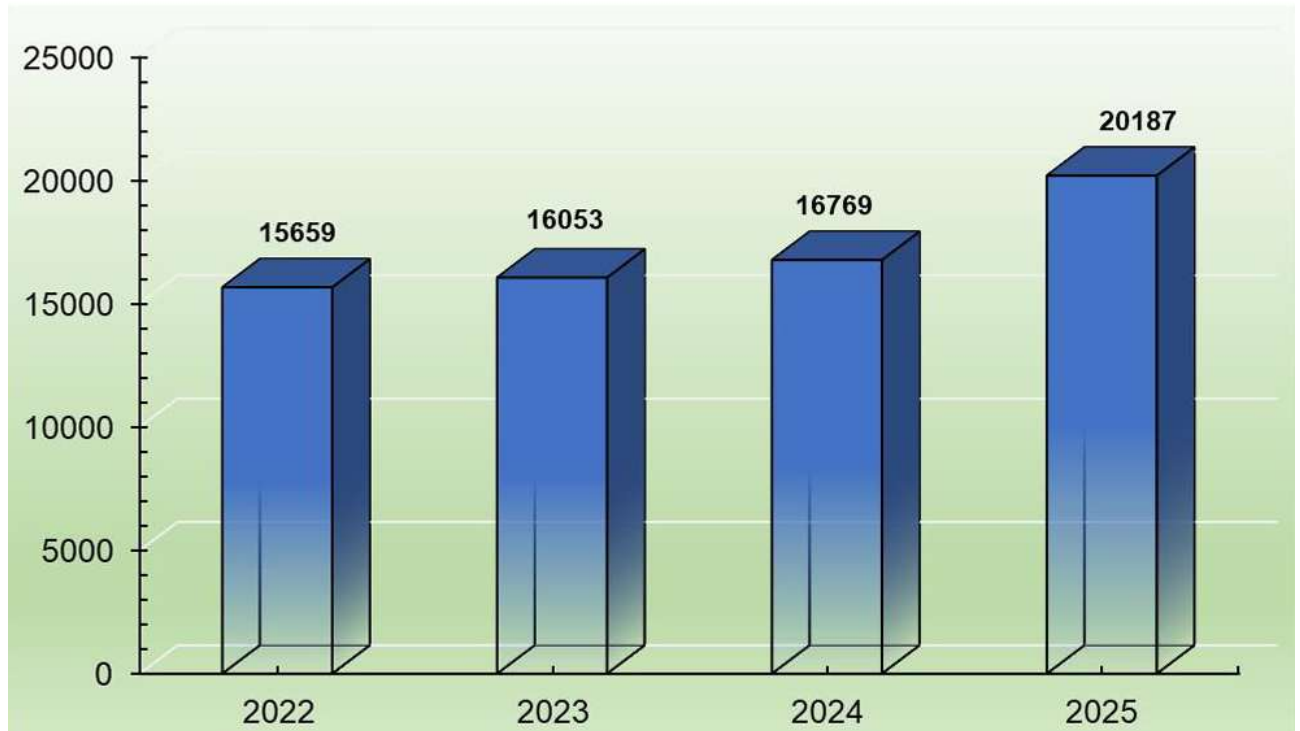


Рис.2.5. Динаміка показників середньомісячної заробітної плати в ОКС «Галсільліс» за 2022-2025 рр.

Показник ефективності витрат на персонал (дохід на 1 грн ФЗП) покращився на 12,4% — з 2,28 грн у 2024 році до 2,56 грн у 2025 році (повернувшись до високого рівня стабільного 2023 року).

Найбільш позитивним аспектом управління кадровим потенціалом та оплатою праці в ОКС ЛГП «Галсільліс» у 2025 році є суворе дотримання об'єктивного економічного закону: темпи зростання продуктивності праці повинні випереджати темпи зростання її оплати.

Співвідношення темпів приросту ключових індикаторів у 2025 році відображає високу управлінську дисципліну:

- Чистий прибуток: +51,5%
- Продуктивність праці: +39,9%
- Середня заробітна плата: +20,4%
- Дохід від реалізації (з ПДВ): +15,6%
- Фонд заробітної плати: +3,1%

Продуктивність праці (+39,9%) зростала майже вдвічі швидше за темпи індивідуальної заробітної плати (+20,4%). Завдяки цьому забезпечено значне зниження витратомісткості продукції, що дозволило підприємству згенерувати 17 381,0 тис. грн чистого прибутку (стрибок на +51,5% порівняно з 2024 роком). Система матеріального стимулювання персоналу є повністю самоокупною і не створює фінансових ризиків.

Кадрова оптимізація проходила на тлі складних структурних змін у натуральних показниках діяльності:

- Зафіксовано падіння обсягів заготівлі ліквідної деревини на 7,4% (до 93,9 тис. куб. м), а також планових обсягів рубань головного користування — з 49 718,0 куб. м до 49 618,0 куб. м (при цьому Старосамбірське ДЛГП взагалі зупинило рубки головного користування у 2025 р.).

- Також зменшилися загальні площі лісовідновлення на 6,7% та площі догляду за лісовими культурами на 15,8%.

- Попри зменшення натуральних обсягів лісогосподарських робіт, менший штат зумів забезпечити зростання фінансової виручки на 15,6% (до 270 351,0 тис. грн).

