

УДК 331.108
DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-1

**УДОСКОНАЛЕННЯ
КАДРОВОЇ
ПОЛІТИКИ
ФІЛІЇ
«РАДЕХІВСЬКЕ
ЛІСОМИСЛИВСЬКЕ
ГОСПОДАРСТВО»
ДП «ЛІСИ
УКРАЇНИ»**

ШВЕДІУК Ю.В.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Національний лісотехнічний університет України
(м. Львів)

У статті представлено авторське трактування понять «управління персоналом», «кадрова політика», «трудова потенція». Описано базові складові кадрової політики. Обґрунтовано важливі вимоги стимулювання праці, подано визначення понять «мотив», «потреба», «інтерес», «ситуативні фактори». Досліджено ключові елементи та основні функції мотивації, встановлено взаємозв'язки між потребою, мотивом, поведінкою (дією), метою та результатом. Вивчено причини виникнення конфліктних ситуацій, запропоновано сучасні підходи вирішення і попередження їх появи в майбутньому. Охарактеризовано важливі передумови формування ефективної кадрової політики підприємства: визначення типу та аналіз наявних ресурсів, необхідних для реалізації. Ознайомлено з особливостями управління персоналом об'єкта дослідження, специфікою діяльності підприємства, можливостями й викликами реформування лісової галузі. Вивчено європейський досвід ведення лісового господарства, зокрема вдале поєднання і взаємодію між державними органами управління та бізнесовими структурами для досягнення високих результатів діяльності та показників ефективності. Досліджено організаційну структуру лісгосподарського підприємства, систему управління персоналом, динаміку кількісного та якісного складу працівників філії «Радехівське лісомисливське господарство» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України». Охарактеризовано штатний розпис підприємства, посадові обов'язки інженерно-технічного персоналу, систему оплати праці. Розроблено механізм оптимізації чисельності працівників і розширення кадрового потенціалу лісгосподарського підприємства, обґрунтовано пропозиції та надано практичні рекомендації.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, мотивація, стратегія, механізм, лісгосподарське підприємство.

Рис.: 5. Літ.: 9.

**IMPROVEMENT OF HUMAN RESOURCES POLICY
OF THE BRANCH «RADEKHIV FORESTRY AND HUNTING»
STATE ENTERPRISE «FORESTS OF UKRAINE»**

SHVEDIUK Iuliia,
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department
of Management and Marketing,
Ukrainian National Forestry University
(Lviv)

The article presents the author's interpretation of the concept of «human resources (HR) management», «HR policy», «labour potential». The article describes the basic components of HR policy. The author substantiates the important requirements for labor incentives, defines the concepts of «motive», «need», «interest», and «situational factors». The key elements and basic functions of motivation are investigated, and the relationship between need, motive, behavior (action), goal and result is established. The reasons for the emergence of the conflict situations are studied, modern approaches to resolving and preventing their occurrence in the future are proposed. The important prerequisites for the formation of an effective enterprise's HR policy are described, including determination of the type and analysis of the available resources necessary for the implementation. The peculiarities of human resources management of the case study, specifics of the enterprise's activities, opportunities and challenges of the reforming the forestry industry are presented. The European experience of forestry management, in particular, the successful combination and interaction between state authorities and business structures to achieve high performance and efficiency indicators, is studied. The organizational structure of the forestry enterprise, the human resources management system, the dynamics of the quantitative and qualitative composition of the employees of the branch «Radekhiv Forestry and Hunting» of the State Specialized Economic Enterprise «Forests of Ukraine» are investigated. The staffing table of the enterprise, job responsibilities of the engineering and technical staff, and the labour remuneration system are described. The mechanism of the optimization of the number of employees and expansion of the labour potential of the forestry enterprise is developed, proposals are substantiated and practical recommendations are given.

Key words: human resources policy, human resources management, motivation, strategy, mechanism, forestry enterprise.

Fig.: 5. Ref.: 9.

Постановка проблеми. Формування та реалізація кадрової політики підприємства має на меті забезпечення балансу між потребами в людських ресурсах, вимогами чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин, станом ринку праці та вимогами працедавців до претендентів на зайняття вакантних посад, можливостями розширення кадрового потенціалу підприємства [1]. Кадрова політика складається з базових елементів, які повинні бути вдало збалансовані керівництвом підприємства: політики набору, відбору і розподілу працівників; профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; зайнятості; кар'єрного зростання; мотивації працівників і стимулювання продуктивності праці; соціальної політики.

