

## ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВЕРХОВИНСЬКОГО РАЙОННОГО ЛІСГОСПУ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

### FORMATION OF THE PERSONNEL POLICY IN THE VERKHOVYNA DISTRICT FORESTRY IN THE CURRENT CIRCUMSTANCES

*У статті висвітлено особливості формування кадрової політики Верховинського районного лісгоспу у контексті реалізації державної політики розвитку лісгосподарського сектору в умовах сучасних викликів. Дослідження кадрової політики Верховинського районного лісгоспу зосереджено на аналізі поточного стану кадрового потенціалу підприємства, виявленні слабких місць і можливостей для удосконалення. Проаналізовано якісний і кількісний склад персоналу Верховинського районного лісгоспу, плінність кадрів за період 2020-2023 роки і зроблено висновки щодо необхідності покращення кадрової політики досліджуваного підприємства. Визначено пріоритетні аспекти, зокрема, модернізація системи мотивування персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, соціальний захист персоналу та його адаптація. Запропоновано програму заходів, сформовану на основі SWOT-аналізу кадрової політики Верховинського районного лісгоспу, спрямовану на покращення кадрового потенціалу підприємства, його збереження та розвитку.*

**Ключові слова:** адаптація, лісове господарство, кадрова політика, кадровий потенціал, мотиваційна політика, структура персоналу, програми розвитку персоналу.

*The paper depicts the specificities of the formation of the personnel policy in Verkhovyna District Forestry in the context of enforcement of the state policy of growth of the forestry sector in the face of modern challenges. The study of the personnel policy of Verkhovyna District Forestry is focused on the analysis of the current state of the enterprise's personnel potential, and the identification of shortcomings and areas for improvement. Using the methods of analysis and synthesis, the paper assesses the qualitative and quantitative composition of the staff of the Verkhovyna District Forestry and staff turnover for the period 2020-2023, and draws conclusions about the need to improve the personnel policy of the studied enterprise. Based on the method of generalization, the author identifies important trends and problems in personnel policy that top management has to address. To assess the effectiveness of the personnel policy of the Verkhovyna District Forestry, the authors conducted a SWOT analysis, which allowed them to identify strengths and weaknesses of personnel policy, as well as opportunities and threats that arise due to the war and other factors. Consequently, the authors substantiated that the main direction of personnel policy in Verkhovyna Forestry is ensuring the physical safety of personnel since forestry facilities often operate in remote areas, which complicates evacuation and organization of medical services, as well as increases the risk to the life and health of employees. It is noted that it is advisable for the Verkhovyna District Forestry to replace the existing reactive personnel policy with an active one, in which, in addition to labor and safety measures, special attention should be paid to the selection of personnel and their professional development. Of practical importance is the proposed program of measures developed on the basis of a SWOT analysis of the personnel policy of the Verkhovyna District Forestry, which identifies priority areas for motivational policy, social protection of personnel, improvement of professional training and development of personnel, and attraction of new highly qualified personnel. The authors conclude that the implementation of the proposed directions for improving the formation of personnel policy will contribute to the preservation of human resources and the development of the human potential of the Verkhovyna District Forestry.*

**Keywords:** adaptation, forestry, personnel policy, personnel potential, motivational policy, personnel composition, personnel development programs.

УДК 331.108.334

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-29>

**Захарчин Г.М.**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка»

**Федчук Х.П.**

магістр, Національний університет «Львівська політехніка»

**Zakharchyn Halyna**

Lviv Polytechnic National University

**Fedchuk Khrystyna**

Lviv Polytechnic National University

**Постановка проблеми.** Лісове господарство відіграє важливу роль в системі національної економіки України. Для реалізації еколого-соціальної політики, спрямованої на збереження та ефективне використання лісових ресурсів, необхідна активна кадрова політика, здатна забезпечити стабільний розвиток підприємств лісового господарства, і, відповідно, розвиток регіональної економіки. Кадрова політика для підприємств лісового господарства є в пріоритеті, оскільки завдяки їй уможливується ефективно синхронізувати усі напрями діяльності цього сектору економіки і досягнути не тільки якісного збереження й відтворення лісового господарства, але й сприяти збалансуванню економічного, соціального й екологічного інтересу громад.