Це свідчить про значне підвищення якості комерційного та маркетингового менеджменту, покращення структури реалізації деревини (глибша переробка або вигідніші умови збуту) та прискорення оборотності оборотних коштів підприємства (тривалість одного обороту скоротилася з 75,6 до 69,1 днів, тобто на 8,5%).

Кадрова та мотиваційна політика ОКС ЛГП «Галсільліс» у 2025 році продемонструвала високу економічну ефективність. Завдяки рішучому скороченню чисельності персоналу (~17,5%) та паралельному зростанню технічної озброєності праці (+76,8%), підприємство успішно подолато стагнацію 2024 року.

Модель розвитку трансформувалася в інтенсивну, що дозволило одночасно досягти трьох стратегічних цілей: суттєво підвищити заробітну плату працюючим (+20,4%), наростити податкові відрахування до бюджетів усіх рівнів

на 13,8% (до 108,9 млн грн) та максимізувати чистий прибуток для подальших капітальних інвестицій (+51,5%).

## Висновки до розділу 2.

1. У 2025 році підприємство успішно перейшло від екстенсивного до інтенсивного типу управління. Попри складні галузеві умови та незначне скорочення натуральних обсягів лісозаготівлі (-7,4%) і лісовідновлення (-6,7%), об'єднання суттєво покращило якість комерційного менеджменту, що дозволило збільшити чистий дохід від реалізації на 15,6% (до 270,35 млн грн) та прискорити оборотність оборотних коштів на 8,5%.

2. Протягом звітнього року відбулася масштабна реструктуризація надлишкових робочих місць та оптимізація адміністративного апарату. Середньоспискова чисельність персоналу скоротилася на 17,5% (з 508 до 419 осіб). Рух кадрів у розрізі дочірніх підприємств (ДЛГП) мав локальний і неоднорідний характер (найвища плинність зафіксована у Яворівському ДЛГП, тоді як Бродівське та Сколівське розширювали штат). Одночасно відбулася оптимізація використання позаштатної праці за договорами ЦПД (їх кількість зменшилась з 19 до 11 одиниць).

3. Вивільнення персоналу супроводжувалося активною модернізацією виробничих процесів. Показник фондоозброєності праці зріс на 76,8% і становив 313,1 тис. грн/особу. Це стало головним драйвером стрімкого підвищення індивідуального виробітку (продуктивності праці) працівників, який збільшився на 39,9% і досяг 645,3 тис. грн/особу.

4. Політика матеріального стимулювання у 2025 році характеризувалася високою фінансовою зваженістю. Завдяки утриманню загального фонду заробітної плати (приріст лише +3,1%) та зменшенню кількості працівників, підприємство змогло підвищити середньомісячну заробітну плату «ядра» кваліфікованого персоналу на 20,4% (до 20 187 грн), збільшивши рівень зарплатовіддачі до 2,56 грн доходу на 1 грн витрат на персонал.

### РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ОКС ЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»

3.1. Загальні підходи до покращення менеджменту оплати праці в комунальних лісогосподарських підприємствах

В сучасних умовах трансформації лісогосподарського сектору України менеджмент оплати праці в комунальних підприємствах потребує переходу від традиційної фіксації витрат до стратегічного управління людським капіталом. Особливістю таких підприємств є необхідність поєднання комерційної рентабельності із виконанням екологічних та соціальних функцій у межах територіальних громад.

Радикальне покращення організації оплати праці в ОКС ЛГП «Галсільліс» вимагає врахування його статусу як комунального підприємства. На відміну від державного гіганта ДП «Ліси України», «Галсільліс» має більшу автономію, але водночас сильнішу залежність від рішень обласної ради та локальних економічних чинників Львівщини (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз обґрунтування напрямів покращення організації оплати праці в ОКС ЛГП «Галсільліс»

| Сильні сторони                                                                                                                                      | Слабкі сторони                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Управлінська гнучкість:</b> Можливість швидкого прийняття рішень щодо преміювання на рівні керівництва підприємства без погодження з Києвом.  | <b>1. Дефіцит власних коштів:</b> Обмеженість фінансових ресурсів порівняно з державним сектором для встановлення високих посадових окладів.                 |
| <b>2. Локальна ідентифікація:</b> Високий рівень лояльності працівників, які є мешканцями місцевих громад, де працюють філії «Галсільлісу».         | <b>2. Технологічний розрив:</b> Нижчий рівень автоматизації обліку праці, що призводить до суб'єктивізму при нарахуванні премій.                             |
| <b>3. Досвід роботи в складних умовах:</b> Відпрацьовані механізми оплати праці на важкодоступних ділянках (гірські райони Львівщини).              | <b>3. Нерівномірність прибутків:</b> Значна різниця в доходах між «лісистими» (гірськими) та «аграрними» районами області, що створює диспропорції в оплаті. |
| <b>4. Соціальний зв'язок з громадою:</b> Оплата праці часто інтегрована в ширшу соціальну політику району (підтримка місцевих бюджетів через ПДФО). | <b>4. Застарілі норми виробітку:</b> Використання нормативів, які не завжди відповідають сучасному стану лісового фонду та інструментарію.                   |