У процесі взаємодії керівництва підприємства з працівниками, керівниками структурних підрозділів потенційно може мати місце поява суперечностей, зокрема незадоволення умовами праці, значне фізичне чи психологічне навантаження, надскладні завдання, обмеженість часу їхнього виконання, небажання чи невміння працювати в команді. Усі ці виклики є невіддільною частиною функціонування підприємства в будь-якій сфері й вимагають від керівництва реалізації дієвих заходів щодо попередження таких неприємних ситуацій. Окрім негативних наслідків конфліктів доцільно враховувати окремі позитивні аспекти появи конфліктної ситуації, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, виникненню здорової конкуренції між працівниками та зростанню ефективності виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням теоретичних і прикладних аспектів формування та реалізації кадрової політики займаються науковці: Андрусь О.І., Балабанова Л.В., Будякова О.Ю., Денисенко М.П.,

Дернова А.Ю., Концевич О.К., Костючик М.Ю., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Стец В.А., Хміль Ф.І. та інші. Немає однозначності у підходах щодо управління персоналом підприємств, оскільки сьогодні умови як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ динамічно змінюються і вимагають від працівників, які приймають рішення, своєчасно реагувати на виклики сьогодення.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є вивчення сутності понять «управління персоналом», «кадрова політика» та «трудова потенціал», характеристика ключових аспектів стимулювання праці, формування механізму оптимізації чисельності працівників і розширення кадрового потенціалу лісогосподарського підприємства, розроблення ефективних заходів управління персоналом та обґрунтування практичних рекомендацій щодо їхньої реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування ефективної та дієвої системи управління персоналом передбачає врахування інтересів кожного працівника підприємства, створення сприятливого середовища його взаємодії з організацією та зовнішнім оточенням, тісна співпраця з керівництвом. Кадрова політика здійснюється стратегічними й оперативними системами управління.

Основні складові кадрової політики в Україні:

- політика набору, відбору і розставлення кадрів – здійснюється шляхом проведення тестування, співбесід, стажування. Відбір передбачає відповідність працівника загальним критеріям: освіта, досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати в колективі;

- політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів – відбувається в закладах освіти різного рівня, навчальних центрах за спеціальними програмами;

- політика зайнятості – означає, що працівник працює до тих пір, поки він добре виконує свою роботу, розвивається та займається самовдосконаленням;

- політика стимулювання – надається за активну професійну діяльність, яка підвищує показники прибутковості підприємства, гідна оплата праці за особисті досягнення, підвищення заробітної плати за вислугу років, тобто чим вищий рівень кваліфікації, тим більший рівень стимулювання;

- соціальна політика – передбачає участь працівників у профспілкових організаціях [5, с. 161-162].

Забезпечення безперервності операційної діяльності підприємства можливе лише за умови наявного трудового потенціалу та вміння раціонально його використовувати. Трудова потенціал складається з психофізіологічного потенціалу (здібностей і схильностей людини, її здоров'я, працездатності, витривалості, стресостійкості) і особистісного (мотиваційного) потенціалу.

Мотивація – це процес стимулювання до самовдосконалення, вміння переконати інших (колег, співробітників, підлеглих) ефективно працювати для досягнення високих результатів діяльності підприємства. Складові елементи мотивації представлено на рис. 1. Обов'язковими вимогами мотивації працівників є:

- перспективи кар'єрного зростання на підприємстві відповідають запитам і потребам претендента на заміщення вакантної посади;

- наявні теоретичні знання, практичні вміння і навички працівника задовольняють вимоги керівництва підприємства;

- здійснення трудової діяльності дозволяє працівнику одержати соціальні блага з меншими матеріальними витратами чи моральними зусиллями, ніж інші види діяльності.

Стимулювання праці – це зовнішня мотивація, яка сприяє підвищенню продуктивності праці на підприємстві внаслідок матеріальних (премії, доплати) чи нематеріальних (визнання, подяки, грамоти) стимулів. Ключові вимоги стимулювання праці:

- гнучкість – вчасна реакція на зміни на ринку праці, врахування сучасних вимог до претендентів, попит на певні професії;

- комплексність – поєднання індивідуальних і суспільних стимулів, зміна підходів до системи управління персоналом, наявний досвід підприємства;

- диференційованість – спільний, але й, одночасно, індивідуальний підхід до стимулювання працівників підприємства;

- оперативність – постійний перегляд стимулів залежно від змін, які мають місце на підприємстві.

Економічна функція мотивації сприяє підвищенню ефективності виробництва, продуктивності праці та якості виготовленої продукції.

Моральна функція мотивації охоплює засоби стимулювання, вдале поєднання моральних і матеріальних елементів.

Соціальна функція мотивації дозволяє диференціювати й формувати групи працівників за рівнем доходу.