Верховинський районний лісгосп, як й інші підприємства цієї галузі, стикається із проблемами, зумовленими відтоком кваліфікованих працівників, необхідністю підвищення рівня професійної

підготовки, мотивації та адаптації працівників до сучасних умов праці, отож, проблема формування кадрової політики є для підприємства актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Кадрова політика належить до категорій, які відзначаються своєю актуальністю в різні часові проміжки розвитку економіки. Багатогранність змісту та важливість її ролі в системі менеджменту обумовили появу багатьох наукових публікацій у різних джерелах. Зазвичай, дослідники, розглядаючи сутнісну природу кадрової політики, наголошують на основних аспектах та особливостях її формування. Зокрема, саме ці аспекти зустрічаємо у публікації Білявського В.М., Шуліковської К. [1] та Борданової Л.С., Семенченко Н.В., Попович Ж.В. [2]; Равлик Р.В., Поліщук Б.О. [9]. Продовжують цю тематику у контексті розгляду кадрової політики як важливого фактору Ліганенко І.В., Стойнова М.Г. [5], та як елементу мотиваційної політики підприємства

Потьомкіна О.В. [8]. Вплив зовнішніх викликів на формування кадрової політики в умовах сучасної реальності відображає публікація авторів Яковенка В.Г., Куделі В.І., Челядінової Н.Г. [10]. Галузеві аспекти досліджуваної проблематики представлені в наукових публікаціях Місюри О. З., в якій подано аналіз проблем лісової галузі [6] та Портна О.В., стаття якої присвячена управлінським аспектам діяльності підприємств лісової галузі України [7].

Загалом, оцінюючи напрацювання дослідників окресленої тематики, зазначимо, що відсутнє комплексне дослідження кадрової політики, яке б відображало специфіку галузі, зокрема, лісгосподарського сектору. Сучасні фактори, зумовлені умовами війни, висвітлюють нові аспекти у підходах до формування кадрової політики та модернізації її змісту, що об'єктивно породжує потребу в продовженні досліджень.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у висвітленні особливостей формування кадрової політики Верховинського районного лісгоспу у контексті реалізації державної політики розвитку лісгосподарського сектору в умовах сучасних викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Діяльність Верховинського районного лісгоспу охоплює різноманітні напрямки лісового господарства та виробництва і є життєво важливою для розвитку лісового сектора Івано-Франківської області. Підприємство успішно адаптується до складних умов та сучасних викликів. Діяльність Верховинського районного лісгоспу є прибутковою. Динаміка доходу показує зростання з 12268 тис. грн.

у 2020 році до 20609 тис. грн. у 2022 році, але у 2023 році спостерігається значне зниження доходу до 15789 тис. грн., що є наслідком впливу війни в Україні [4]. Незважаючи на коливання доходів, чистий прибуток підприємства щорічно поступово зростає (із 20,0 тис. грн. у 2020 році до 36,0 тис. грн. у 2023 році), що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та покращення контролю над витратами. Однак, підприємство стикається із проблемою формування якісного кадрового потенціалу через дефіцит робочої сили, що характерно для всієї української економіки, адже за період із 2022 року через міграційні процеси, зумовлені війною та мобілізацію, відбулося значне скорочення трудових кадрів і попит на робочу силу суттєво перевищує пропозицію.

Оскільки, як зазначають науковці, «основною метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу між процесами оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самого підприємства, а також вимог чинного законодавства та стану ринку праці» [1, с. 34], то, відповідно, аналіз структури персоналу є важливим етапом вивчення стану кадрового потенціалу підприємства. Верховинський районний лісгосп є важливою інституцією у забезпеченні сталого використання природних ресурсів регіону, тому його кадровий склад безпосередньо впливає на ефективність виконання виробничих завдань. У табл. 1. наведено структуру персоналу Верховинського районного лісгоспу.