Продовження табл. 3.1

| Можливості                                                                                                                                                | Загрози                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Впровадження KPI-моделі:</b> Розробка власної системи бонусів за якість охорони лісу та успішність лісовідновлення.                                 | <b>1. Відтік кадрів до ДП «Ліси України»:</b> Конкуренція за спеціалістів із державним сектором, який може пропонувати стабільніші «соціальні пакети».  |
| <b>2. Грантова підтримка:</b> Залучення коштів через екологічні фонди ЄС для доплат персоналу за впровадження «наближеного до природи» лісівництва.       | <b>2. Зміни в обласній політиці:</b> Ризик зміни пріоритетів фінансування або реорганізації підприємства рішенням сесії Львівської обласної ради.       |
| <b>3. Розвиток побічного користування:</b> Стимулювання працівників через відсоток від реалізації недержавної продукції (ягоди, гриби, новорічні ялинки). | <b>3. Зростання мінімальних стандартів:</b> Складність виконання вимог законодавства щодо підвищення мінімальної зарплати при стагнації ринку деревини. |
| <b>4. Цифровізація через аутсорс:</b> Використання хмарних сервісів для прозорого обліку роботи майстрів лісу, що підвищить довіру до системи бонусів.    | <b>4. Трудова міграція:</b> Сусідство з кордоном ЄС стимулює виїзд кваліфікованих робітників (лісорубів, водіїв) на заробітки до Польщі.                |

На підставі цього аналізу та наукових та відомчих джерел [28-31], вважаємо, що на рівні комунального сектору лісового господарства модернізація систем управління системою оплати праці має здійснюватися за кількома напрямками.

Насамперед, необхідно оптимізувати структуру фонду заробітної плати шляхом досягнення оптимального балансу між постійною (тарифною) частиною, що гарантує соціальну захищеність працівників в умовах сезонності лісових робіт, та змінною (преміальною) частиною, яка безпосередньо залежить від індивідуального виробітку та фінансового стану підприємства.

Потрібно розробляти і впроваджувати гнучкі системи оплати праці на основі KPI (Key Performance Indicators). Це забезпечить перехід від жорсткої погодинно-преміальної системи до оплати за кінцевими результатами. Для інженерно-технічних працівників лісгоспів показники ефективності мають інтегрувати екологічні критерії (рівень приживлюваності лісових культур, відсутність лісопорушень) та фінансово-економічні індикатори (обсяг реалізації, чистий дохід).

Також є важливим дотримання випереджаючих темпів зростання продуктивності праці: Забезпечення жорсткої економічної пропорції, за якої

темпи приросту індивідуальної продуктивності (виробітку у грошовому чи натуральному вимірі) перевищують темпи зростання середньої заробітної плати, що гарантує фінансову стійкість і самоокупність фонду оплати праці.

Враховуючи результати господарської діяльності та кадрової реструктуризації об'єднання у 2025 році (зокрема, скорочення штату на 17,5% та зростання фондоозброєності на 76,8%), менеджмент оплати праці в ОКС ЛГП «Галсільліс» доцільно розбудовувати за ключовими стратегічними векторами.

Рекомендуємо створення внутрішньої корпоративної системи преміювання, яка враховує суттєві розбіжності у фінансово-виробничому стані підрозділів. Для підрозділів із високою кадровою стабільністю та зростанням штату (Бродівське, Сколівське ДЛГП) доцільно запроваджувати довгострокові програми утримання персоналу. Натомість для підприємств із високою плинністю (Яворівське ДЛГП) або зупинкою окремих видів діяльності (Старосамбірське ДЛГП) система оплати має бути реструктуризована у бік підвищення частки змінних виплат, залежних від фактичного локального доходу.

Оскільки стрімке зростання продуктивності праці у 2025 році (+39,9%) було забезпечене масштабними капітальними інвестиціями в основні засоби, положення про преміювання робітників (трактористів, лісорубів) має містити коефіцієнти ефективності використання модернізованого обладнання та ощадливого використання паливно-мастильних матеріалів у взаємозв'язку оплати праці з рівнем механізації та використання нової техніки.

Також вимагає удосконалення управління позаштатною зайнятістю (ЦПД) шляхом регламентації використання цивільно-правових договорів. Досвід Буського ДЛГП (стабільне утримання 10 договорів ЦПД на тлі загального зниження по об'єднанню) вказує на необхідність розроблення чітких калькуляцій: у яких випадках залучення позаштатних виконавців є економічно вигіднішим за розширення постійного штату лісгоспу під час сезонних піків.

Загальні підходи до покращення системи оплати праці в ОКС ЛГП «Галсільліс» подаються в табл. 3.2



Таблиця 3.2.