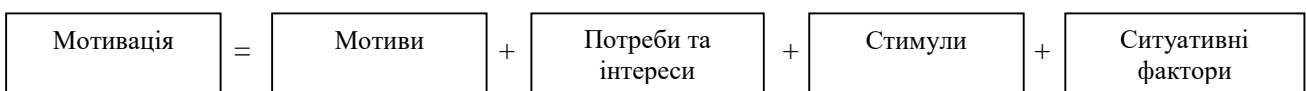


Рис. 1. Складові елементи мотивації

Джерело: узагальнено автором за [2, с. 56; 7]

Потреба – це необхідність, яка залежить від індивідуальних особливостей і сфери оточення людини. Потреби можуть бути матеріальні (їжа, одяг, житло, здоров’я, безпека), суспільні (кар’єра, зростання, лідерство), нематеріальні (освіта, саморозвиток, культурне збагачення). Інтереси – це потреби, які можна розглядати з позиції індивіда та окремих суспільних груп. Мотив – це прагнення, внутрішній елемент мотивації, а стимул – спонукання, досягнення певних результатів, зовнішній елемент мотивації. Основні компоненти мотивації перебувають у тісній взаємодії та взаємозв’язку (рис. 2).

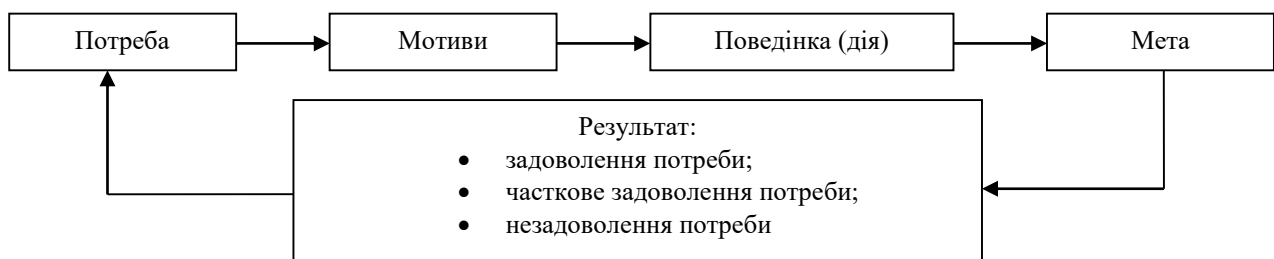


Рис. 2. Взаємодія між компонентами мотивації

Джерело: сформовано автором за [3, с. 10; 4]

Поряд із мотивацією і стимулюванням праці працівників в організації роботи підприємства часто трапляється виникнення суперечностей, найбільш поширеними причинами яких є: відсутність чітко поставленого завдання керівництвом підприємства конкретним працівникам чи структурному підрозділу; несправедлива оцінка виконаної роботи, коли працює певний чинник суб'єктивізму; нестача наявних ресурсів для реалізації поставлених цілей чи їхній неправильний розподіл, надто амбітні плани, які складно реалізувати наявними засобами; не завжди справедливий підхід щодо стимулювання працівників тощо.

Появі конфліктних ситуацій передують низка передумов, які доцільно розглянути в розрізі основних функцій управління:

- на етапі планування при формуванні мети, цілей та основних завдань необхідно спрогнозувати усі ризики, які можуть потенційно виникнути в процесі роботи; невизначеність завжди провокує виникнення конфліктів;

- на етапі організації важливо правильно та ефективно налагодити співпрацю та взаємодію між працівниками різних структурних підрозділів, які будуть залучені до виконання спільного завдання;

- регулювання та координування потенційно також можуть спровокувати появу конфліктів, необхідно обережно та максимально відповідально поставитись до коригування планів, внесення змін в організаційну структуру;

- етап мотивування є надзвичайно важливим і вимагає від керівників абсолютно усіх рівнів розробити ефективну систему стимулювання праці, забезпечити об'єктивну оцінку результатів праці своїх підлеглих і бажання врахувати потреби працівників;

- безпосередньо етап перевірки (контроль із боку керівництва) може негативно сприйматися працівниками (тими, кого перевіряють).

Важливим завданням, яке поставлено перед керівниками різних рівнів управління підприємством, є розроблення та реалізація системи заходів для ефективної боротьби з появою конфліктних ситуацій, пошук дієвих підходів до запобігання виникненню суперечностей і боротьба з наслідками [3, с. 10; 6]:

- 1) забезпечення безперервності операційного циклу, стабільності в роботі підприємства, безпосередня активна участь керівництва у виробничому процесі, демонстрація гарного прикладу для наслідування;

- 2) вчасна реакція керівництва на вимоги працівників, врахування їхніх пропозицій у процесі прийняття управлінських рішень, визнання та похвала за високі результати та успіхи в роботі;