Таблиця 1

**Структура персоналу Верховинського районного лісгоспу за 2020-2023 роки**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 до 2020 рр.
<b>Чисельність персоналу (осіб)</b>	95	93	80	75	-20
<b>Структура персоналу за віком (осіб)</b>					
Молодші 30 років	22	20	18	16	-6
30-40 років	32	30	25	23	-9
Старші 40 років	41	43	37	36	-5
<b>Структура персоналу за рівнем освіти (осіб)</b>					
Вища освіта	42	40	35	34	-8
Середня спеціальна освіта	36	35	30	28	-8
Без спеціальної освіти	17	18	15	13	-4
Керівники	12	10	8	7	-5
Спеціалісти	33	30	25	23	-10
Робітники	50	53	47	45	-5
<b>Структура персоналу за статтю (осіб)</b>					
Жінка	10	8	7	5	-5
Чоловік	85	85	73	70	-15
<b>Структура персоналу за досвідом роботи (осіб)</b>					
До 1 року	10	9	8	7	-3
Від 1 до 5 років	20	18	15	14	-6
Від 5 до 10 років	30	28	24	22	-8
Від 10 до 20 років	20	22	19	18	-2
Більше 10 років	15	16	14	14	-1

Джерело: сформовано на основі [3; 4 та звітності підприємства]

Дані таблиці 1 відображають тенденцію до зниження чисельного складу працівників Верховинського районного лісгоспу. За період із 2020 по 2023 роки чисельність персоналу зменшилася на 20 осіб, із 95 осіб у 2020 році до 75 осіб у 2023 році. Зменшення чисельності пов'язане із загальними тенденціями оптимізації штату, економічними факторами та зниженням обсягів робіт у галузі. За аналізований період чисельність працівників у віці до 30 років зменшилася на 6 осіб (27,27%), із 22 осіб у 2020 році до 16 осіб у 2023 році. Це свідчить про труднощі залучення молодих спеціалістів у галузь через низьку престижність професії та відсутність відповідних програм підтримки молоді. Чисельність працівників вікової категорії 30–40 років зменшилася на 9 осіб, із 32 осіб у 2020 році до 23 осіб у 2024 році. Ця вікова група зазвичай є основною робочою силою, тому скорочення вказує на проблеми із утриманням кадрів середнього віку. За аналогічний період відбулося зменшення персоналу вікової категорії понад 40 років на 5 осіб (12,20%), що свідчить про менший відтік працівників цієї вікової категорії. Працівники старше 40 років, як правило, мають більший досвід, що зумовлює зростання попиту на цю вікову категорію персоналу.

За період із 2020 року по 2023 рік спостерігається погіршення якісного складу персоналу, оскільки зменшення чисельності працівників із вищою та середньою спеціальною освітою переважає вдвічі зниження чисельності працівників без спеціальної освіти. Чисельність працівників без спеціальної освіти зменшилася на 4 особи, із 17 осіб у 2020 році до 13 осіб у 2024 році. Щодо керівного складу, то чисельність керівників за період 2020–2023 роки зменшилася із 12 осіб до 7 осіб, що є результатом реорганізації структури управління та скорочення адміністративного апарату. Чисельність спеціалістів за аналогічний період зменшилася на 10 осіб, із 33 осіб у 2020 році до 23 осіб у 2024 році. Це суттєвий показник, який свідчить про втрату кваліфікованих кадрів. Чисельність робітників залишається найчисельнішою групою персоналу, оскільки за період 2020–2023 роки ця категорія персоналу суттєво не зменшилася. Чисельність жінок у загальній структурі персоналу скоротилася на 5 осіб, із 10 осіб у 2020 році до 5 осіб у 2023 році, що пояснюється фізично складними роботами. Зменшення чисельності чоловіків за

2020–2023 роки. на 15 осіб пов'язано зі скороченням обсягів виконуваних робіт та мобілізацією чоловіків.