Напрями покращення менеджменту оплати праці в комунальних лісогосподарських підприємствах

| Напрямок покращення                                       | Загальні підходи для комунальних лісогосподарських підприємств (КЛП)                                                                                                         | Специфічні заходи для ОКС ЛГП «Галсільліс» (з урахуванням кадрових змін 2025 р.)                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Реструктуризація системи преміювання на основі КРІ     | Перехід до оцінки за ключовими показниками ефективності (КРІ). Поєднання фінансових індикаторів з екологічними критеріями (якість лісовідновлення, приживлюваність культур). | Розробка гнучких КРІ для керівників та провідних спеціалістів дочірніх підприємств (ДЛГП). Преміальний фонд має залежати від спроможності меншого штату утримувати високі темпи збуту деревини та виконання планів лісовідновлення.                                                                                                             |
| 2. Контроль «Золотого правила економіки»                  | Забезпечення стійкого випередження темпів зростання продуктивності праці (виробітку) над темпами зростання середньої заробітної плати для недопущення дефіциту ФОП.          | Закріплення у внутрішніх нормативних актах успішної пропорції 2025 року: приріст індивідуальної продуктивності (+39,9%) має майже вдвічі випереджати підвищення середньої зарплати (+20,4%), що забезпечить стабільне генерування чистого прибутку.                                                                                             |
| 3. Локальна диференціація систем оплати праці             | Врахування відмінностей у лісосировинній базі, географічному розташуванні та фінансовому стані окремих філій чи лісництв при розподілі фонду матеріального заохочення.       | Диференціація підходів за категоріями ДЛГП:<br>- Для стабільних/ростучих підрозділів (Бродівське, Сколівське) - програми утримання кваліфікованого кадрового ядра.<br>- Для нестабільних/кризових підрозділів (Яворівське і Старосамбірське - перехід на оплату з високою часткою змінних виплат, що залежать від фактичного локального доходу. |
| 4. Синхронізація оплати праці з модернізацією виробництва | Адаптація тарифних ставок робітників до умов праці на новому, високопродуктивному обладнанні; перегляд застарілих норм виробітку.                                            | Оновлення нормативів праці для лісорубів, трактористів та водіїв. Запровадити надбавки за безаварійне використання нової техніки та ощадливе використання паливно-мастильних матеріалів.                                                                                                                                                        |
| 5. Соціалізація та нематеріальна мотивація                | Впровадження корпоративних програм соціального захисту (медичне страхування, безпека праці), що нівелюють ризики високого травматизму в лісовій галузі.                      | Розширення соціального пакету для працівників дефіцитних робочих професій (зважаючи на загальне скорочення штату на 17,5%), фінансування програм підвищення кваліфікації та стажування за рахунок отриманого у 2025 році чистого прибутку.                                                                                                      |

3.2. Удосконалення системи оплати праці та матеріального стимулювання керівників і провідних спеціалістів дочірніх лісогосподарських підприємств ОКС ЛГП «Галсільліс»

Вважаємо, що удосконалення управління системою оплати праці в Обласному комунальному спеціалізованому лісогосподарському підприємстві «Галсільліс», яке ґрунтується на наших попередніх теоретичних та прикладних дослідженнях повинно розроблятися з урахуванням сучасних вимог до інтенсифікації лісогосподарського виробництва, масштабної кадрової оптимізації та технічної модернізації, що відбулися на підприємстві, а також із метою закріплення стійкої моделі самоокупності витрат на персонал (відповідно до економічного аналізу за попередні періоди). Для лаконічності та конкретності викладу наших пропозицій подаємо його у вигляді проекту відповідного положення

*Проект*

ЗАТВЕРДЖЕНО Наказом генерального директора  
ОКС ЛГП «Галсільліс»

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р. № \_\_\_\_

## ПОЛОЖЕННЯ

про організацію матеріального стимулювання керівників та провідних  
спеціалістів дочірніх лісогосподарських підприємств

(ДЛГП) ОКС ЛГП «Галсільліс»

### 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Це Положення розроблене відповідно до Кодексу законів про працю України, Закону України «Про оплату праці», Статуту ОКС ЛГП «Галсільліс» та Колективного договору підприємства.

1.2. Метою цього Положення є впровадження гнучкої, економічно обґрунтованої системи оплати праці керівного складу та провідних спеціалістів дочірніх лісогосподарських підприємств (далі - ДЛГП), спрямованої на

підвищення ефективності управління лісовими ресурсами, зростання прибутковості комунального майна та забезпечення високого рівня соціальної відповідальності перед територіальними громадами.

1.3. Дія цього Положення поширюється на такі категорії посад ДЛГП:

- Директор ДЛГП;
- Головний лісничий;
- Головний інженер;
- Головний бухгалтер / Керівник фінансово-економічної служби;
- Провідні спеціалісти (провідні інженери з лісокористування, лісовідновлення, охорони і захисту лісу).

## 2. СТРУКТУРА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Заробітна плата керівників та провідних спеціалістів ДЛГП складається з трьох основних частин:

1.Постійна (основна) частина: посадовий оклад, що встановлюється відповідно до штатного розпису та диференціюється залежно від групи ДЛГП.

2.Перемінна (додаткова) частина: квартальні та річні премії, що розраховуються на основі виконання Ключових показників ефективності (КРІ).

3.Заохочувальні та компенсаційні виплати: надбавки за стаж роботи в лісовій галузі, науковий ступінь, а також інші виплати, передбачені чинним законодавством України та Колективним договором.

## 3. ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ ЗА ГРУПАМИ ДЛГП

3.1. З метою врахування розбіжностей у лісосировинній базі, фінансово-економічному стані та обсягах робіт, усі ДЛГП ОКС ЛГП «Галсільліс» поділяються на три управлінські групи:

- Група I (Стабільні / Ростучі): підрозділи з високим рівнем доходу, розвиненою лісозаготівлею та стабільним штатом (наприклад, Бродівське, Сколівське, Радехівське, Жидачівське ДЛГП).