- 3) чітке формулювання завдань, встановлення адекватних термінів виконання, максимальна підтримка та забезпечення в достатній кількості необхідними ресурсами щодо їхньої реалізації;

- 4) пояснення причин важливих змін, коригування, які мають місце вже в процесі виконання завдання, реалізації поставлених цілей;

- 5) розроблення чіткої та прозорої процедури підбору кадрів для підприємства, допомога новому працівнику швидко «влитися» в колектив, забезпечити перспективи професійного розвитку та можливості кар'єрного зростання;

б) представлення нового співробітника колективу підприємства, допомога та підтримка з боку керівництва на початковому етапі адаптації, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, формування дружньої робочої атмосфери;

7) надання вищим керівництвом підприємства ширших владних повноважень керівникам структурних підрозділів, менеджерам нижчих рівнів із метою оперативного розв'язання виробничих питань;

8) формування безпечного середовища, надійне зовнішнє оточення, соціальне забезпечення, дотримання усіх гарантій, взятих на себе повноважень керівництвом підприємства перед працівниками.

Управління персоналом підприємства вимагає розроблення дієвої системи стимулювання праці працівників, врахування причин виникнення конфліктних ситуацій з метою формування ефективної кадрової політики підприємства (рис. 3).

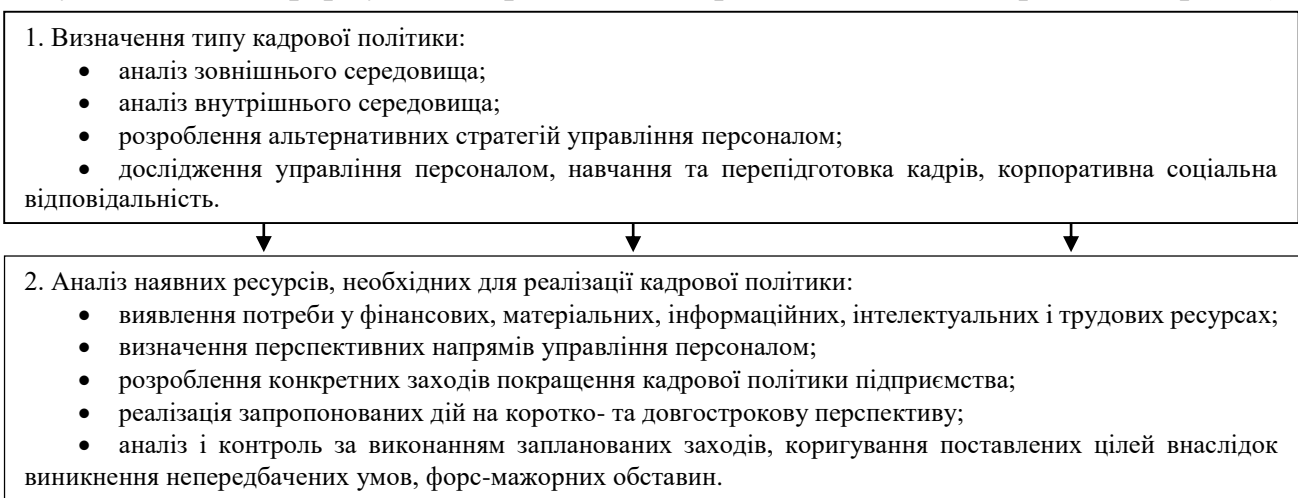


Рис. 3. Алгоритм розроблення кадрової політики підприємства

Джерело: розроблено автором за [2, с. 56; 4]

Для цього необхідно дотримуватись низки рекомендацій:

1) відповідність кількісного та якісного складу персоналу підприємства вимогам виробництва, спроможність вирішувати проблемні ситуації та забезпечувати реалізацію загальної стратегії розвитку підприємства;

2) розширення можливостей професійного росту працівників, заохочення до навчання та саморозвитку;

3) відкритість та прозорість соціально-трудова відносин між найманими працівниками та керівництвом, зрозумілі та чіткі умови прийняття на роботу;

4) ефективна система організації праці, створення комфортних робочих місць, конкуренція серед співробітників щодо отримання керівної посади, правильна організація виробничого процесу, підвищення стандартів життя;

5) широке застосування системи матеріального та морального стимулювання персоналу підприємства [4, с. 406].