Чисельність працівників із найменшим досвідом (до 1 року) за 2020–2023 роки зменшилася на 3 особи, що є наслідком недостатньо ефективної політики залучення нових працівників до підприємства та відсутність адаптаційної політики. Зниження чисельності працівників із досвідом роботи від 1 до 5 років на 6 осіб свідчить про труднощі утримання молодих кадрів, які ще не мають значного досвіду. Зменшення чисельності працівників із досвідом роботи від 5 до 10 років на 8 осіб відображає відтік середнього рівня кваліфікованих працівників. Незначне зменшення чисельності працівників із досвідом роботи від 10 до 20 років на 2 особи свідчить про стабільність цієї категорії персоналу. Скорочення чисельності працівників із досвідом роботи більше 20 років на 1 особу є найменшим серед усіх категорій, що свідчить про стабільність досвідчених працівників, які залишаються в галузі.

Загальна тенденція до скорочення чисельності персоналу за 2020–2023 роки. на 21,05% свідчить про необхідність посилення кадрової політики, спрямованої на залучення та утримання працівників.

У табл. 2 наведено показники, які характеризують рівень плинності кадрів Верховинського районного лісгоспу за період 2020–2023 роки

Рівень плинності кадрів є важливим показником, який характеризує стабільність колективу, оскільки він відображає загальну кадрову політику підприємства у контексті задоволення працівниками умовами праці, рівнем мотивації та можливостями професійного розвитку. Аналіз даних табл.2 відображає негативну динаміку зростання плинності кадрів із 12,63% у 2020 році до 26,67% у 2023 році, що свідчить про суттєве збільшення нестабільності трудового колективу.

Проведений аналіз кадрового потенціалу Верховинського районного лісгоспу окреслив низку важливих тенденцій та проблем, які повинні бути в полі зору керівництва. На фоні загального скорочення чисельного складу персоналу спостерігається поступове старіння кадрового складу. Це свідчить про зниження якості трудового потенціалу, що впливає на виконання виробничих завдань, особливо у сфері догляду за лісовими ресурсами.

Таблиця 2

## Рівень плинності кадрів у Верховинському районному лісгоспу за 2020–2023 роки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 до 2020 рр.
Чисельність працівників, осіб	95	93	80	75	-20
Кількість звільнених працівників, осіб	12	15	18	20	8
Плинність кадрів, %	12,63%	16,13%	22,50%	26,67%	14,04 п.п.

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Крім того, така ситуація приводить до дефіциту нових ідей та енергії, необхідних для інноваційного підходу до управління лісовими ресурсами. На деструктивний вплив старіння кадрового потенціалу вказують як науковці, так і практики, зазначаючи, що «деструктивний вплив «старих» кадрів у системі лісового господарства залишається серйозною прогалиною хорошої реформи і є реальним ризиком для її правильного сприйняття та підтримки суспільством» [6]. Погіршення якісного складу персоналу підтверджує те, що важливим напрямом кадрової політики є підвищення кваліфікації персоналу та залучення нових висококваліфікованих кадрів. Попри зменшення чисельності працівників, організаційна структура лісгоспу залишається ефективною, з чітко розподіленими функціями між відділами.

Формуючи кадрову політику в умовах війни, насамперед, доцільно зосереджуватися на поточних моментах, беручи до уваги мобілізаційні аспекти, які можуть зумовити відтік працівників. Для оцінювання ефективності кадрової політики Верховинського районного лісгоспу було проведено SWOT-аналіз, який дає змогу виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики, а також можливості й загрози, які виникають внаслідок війни та інших факторів (табл. 3).