*-Підхід:* встановлюється максимальний базовий посадовий оклад з метою утримання кадрового ядра та стимулювання подальшого нарощування капіталізації.

-Група II (Середньої інтенсивності): підрозділи зі збалансованими показниками виробничої діяльності (наприклад, Кам'янка-Бузьке, Жовківське, Дрогобицьке, Буське ДЛГП).

*Підхід:* встановлюється базовий посадовий оклад на середньогалузевому рівні з можливістю його коригування залежно від динаміки операційної ефективності.

Група III (Реструктуризовані / Кризові): підрозділи з високою плинністю кадрів, низьким рівнем завантаженості або тимчасовим призупиненням окремих видів діяльності, зокрема рубок головного користування (наприклад, Яворівське, Старосамбірське ДЛГП).

*Підхід:* посадовий оклад встановлюється на мінімально допустимому рівні для даної кваліфікаційної групи, при цьому основний акцент переноситься на перемінну частину, яка безпосередньо залежить від генерації локального доходу або успішності антикризових заходів.

#### 4. ПОКАЗНИКИ ТА УМОВИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ (KPI)

4.1. Преміювання керівників та провідних спеціалістів ДЛГП здійснюється за результатами роботи за квартал (рік) за умови виконання обов'язкових та диференційованих показників KPI.

4.2. Обов'язкові умови (відсікаючі критерії), невиконання яких позбавляє права на отримання премії на 100%:

- Наявність заборгованості із виплати заробітної плати працівникам ДЛГП;

- Наявність заборгованості зі сплати податків, зборів та ЄСВ до бюджетів усіх рівнів;

- Незаконні рубки лісу з вини службових осіб підприємства;

-Грубі порушення правил охорони праці та техніки безпеки (що призвели до травматизму).

#### 4.3. Диференційовані КРІ для нарахування премії:

| Посада                    | Ключові показники ефективності (КРІ)                                       | Вага показника у премії |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Директор ДЛГП</b>      | 1. Виконання (перевиконання) плану з чистого прибутку ДЛГП.                | 40%                     |
|                           | 2. Приріст доходу від реалізації продукції (робіт, послуг).                | 30%                     |
|                           | 3. Оптимізація та недопущення перевищення ліміту постійних витрат.         | 30%                     |
| <b>Головний лісничий</b>  | 1. Виконання плану лісовідновлення та створення лісових культур.           | 40%                     |
|                           | 2. Показник приживлюваності лісових культур (не нижче нормативного).       | 30%                     |
|                           | 3. Відсутність або мінімізація випадків незаконних рубок та лісових пожеж. | 30%                     |
| <b>Головний інженер</b>   | 1. Зростання рівня механізації робіт та продуктивності праці.              | 40%                     |
|                           | 2. Коефіцієнт ефективного використання та безаварійності нової техніки.    | 30%                     |
|                           | 3. Оптимізація та економія витрат на паливно-мастильні матеріали (ПММ).    | 30%                     |
| <b>Головний бухгалтер</b> | 1. Своєчасність та точність податкової та фінансової звітності.            | 40%                     |
|                           | 2. Прискорення оборотності оборотних коштів ДЛГП.                          | 30%                     |
|                           | 3. Контроль та оптимізація витратомісткості продукції.                     | 30%                     |

## 5. ДОТРИМАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОПОРЦІЙ

5.1. Нарухування та виплата преміального фонду керівному складу ДЛГП перебуває у прямій залежності від дотримання макроекономічного закону: темпи «зростання продуктивності праці в підрозділі повинні випереджати темпи зростання середньої заробітної плати».

5.2. Генеральна дирекція ОКС ЛГП «Галсільліс» щоквартально здійснює моніторинг за такою формулою:

$$\frac{I_{пп}}{I_{зп}} \geq 1,5$$

*I<sub>пп</sub>* - індекс зростання продуктивності праці (дохід на 1 працівника);

*I<sub>зп</sub>* - індекс зростання середньої заробітної плати.

5.3. Якщо за підсумками звітного періоду темпи зростання заробітної плати керівництва ДЛГП перевищують темпи зростання виробітку (без об'єктивних на те причин, погоджених Львівською обласною радою), розмір премії керівного складу автоматично зменшується на 50%.

## 6. РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

6.1. З метою недопущення штучного роздування фонду оплати праці та оптимізації структури витрат, вводиться суворий контроль за використанням цивільно-правових договорів (ЦПД) з фізичними особами.

6.2. Залучення позаштатних працівників за договорами ЦПД допускається виключно:

- Для виконання короткострокових сезонних робіт (посадка лісу, збір насіння), якщо це є економічно вигіднішим за утримання штатних одиниць;

- За умови погодження з Генеральною дирекцією об'єднання (особлива увага приділяється ДЛГП, що мають специфічну структуру залучення позаштатної праці, зокрема Буському ДЛГП).

6.3. Витрати на оплату послуг за договорами ЦПД включаються до загального бюджету витрат на персонал ДЛГП та враховуються під час розрахунку загальної зарплатовіддачі підрозділу.