Реалізація кадрової політики підприємства передбачає розроблення чіткого плану заходів щодо досягнення основних цілей розвитку:

- інноваційний шлях розвитку економіки держави, реалізація бізнес-ідей, які мають значний соціо-еколого-економічний ефект;

- врахування важливих потреб усіх членів суспільства, забезпечення їхньої

гнучкості та адаптації до сучасних вимог праці;

- висвітлення проблем, подача правдивої, актуальної та адекватної інформації, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у навчанні;

- налагодження тісної взаємодії та співпраця між закладами вищої та професійно-технічної освіти, потенційними роботодавцями та центрами зайнятості;

- розвиток дуальної освіти, врахування вимог роботодавців і професійних стандартів, застосування гнучких форм навчання;

- моніторинг та оприлюднення інформації про професії, які мають найбільший попит, за галузями економіки, у розрізі спеціальностей і кваліфікацій;

- залучення молоді (абітурієнтів, студентів), роботодавців, експертів із різних галузей економіки для розроблення та оновлення наявних освітніх програм у розрізі спеціальностей;

- створення сприятливих умов і можливостей для обміну досвідом, знаннями, стажування за кордоном, участь у реалізації спільних освітніх і наукових проєктів;

- формування переліку компетентностей за професією, поглиблення теоретичних знань і практичних навичок, які є необхідними у виробничому процесі;

- створення законодавчої бази у сфері захисту прав інтелектуальної власності, відкриття на базі закладів вищої освіти наукових бізнес-інкубаторів, освітніх ініціатив для розвитку та популяризації інноваційного підприємництва серед студентів;

- зацікавлення керівництва підприємств у підвищенні кваліфікації кадрів різних рівнів, застосування матеріальних і нематеріальних стимулів для працівників (можливість кар'єрного зростання, оплата або часткове фінансування вартості навчання тощо) та підприємства (підтримка з боку держави, розширення джерел фінансування системи освіти);

- підвищення економічної активності населення, посилення мотивації до працевлаштування на законній основі [3, с. 11].

Економічна ситуація в Україні загалом і у лісовій галузі зокрема вимагає оптимізації кадрів. Одним із важливих завдань кадрової політики на лісогосподарських підприємствах є захист інтересів кожного працівника. Кадрова політика окреслює цілі, які спрямовані на досягнення балансу між затратами на робочу силу й отриманими результатами [7]. Вони є одними з основних аспектів у взаємодії з зовнішнім середовищем і внутрішнім кліматом у колективі. Механізм оптимізації чисельності працівників і розширення кадрового потенціалу лісогосподарського підприємства представлено на рис. 4.

Кадрова політика лісогосподарських підприємств має на меті досягнення соціальних та економічних цілей, зокрема підвищення продуктивності праці, диференціацію заробітної плати працівників відповідно до посадових обов'язків, дотримання роботодавцем соціальних гарантій, належні умови праці, можливості кар'єрного росту та професійного розвитку.



Рис. 4. Механізм реалізації стратегії управління персоналом підприємства
Джерело: розроблено автором

Протягом останніх років система ведення лісового господарства в Україні представлена діяльністю лісогосподарських і лісомисливських підприємств. У процесі реформування лісової галузі у 2022 році створено державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України» (далі – ДП «Ліси України») з метою спрощення системи управління і координування діяльності, оптимізації чисельності адміністративного персоналу лісової галузі. Дана модель управління лісовим господарством запозичена у провідних країн ЄС, зокрема Польщі. Діяльність ДП «Ліси України» спрямована на залучення міжнародних інвестицій, грантів, а також надання особливої уваги рекреації. Часто доходи від здійснення рекреаційної діяльності можуть у рази перевищувати доходи від традиційних послуг ведення лісового господарства, наприклад, заготівлі деревини чи недеревних продуктів лісу [8, с. 133]. Лісогосподарські заходи повинні виконуватися з дотриманням принципів сталого ведення лісового господарства, соціальних і економічних гарантій для працівників підприємства, а також з урахуванням викликів сьогодення, зокрема, зміни клімату, масового пошкодження лісових насаджень хворобами та шкідниками, втрати частини земель лісового фонду через активні бойові дії в Україні, знищення рідкісного генофонду та біорізноманіття на території об'єктів природно-заповідного фонду тощо.

Діяльність лісогосподарських підприємств у сучасних умовах реформування лісової галузі в Україні вимагає значну увагу приділяти закордонним практикам ведення лісового господарства, особливо європейських країн. Досвід засвідчує вдале поєднання і взаємодію між державними органами управління та бізнесовими структурами для досягнення високих результатів

діяльності та показників ефективності.

Державно-приватне партнерство у сфері лісового господарства України направлене на оптимізацію чисельності працівників підприємства і, одночасно, уникнення значних соціальних та економічних проблем. Так, відповідно досвіду Естонії, ліси країни незалежно від форми власності підпорядковуються лісовому департаменту, який є структурним підрозділом Міністерства охорони навколишнього природного середовища. Лісовий департамент об'єднує Комітети природних ресурсів адміністративних районів, які здійснюють виключно функції управління і жодним чином не втручаються в господарську діяльність. Основні лісогосподарські роботи виконуються приватними фірмами або найманими робітниками на замовлення. Приватні лісогосподарські підприємства відповідають за розширене відтворення лісів (лісовідновлення та лісорозведення); охорону і захист лісових насаджень; заготівлю деревини та її подальшу реалізацію.