На основі проведеного SWOT – аналізу кадрової політики Верховинського районного лісгоспу визначено її сильні сторони, зокрема: відносна стабільність кадрового складу до початку війни, наявність програм для навчання працівників, ефективно діючі внутрішні комунікації. Однак, існує певна ймовірність зниження цих переваг в умовах впливу негативних факторів, зумовлених війною і відсутність стратегії зміцнення кадрового потенціалу в післявоєнний період. Слабкі сторони є наслідком високого рівня плинності кадрів, що може збільшуватися в умовах економічної нестабільності та війни, а також відсутністю достатнього кадрового резерву для заміщення посад.

Можливості для покращення кадрової політики Верховинського лісгоспу полягають у використанні дистанційних навчальних технологій для розвитку працівників та залученні нових кадрів із інших регіонів, зокрема, прифронтових, та через ефективну партнерську взаємодію із навчальними закладами. Загрози, пов'язані з мобілізацією працівників та економічною нестабільністю, можуть значно ускладнити стабільність кадрового складу, який існував у довоєнний час, та вплинути на ефективність діяльності підприємства.

Пріоритетними напрямками кадрової політики для Верховинського лісгоспу є, насамперед, забезпечення фізичної безпеки персоналу, оскільки лісгоспи часто працюють у віддалених районах, що ускладнює евакуацію та організацію медичних послуг, а також підвищує ризик для життя і здоров'я працівників. Багато працівників змушені залишати свої робочі місця через небезпеку, нестабільність або через необхідність виїзду в інші регіони для забезпечення власної безпеки. Це призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів і ускладнює виконання виробничих планів. З цієї причини необхідно розробити і впровадити план безпеки для працівників, який включатиме інструкції щодо евакуації, надання медичної допомоги, створення безпечних умов праці. Крім того, важливо організувати регулярні тренування для персоналу з питань безпеки, щоб кожен працівник знав, як діяти в екстрених ситуаціях. Залучення працівників із місцевих громад сприятиме зниженню плинності кадрів, оскільки це дає змогу зберегти локальний трудовий контекст і покращити соціальну згуртованість.

Для Верховинського районного лісгоспу доцільно замінити існуючу реактивну кадрову політику на активну, в якій, крім заходів із охорони праці, особливу увагу звернути на мотивацію і підвищення кваліфікаційного рівня персоналу. У таблиці 4 представлено програму заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та мотивації працівників Верховинського районного лісгоспу.

Таблиця 3

**SWOT-аналіз кадрової політики Верховинського районного лісгоспу**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Стабільний кадровий склад до війни 2. Наявність програм навчання та розвитку працівників 3. Добре налагоджена система внутрішньої комунікації	1. Високий рівень плинності кадрів через зовнішні економічні фактори 2. Недостатня кваліфікація частини персоналу для роботи з новими технологіями та цифровими інструментами 3. Відсутність достатнього кадрового резерву для покриття критичних вакансій у період мобілізації
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1. Впровадження дистанційних навчальних програм для працівників 2. Залучення кваліфікованих спеціалістів із інших регіонів або прифронтових областей 3. Використання ресурсів для розвитку місцевих кадрів через партнерство з освітніми закладами	1. Мобілізація працівників через війну, що може зумовити скорочення персоналу 2. Підвищення рівня міграційних процесів через загрозу безпеці та економічну нестабільність 3. Зниження мотивації працівників та психологічної стійкості через війну, нестабільність, відсутність перспектив для розвитку

Джерело: авторська розробка

**Програма заходів для підвищення кваліфікації та мотивації працівників  
Верховинського районного лісгоспу**

Заходи	Характеристика
1. Покращення умов праці та соціального захисту персоналу	Створення зон відпочинку, забезпечення безпечних та комфортних умов для праці
2. Удосконалення системи мотивації	Розроблення гнучкої системи премій та бонусів для ефективних працівників
3. Адаптація нових працівників	Створення програми наставництва для нових співробітників
4. Навчання та підвищення кваліфікації	Проведення вишколу з охорони праці, екології та ведення лісового господарства
5. Моніторинг задоволення працею	Впровадження регулярних опитувань серед працівників для оцінки рівня задоволення працею
6. Заходи щодо зниження рівня плинності кадрів	Розроблення програми розвитку кар'єри та стимулювання професійного зростання