## 7. ПОРЯДОК ЗАТВЕРДЖЕННЯ ТА ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

7.1. Рішення про преміювання Директорів ДЛГП приймається Генеральним директором ОКС ЛГП «Галсільліс» на основі подання фінансово-економічного управління та погодження з Львівською обласною радою.

7.2. Рішення про преміювання головних спеціалістів та провідних інженерів ДЛГП приймається Директором відповідного дочірнього підприємства за погодженням із профільними фахівцями ОКС ЛГП «Галсільліс».

7.3. Це Положення укладається строком на 3 роки, набирає чинності з моменту його затвердження та може бути змінено або доповнене у зв'язку зі змінами в чинному законодавстві України або Колективному договорі.

3.3. Розроблення типового положення про оплату праці дочірнього лісогосподарського підприємства ОКС ЛГП «Галсільліс»

Пропонуємо типовий проект положення про оплату праці для ДЛГП «Галсільліс», який може має стати юридичним та економічним інструментом, що поєднує фінансову дисципліну великих корпоративних структур (досвід ДП «Ліси України») із гнучкістю та соціальною спрямованістю комунального підприємства, адаптованим до сучасних умов господарювання (2026 рік).

*ПРОЄКТ*

ЗАТВЕРДЖЕНО Наказом директора  
Сокальського ДЛГП «Галсільліс»

«\_» \_\_\_\_\_ 2026 р. № \_\_\_\_

## ПОЛОЖЕННЯ

про оплату праці працівників Сокальського дочірнього лісогосподарського підприємства «Галсільліс» (нова редакція)

### 1. Загальні положення

1.1. Це Положення розроблене відповідно до Кодексу законів про працю України, Закону України «Про оплату праці», Статуту підприємства та спрямоване на посилення матеріальної зацікавленості працівників у результатах своєї праці, підвищення ефективності управління лісовими ресурсами та посилення соціальної інтеграції з територіальними громадами.

1.2. Оплата праці на підприємстві базується на поєднанні гарантованої частини (посадового окладу) та змінної частини (преміювання за KPI).

## 2. Структура заробітної плати

Заробітна плата працівників складається з:

-Основної частини: посадовий оклад (тарифна ставка), що визначається штатним розписом.

-Додаткової частини: доплати за стаж, складність, шкідливі умови праці (відповідно до галузевих стандартів).

-Стимулюючої частини: квартальні та річні премії, що базуються на виконанні індивідуальних та колективних KPI.

## 3. Система KPI (ключові показники ефективності)

### 3.1. Для виробничого персоналу (майстри лісу, лісничі):

-40% - Технологічний складник: відсутність самовільних рубок та пожеж, якість лісовідновлення;

-30% - Соціальний складник: відсутність скарг від мешканців громад, ефективність взаємодії з місцевим самоврядуванням щодо забезпечення дровами паливними.

-30% - Цифровий складник: своєчасність та точність внесення даних у систему моніторингу та ЕОД.

### 3.2. Для адміністративно-управлінського персоналу:

-Залучення ресурсів: сума залучених коштів через екологічні гранти та спільні проекти з ОТГ;

-Рівень лояльності громад: позитивна динаміка результатів щорічного опитування мешканців щодо діяльності підприємства.

## 4. Спеціальні надбавки за «Соціальну інтеграцію»

Враховуючи статус комунального підприємства, запроваджуються такі виплати:



-Надбавка за муніципальну взаємодію: щомісячна виплата фахівцям, закріпленим за конкретними ОТГ (Сокальська, Белзька тощо) для координації рекреаційних та екологічних проєктів;

-Ветеранський бонус: доплата працівникам-ветеранам за наставництво (менторство) над молодими спеціалістами та участь у програмах реабілітації через лісове господарство.

-Бонус «Зелена школа»: разова виплата за організацію та успішне функціонування шкільних лісництв та просвітницьку роботу серед молоді.

## 5. Соціальні гарантії та компенсації

5.1. Підприємство забезпечує першочергове право працівників на придбання лісопродукції для власних потреб за собівартістю.

5.2. У разі успішного виконання річного плану соціальної інтеграції (реалізація спільних з громадами проєктів), працівникам нараховується «13-та зарплата» як форма розподілу прибутку громади.

## 6. Джерела фінансування

6.1. Оплата праці здійснюється за рахунок доходу від господарської діяльності підприємства.

6.2. Частина виплат за реалізацію соціальних проєктів може здійснюватися за рахунок цільових субвенцій з бюджетів територіальних громад (за домовленістю).

## Висновки до розділу 3.

1.Обґрунтовано необхідність переходу від традиційної погодинно-преміальної системи до цільового управління на основі Ключових показників ефективності (КРІ) для керівників та провідних спеціалістів дочірніх підприємств (ДЛГП). Впровадження запропонованої матриці КРІ дозволить трансформувати оплату праці з інструменту фіксації витрат на стратегічний

важіль управління, що збалансовує комерційні інтереси (чистий прибуток, дохід) та еколого-соціальні зобов'язання (обсяги лісовідновлення, охорона лісів) комунального підприємства.