Ще одним цікавим прикладом для наслідування є досвід Польщі, де лісозаготівельні бригади залучаються для виконання основних завдань щодо заготівлі деревини в процесі рубок головного користування, створення лісових культур, проведення агроглядів, здійснення рубок формування та оздоровлення лісів тощо. Лісозаготівельні бригади мають висококваліфікований персонал зі значним практичним досвідом, сучасну лісозаготівельну техніку, яка є малогабаритною, більш маневровою і високопродуктивною.

Структура управління персоналом об'єкта дослідження – філії «Радехівське лісомисливське господарство (далі – ЛМГ)» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» – визначається статутом підприємства і представлена штатним розписом, затвердженим генеральним директором ДП «Ліси України». Штатний розпис – це документ, який визначає чисельність і якісний склад працівників підприємства у розрізі професій, освітнього рівня, кваліфікації [2, с. 57]. Цей документ повинен узгоджуватися з організаційною структурою підприємства і містити таку обов'язкову інформацію: назви посад; кількість штатних одиниць; посадові оклади; зведений фонд оплати праці за місяць.

Кадрову політику на підприємстві затверджує керівник [4, с. 39]. Провідний інженер із підготовки кадрів допомагає керівництву забезпечити підприємство висококваліфікованими кадрами потрібних професій і відповідних спеціальностей бакалаврського та магістерського рівнів; розробляє кадрову політику, визначає потреби в кадрах на основі стратегічного плану розвитку підприємства; розробляє посадові інструкції у розрізі посад відповідно до штатного розпису; контролює виконання працівниками посадових обов'язків; готує резерв працівників для заміщення потенційно вакантних посад; бере активну участь в організації підвищення кваліфікації працівників, участь у семінарах, вебінарах, тренінгах відповідно до специфіки роботи, яку вони виконують на підприємстві; скеровує робітників на навчання до закладів вищої освіти для отримання ґрунтовних знань, необхідних для займаної посади; проводить атестацію та переатестацію працівників; формує накази про

прийняття, переведення чи звільнення працівників згідно з чинним трудовим законодавством (Кодекс законів про працю), положеннями та інструкціями; оформляє щорічні відпустки тощо.

Аналіз кількісного та якісного складу працівників філії «Радехівське ЛМГ» ДП «Ліси України» представлено на рис. 5. Найбільшу частку в структурі персоналу підприємства у 2021 році займають робітники (57%) і фахівці (22%), частка професіоналів і керівників – коливається в межах 21%.