*Джерело: авторська розробка*

Оскільки війна змінює цінності й пріоритети людей, і значно понижується мотивація в умовах постійних негараздів, то, логічно, що важливим напрямом кадрової політики є мотиваційна складова. Ефективним способом мотивації може стати введення додаткових соціальних гарантій, таких як: страхування від нещасних випадків, виплати за ризиковані умови праці. Крім того, важливим є підвищення соціальної відповідальності підприємства через надання допомоги родинам працівників та підтримання соціальних ініціатив.

Враховуючи специфіку роботи та виклики воєнного часу, необхідно забезпечити адаптацію кадрових програм до складних умов, що дасть змогу лісгоспу зберегти кадровий потенціал в цих умовах і сприяти його розвитку. Створення програми наставництва для нових працівників допоможе прискорити процес їх адаптації в колективі, що, своєю чергою, зменшить плинність кадрів. Наставники будуть допомагати новим працівникам освоювати робочі місця, що сприятиме їх швидкому включенню у виробничі процеси та зростанню рівня залучення. Завдяки запровадженню системи моніторингу щодо задоволення працею персоналом, керівництво підприємства зможе вчасно виявляти проблеми в організації праці та оперативно на них реагувати, що позитивно вплине на загальну психологічно-емоційну атмосферу у колективі.

В умовах війни Верховинський районний лісгосп змушений змінювати виробничі пріоритети та здійснювати заходи із рекультивациі землі, що вимагає спеціалізованих знань та перенавчання персоналу, а це, своєю чергою, зумовлює необхідність формування нових програм із перекваліфікації персоналу та набуття нових знань. З цієї причини доцільно розробляти програми кар'єрного зростання для працівників, враховуючи індивідуальні потреби професійного розвитку, необхідність оперативного реагування на появу нових запитів та загальну стратегію розвитку підприємства. Цей захід дозволить працівникам відчути реальні

перспективи для своєї професійної реалізації, що стимулюватиме ефективність праці, залученість до процесів і, відповідно, вплине на зниження плинності кадрів, адже, як зазначають науковці, «визначення чіткої стратегії та перспектив розвитку може бути стимулом для талановитих фахівців приєднатися до підприємства та залишитися в ньому» [7].

Регулярне проведення тренінгів і тематичних навчальних програм для працівників позитивно вплине на покращення якісної структури персоналу, уможливить підвищення професійної кваліфікації та покращить роботу у сфері екології, охорони праці та лісового господарства в цілому. Для реалізації програм навчання і проведення вишколів доцільно з метою економії витрат використовувати внутрішні ресурси.

**Висновки.** Кадрова політика Верховинського районного лісгоспу формується під впливом характерних для вітчизняної економіки чинників та із врахуванням особливостей галузі лісового господарства. Проведений аналіз кадрової політики Верховинського районного лісгоспу вказує на певні проблеми у системі управління персоналом. На основі SWOT-аналізу кадрової політики Верховинського районного лісгоспу запропонована програма заходів, в якій виділено пріоритетні напрями щодо мотиваційної політики, соціального захисту персоналу, покращення професійної підготовки та розвитку персоналу. Реалізація цих заходів сприятиме збереженню людського ресурсу та розвитку людського потенціалу.