2. Запропоновано гнучкий підхід до організації оплати праці шляхом кластеризації дочірніх підприємств об'єднання на три управлінські групи (стабільні/ростучі, середньої інтенсивності, реструктуризовані/кризові). Таке зонування дозволить диференціювати базові посадові оклади й структуру заробітної плати: у ростучих підрозділах (Бродівське, Сколівське) акцент зміщується на довгострокові програми утримання кадрового ядра, тоді як у кризових чи нестабільних філіях (Яворівське, Старосамбірське) - на змінну частину, яка жорстко залежить від локальної генерації доходу або ефективності антикризових заходів.

3. Рекомендовано нормативно закріпити «Золоте правило економіки» у внутрішніх положеннях підприємства (із фіксацією коефіцієнта випередження темпів продуктивності праці над її оплатою на рівні не менше 1,5). З огляду на стрімке зростання фондоозброєності в об'єднанні, рекомендовано оновити нормативи виробітку для виробничого персоналу (лісорубів, трактористів) та запровадити специфічні надбавки за безаварійну експлуатацію нової техніки й ощадливе використання паливно-мастильних матеріалів.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Управління системою оплати праці на комунальних лісогосподарських підприємствах є складним інституційним процесом, який вимагає паритетного збалансування трьох векторів: екологічного (відтворення лісоресурсного потенціалу), економічного (забезпечення рентабельності та самоокупності) та соціального (задоволення інтересів місцевих громад та збереження кадрового ядра). Традиційні погодинно-преміальні форми матеріального стимулювання в сучасних умовах втрачають ефективність, поступаючись гнучким системам, орієнтованим на кінцеві результати праці.

2. У аналізованому періоді (2023–2025 рр.) ОКС ЛГП «Галсільліс» здійснило перехід до інтенсивного типу управління. Попри несприятливу динаміку натуральних обсягів лісозаготівлі (зниження на 7,4% до 93,9 тис. м<sup>3</sup>) та загального лісовідновлення (скорочення на 6,7% до 281,1 га), підприємство суттєво наростило комерційну ефективність. Дохід від реалізації продукції, робіт та послуг зріс на 15,6%, досягнувши 270,35 млн грн., а чистий прибуток збільшився на 51,5% і становив 17,38 млн грн.

3. Позитивні фінансові результати підкріплені масштабним оновленням матеріально-технічної бази та оптимізацією оборотних коштів. Вартість основних засобів об'єднання зросла на 45,7% (до 131,21 млн грн). Водночас якість комерційного менеджменту забезпечила прискорення оборотності оборотних засобів: тривалість одного обороту скоротилася на 8,5% (з 75,6 до 69,1 дня), а коефіцієнт оборотності зріс на 9,3% (до 5,28), що вивільнило додатковий ліквідний ресурс для фінансування операційної діяльності.

4. Протягом 2025 року на підприємстві відбулася суттєва оптимізація кадрової структури: середньоспискова чисельність працівників скоротилася на 17,5% (з 508 до 419 осіб). Проте аналіз руху персоналу в розрізі дочірніх лісогосподарських підприємств (ДЛГП) виявив значну локальну неоднорідність. Якщо Бродівське (+5 осіб) та Сколівське (+4 особи) ДЛГП розширювали штат, то у Яворівському ДЛГП зафіксовано високий рівень плинності (прийнято 14, звільнено 20 осіб).

5. У 2025 році менеджменту підприємства вдалося забезпечити випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над її оплатою. Завдяки утриманню загального фонду заробітної плати (приріст лише на 3,1% до 105,5 млн грн) на тлі вивільнення персоналу, індивідуальний виробіток (продуктивність) одного працівника стрімко зріс на 39,9% і склав 645,3 тис. грн/особу. Це дозволило збільшити середньомісячну заробітну плату штатного персоналу на 20,4% (до 20 187 грн) та підвищити показник зарплатовіддачі на 12,4% (до 2,56 грн доходу на 1 грн витрат на оплату праці).

6. Для модернізації матеріального стимулювання керівників та провідних спеціалістів ДЛГП рекомендовано відмовитися від суб'єктивного преміювання й запровадити систему Ключових показників ефективності (КРІ). Запропонована матриця КРІ ув'язує преміальний фонд посадовців із виконанням фінансових індикаторів (чистий прибуток, оптимізація витрат) та специфічних лісогосподарських критеріїв, що стимулюватиме досягнення стратегічних цілей об'єднання.

7. З метою нівелювання розбіжностей у фінансово-виробничому стані підрозділів, у межах розробленого Положення про організацію оплати праці запропоновано розподіл ДЛГП на три управлінські групи. Для стабільних підрозділів (Бродівське, Сколівське) передбачено вищі оклади з метою утримання кадрового ядра. Натомість у кризових чи реструктуризованих філіях (Яворівське, Старосамбірське) базові оклади мають бути зафіксовані на мінімально допустимому рівні, а основна частина заробітку повинна формуватися за рахунок перемінних виплат, жорстко прив'язаних до локальної генерації доходу чи успішності антикризових заходів.

8. На основі аналізу досвіду Буського ДЛГП рекомендовано впровадити єдиний корпоративний регламент використання цивільно-правових договорів (ЦПД). Залучення позаштатних виконавців має відбуватися виключно для нівелювання сезонних виробничих піків (посадка лісу, збір насіння), що унеможливить штучне роздування витрат на персонал та закріпить фінансову стійкість ОКС ЛГП «Галсільліс».