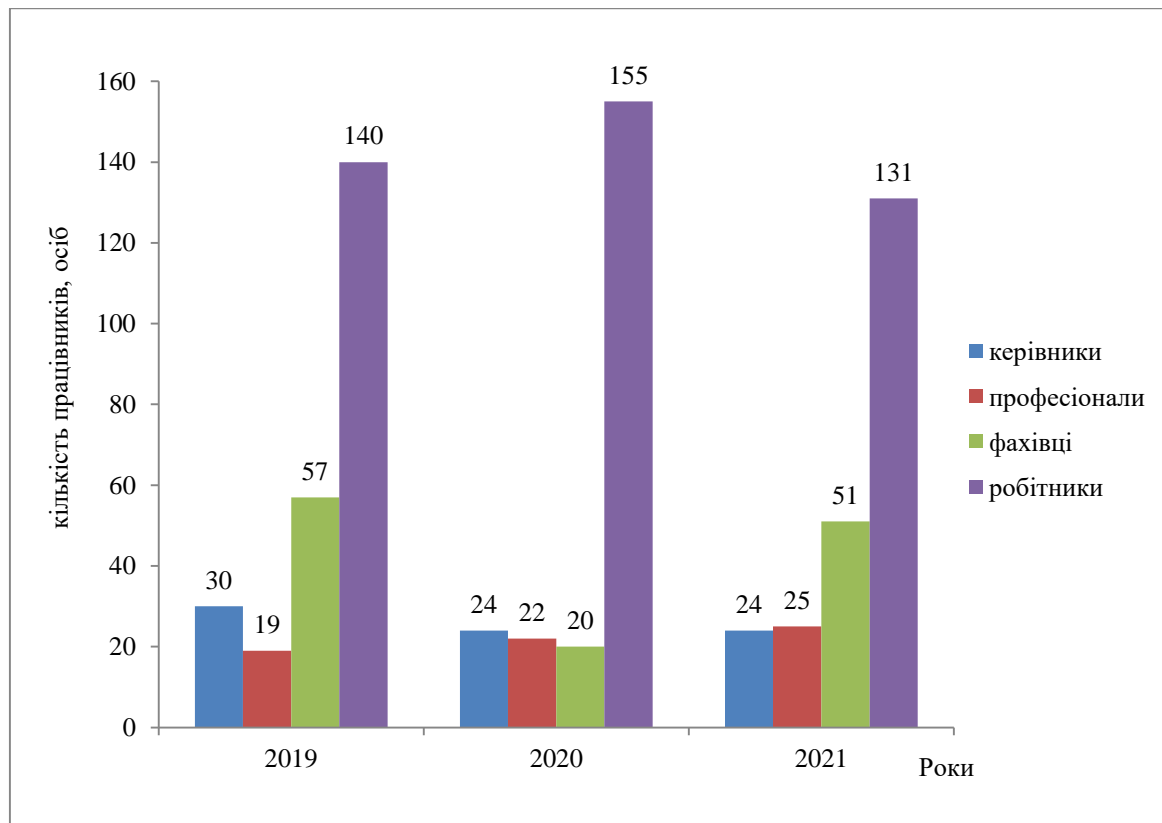


Рис. 5. Структура якісного та кількісного складу персоналу філії «Радехівське ЛМГ» ДП «Ліси України», 2019-2021 рр., осіб

Джерело: узагальнено автором за даними Звіту з праці (форма І-ПВ) ДП «Радехівське лісомисливське господарство» за 2019-2021 рр.

Основою організації оплати праці на підприємстві є тарифна система, яка складається з тарифно-кваліфікаційних характеристик, тарифної сітки, тарифних ставок і схем посадових окладів. Головним елементом тарифної системи оплати праці є тарифна ставка. Тарифна ставка являє собою величину оплати праці робітника, який виконує роботу відповідного тарифного розряду. Робітникам, які працюють за відрядною системою оплати праці, оплата здійснюється за відрядними розцінками, коли розмір винагороди визначається пропорційно обсягу виконаної роботи. Залежно від характеру роботи та чинної системи обліку праці й виробітку виділяють годинні, денні тарифні ставки. Для окремих категорій робітників застосовуються місячні оклади. Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від складності, а працівників – залежно від кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати. Формування

тарифної сітки здійснюється на основі тарифної ставки робітника першого розряду та міжкваліфікаційних співвідношень розмірів тарифних ставок, які визначені генеральною галузевою угодою [9, с. 26]. Віднесення виконуваних робіт до певних тарифних розрядів і присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам здійснюється керівником підприємства згідно з тарифно-кваліфікаційним довідником за погодженням із первинною профспівковою організацією.

Управління персоналом філії «Радехівське ЛМГ» ДП «Ліси України» має на меті реалізацію першочергових заходів, а саме:

1) підвищення зацікавленості керівництва лісогосподарських підприємств у підготовці працівників без відриву від виробництва з наданням додаткової оплачуваної відпустки. Закріплення теоретичних знань практичними навичками позитивно впливає на результати праці. Невіддільною складовою є перспектива кар'єрного росту;

2) підвищення престижу професій працівників лісової галузі шляхом розширення інформаційної кампанії, розповсюдження буклетів про заклади вищої та професійно-технічної освіти й перелік спеціальностей, можливості працевлаштування за фахом, створення сприятливих умов для молодих спеціалістів;

3) стимулювання керівництва закладів вищої освіти тісніше співпрацювати з учнями шкіл, які виявляють зацікавленість до лісової справи, і пропонувати можливість покращити свою успішність за умови проходження навчання на підготовчих курсах;

4) активна профорієнтаційна робота серед учнів шкіл у сільській місцевості, де розташовані лісництва, зі створенням учнівських лісництв. Це дозволяє знайомити молодь із лісовим господарством, запрошувати фахівців-практиків для проведення семінарів, тематичних зустрічей, брати участь у творчих конкурсах (написання творів на лісову тематику, конкурс малюнку, вікторини), залучати до реалізації програми Президента України «Зелена країна», яка має на меті за 3 роки висадити 1 мільярд нових дерев, а за 10 років – збільшити площу лісів на 1 мільйон гектар.

Висновки. У процесі здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства ключову роль займає людина. Трудовий потенціал є найціннішим ресурсом підприємства, якому значно поступають такі важливі характеристики як виробничі потужності, обсяг виробництва чи продажів, маркетингова стратегія, фінансові ресурси, залучення інвестицій тощо. Важливе місце належить кількісним і якісним показникам продуктивності праці працівників підприємства, сприятливим умовам для розвитку трудового потенціалу, детально розробленій системі мотивації праці. В умовах реформування лісової галузі філії ДП «Ліси України» прагнуть створити конкурентні умови праці, розробити дієву систему стимулювання працівників, готувати висококваліфікованих фахівців.