Формування кадрової політики з врахуванням сучасних викликів та галузевих особливостей матиме позитивний соціально-економічний результат у розрізі не тільки одного підприємства, але й у регіональному масштабі, оскільки, сприятиме розвитку громад, створенню нових робочих місць та залученню молодих спеціалістів для розвитку галузі лісового господарства. З цієї причини подальші дослідження повинні продовжуватися у напрямках оцінювання галузевих особливостей

впливу на формування кадрової політики та визначення пріоритетних завдань. Оскільки усі напрями кадрової політики є важливими, то в умовах післявоєнної відбудови країни вони і далі перебуватимуть у полі зору науковців та практиків. Крім того, виникає необхідність у розробленні відповідного фінансово-економічного механізму забезпечення реалізації кадрової політики.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 33–40.
2. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та запровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54–59.
3. Верховинський Райлісгосп. Оpendатобот. 2024. URL: <https://opendatabot.ua/c/05442375>.
4. Верховинський Райлісгосп. URL: <https://vkursi.pro/card/verkhovynskyy-raylishosp-05442375>
5. Ліганенко І. В., Стоїнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організацій. *Modern Economics*. 2022. № 34. С. 63–67.
6. Місюра О. З якими проблемами лісова галузь заходить у 2024 рік. <https://epravda.com.ua/columns/2024/01/2/708317/>
7. Портна О.В. Оптимізація системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємств лісової галузі України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-60>
8. Потьомкіна О. В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 145–150.
9. Равлик, Р. В., Поліщук, Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. Випуск 14.
10. Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 103–108.

#### REFERENCES

1. Biliavskiy V.M., Shulikovska K.V. (2022) Osnovni aspekty formuvannya efektyvnoi kadrovoy polityky suchasnykh pidpriemstv [The main aspects of the formation of

an effective personnel policy of modern enterprises]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, vol. 25, pp. 33–40. (in Ukrainian)

2. Bordanova L.S., Semenchenko N.V., Popovych Z.V. (2022). Osoblyvosti formuvannya ta uprovezhennya kadrovoy polityky na pidpriyemstvi [Features of the formation and implementation of personnel policy at the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, no. 6, pp. 54–59. (in Ukrainian)

3. Verkhovyns'kyj Rajlishosp. Opendatabot. 2024 [Verkhovyna District Forestry. Opendatabot. 2024]. Available at: <https://opendatabot.ua/c/05442375> (accessed December 10, 2024).

4. Verkhovyns'kyj Rajlishosp [Verkhovyna District Forestry]. Available at: <https://vkursi.pro/card/verkhovynskyy-raylishosp-05442375> (accessed December 10, 2024).

5. Lihanenko I.V., Stojnova M.H. (2022) Kadrova polityka iak odyn iz holovnykh faktoriv skladovykh orhanizatsii [Personnel Policy as One of the Main Factors of Component Organizations]. *Modern Economics*, no. 34, pp. 63–67. (in Ukrainian).

6. Misiura O.Z iakymy problemamy lisova haluz zakhodyt u 2024 rik. [What problems does the forest industry face in 2024]. Available at: <https://epravda.com.ua/columns/2024/01/2/708317/> (accessed December 10, 2024).

7. Portna O.V. (2023) Optymizatsiia systemy upravlinnia vyrobnycho-hospodarskoiu diial'nistiu pidpriemstv lisovoi haluzi Ukrainy [Optimization of the production and economic activity management system of forest industry enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-60> (in Ukrainian).

8. Potomkina O.V. (2021). Formuvannya kadrovoy polityky pidpriemstva: motyvatsiynyj aspekt. [Formation the personnel policy of the enterprise: motivational aspect]. *Ekonomichnyj forum – Economic forum*, no. 3, pp. 145–150 (in Ukrainian).

9. Ravlyk R.V., Polischuk B.O. (2024) Formuvannya efektyvnoi kadrovoy polityky suchasnykh pidpriemstv [Formation of the effective human resources policy of modern enterprises]. *Problemy suchasnykh transformatsij. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 14 (in Ukrainian).

10. Yakovenko V.H., Kudelia V.I., Cheliadinova N.H. (2024) Rozghliad dotsil'nosti formuvannya suchasnoi kadrovoy polityky pidpriemstv a v umovakh zovnishnikh vyklykiv [Consideration of the feasibility of forming a modern personnel policy of the enterprise in the conditions of external challenges]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – The bulletin of transport and industry economics*, no. 85, pp.103–108 (in Ukrainian).