### Список використаних джерел

- 1.Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2014. 558 с.
- 2.Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 345 с.
- 3.Заблоцький М. П. Економіка лісогосподарського виробництва : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2018. 210 с.
4. Лібанова Е. М. Ринок праці та соціальний захист : навчальний посібник. Київ : Основи, 2013. 410 с.
5. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Управління розвитком підприємництва в аграрному секторі економіки : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 320 с.
6. Данкевич О. В. Мотиваційні механізми сталого землекористування : економічний аспект. Житомир : Вид-во ЖНАЕУ, 2017. 195 с.
7. Adamowicz K. Economic aspects of the functioning of state forests in Poland and Germany. Poznan University of Life Sciences. 2017. Vol. 14. P. 138–145.
8. Viitala R. Competence management in Finnish forestry: trends and challenges. Journal of Forest Economics. 2018. № 22. P. 50–62.
9. Donis J. Reform of the forest sector in Latvia: from state management to market efficiency. Baltic Forestry. 2019. Vol. 25(1). P. 75–84.
- 10.Болоховець Ю. В. Трансформація лісової галузі України: від децентралізації до ефективного держхолдингу. Економіка та управління АПК. 2023. № 1. С. 10–18.
- 11.Лакида П. П., Левченко О. В. Соціально-економічні аспекти реформування державного сектору лісового господарства. Науковий вісник НЛТУ України. 2023. Т. 33, № 4. С. 85–92.
- 12.Сторожук В. П. Управління персоналом та оплата праці в умовах створення ДП «Ліси України». Інфраструктура ринку. 2024. Вип. 75. С. 52–58.
13. Вакуленко О. В. Особливості управління лісовим фондом комунальної власності (на прикладі ОКС ЛГП «Галсільліс») : магістерська робота / Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2020. 84 с.

14.Офіційний сайт ОКС ЛГП «Галсільліс» : вебсайт. URL: <https://galsillis.org.ua>

15.Деякі питання реформування управління лісовою галуззю : Постанова Кабінету Міністрів України від 07 верес. 2022 р. № 1003. Урядовий кур'єр. 2022. № 196.

16. Про розмежування земель державної та комунальної власності : Закон України від 06 верес. 2012 р. № 5245-VI // Відомості Верховної Ради України. 2013. № 36. Ст. 472.

17.Сюрепа М. П. Проблеми та перспективи реформування лісогосподарських підприємств комунальної власності в умовах євроінтеграції. Екологічна безпека та природокористування. Львів : ЛВДУВС, 2025. С. 112–115.

18.Юридична особа ОКС ЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» (код ЄДРПОУ 30918317) : аналітична платформа YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/30918317/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30918317/)

19. Нові правила рубок. Що змінилось для лісів? / Українська Природоохоронна Група (UNCG) : вебсайт. 2025. URL: <https://uncg.org.ua/novi-pravy-la-rubok-shho-zminylos-dlya-lisiv/> (дата звернення: 22.05.2026).

20. Мазепа В. Г. Рубки головного користування : електронний навчальний посібник. Луцьк : ЛНТУ, 2022. 148 с.

21. Правила поліпшення якісного складу лісів, проведення інших рубок та робіт, пов'язаних і не пов'язаних із веденням лісового господарства : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 травня 2007 р. № 724 (в редакції Постанови КМУ від 25 жовтня 2024 р. № 1224) // Офіційний вісник України. 2024. № 92. Ст. 5312.

22. Правила рубок головного користування в лісах України: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2009 р. № 1391 (із змінами та доповненнями) // Урядовий кур'єр. 2010. № 6.

23. Міжнародний стандарт обліку: Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 41 «Сільське господарство» : Стандарт Ради з Міжнародних стандартів

бухгалтерського обліку від 01.01.2012 / пер. з англ. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_027](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_027)

24. Національний стандарт обліку: Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 30 «Біологічні активи» : Наказ Міністерства фінансів України від 18.11.2005 № 790. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05>

25. Шубалий О. М. Управління оборотним капіталом підприємств лісового сектора економіки : монографія. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2014. 256 с.

26. Гребенюк В. В., Миронюк О. М. Особливості формування та ефективність використання оборотних активів комунальних лісгосподарських підприємств. Економіка АПК. 2021. № 4. С. 68–75.

27. Святецька О. В. Особливості формування та використання трудового потенціалу лісгосподарських підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Т. 28, № 4. С. 45–49.

28. Шубалий О. М., Рудь Н. П. Моніторинг та оцінювання ефективності системи матеріального стимулювання персоналу лісгосподарських підприємств. Економіка та управління АПК. 2022. № 1. С. 67–75.

29. Дребот О. І., Височанська М. Я. Організаційно-економічні аспекти розвитку комунального лісокористування в регіонах України. Збалансоване природокористування. 2020. № 2. С. 12–19.

30. Попадинець Н. М. Специфіка кадрового забезпечення підприємств комунального сектору економіки регіону. Регіональна економіка. 2019. № 4 (94). С. 83–91.

31. Колективний договір державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» на 2023–2025 роки від 30 червня 2023 р. / ДСГП «Ліси України», Трудовий колектив ДСГП «Ліси України». Київ, 2023. URL: <https://e-forest.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/Kolektyvnyj-dohovir-DP-Lisy-Ukrainy-zahalnyj-dlia-sajtu.pdf>