Покращення економічної ситуації в Україні, розроблення системи заходів для відновлення економіки нашої держави значною мірою залежить від

ефективності використання людського потенціалу. Це насамперед вимагає підвищення якості надання освітніх послуг, забезпечення високої професійної підготовки фахівців, розвитку ринку праці, здатності швидко адаптуватися до нових викликів і реалій. Україна обрала європейський демократичний шлях розвитку, тому ми зобов'язані формувати та примножувати людський капітал нової якості.

Список літературних джерел

1. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6681>. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.78.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Бутенко І.А., Курносова А.В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3 (27). С. 7-11.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Глєбова А.О., Головка С.А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (27). С. 159-164.
6. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2018. № 4 (52). С. 231-238. DOI:10.31732/2663-2209-2018-52-231-238.
7. Погребняк А.Ю., Ліннік І.М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.66.
8. Шведюк Ю.В. Оцінювання еколого-економічної ефективності лісовідновлення в умовах Малого Полісся. Монографія. Львів: Сполом, 2018. 224 с.
9. Барбак Т.О., Марчук Ю.М., Ірклієнко С.П., Іванченко В.В., Никитюк П.А. Довідник працівника, відповідального за кадрову роботу на підприємствах лісового господарства України. Боярка: «Укрцентркадріліс», 2008. 199 с.

References

1. Andrus, O.I., & Vovk, M.Y. (2018). Kadrova polityka pidprijemstva yak ob'iekt doslidzhennia [Personnel policy of the enterprise as an object of research]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 11, Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6681>. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.78 [in Ukrainian].
2. Balabanova, L.V., & Sardak, O.V. (2011). *Upravlinnya personalom*

[*Personnel management*]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literaturi [in Ukrainian].

3. Butenko, I.A., & Kurnosova, I.A. (2014). Napriamy vdoskonalennia kadrovoi polityky ta pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom pidpriemstva [Directions for improving the personnel policy and improving the efficiency of the company's personnel management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of economic science of Ukraine*, 3, 7-11 [in Ukrainian].

4. Vynohradsjkyj, M.D., Vynohradsjka, A.M., & Shkanova, A.M. (2009). *Upravlinnja personalom [Human resources management]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literaturi [in Ukrainian].

5. Glebova, A.O., & Golovko, S.A. (2015). Kadrova polityka pidpriemstva: osoblyvosti formuvannia u suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh realiiakh. [Personnel policy of the enterprise: features of formation in modern socio-economic realities]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 12 (27), 159-163 [in Ukrainian].

6. Denisenko N., & Budiakova O. (2018). Kadrova polityka yak osnova formuvannia innovatsiinoi stratehii upravlinnia personalom pidpriemstv [Personnel policy as the basis for the innovative formation of the enterprise personnel management strategy]. *Vcheni zapysky Universytetu «Krok» – Scientific notes of the University «Krok»*, 4 (52), 231-238. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238> [in Ukrainian].

7. Pohrebniak, A.Yu., & Linnik, I.M. (2018). Rozrobka kadrovoi polityky yak odyn z osnovnykh napriamiv menedzhmentu personalu pidpriemstva [Development of personnel policy as one of the main directions of personnel management of the enterprise], *Efektyvna ekonomika – Efficient economy*, 10, Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.66 [in Ukrainian].

8. Shvediuk, Iu. (2018). *Otsiniuvannia ekolohe-ekonomichnoi efektyvnosti lisovidnovlennia v umovakh Maloho Polissia [Evaluation of economic efficiency of reforestation: Maley Polissya case study]*. Lviv: Spolom [in Ukrainian].

9. Barbak, T.O., Marchuk, Yu.M., Irklienko, S.P., Ivanchenko, V.V., & Nykytuyk, P.A. (2008). *Dovidnyk pratsivnyka, vidpovidaljnogo za kadrovu robotu na pidpriemstvah lisovoho gospodarstva Ukrainy [Directory of the employee responsible for personnel work at the forestry enterprises of Ukraine]*. Boyarka: Ukrtsentrkadrylis [in Ukrainian].

Відомості про автора

ШВЕДЮК Юлія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Національний лісотехнічний університет України (79057, м. Львів, вул. Генерала Чупринки, 103, e-mail: ShvediukIuliia@nltu.edu.ua).

SHVEDIUK Iuliia – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Ukrainian National Forestry University (103, Gen. Chuprynyk Str., Lviv, 79057, Ukraine, e-mail: ShvediukIuliia@nltu.edu.ua).