

УДК 631.11:331.104:005.584.1

І. В. Варнавська,
к. пед. н., доцент, завідувач кафедри соціальних та поведінкових наук,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3061-0665>

Л. О. Мармуль,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
професор кафедри соціальних та поведінкових наук (сумісник),
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0880-524X>

І. А. Романюк,
д. е. н., доцент, професор кафедри туризму та економіки,
Криворізький державний педагогічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9257-2043>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.63

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПРАЦІВНИКІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ LEAN

I. Varnavska,
PhD in Education, Associate Professor, Head of the Department of Social and Behavioural Sciences,
Kherson State Agrarian and Economic University

L. Marmul,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management,
Grigory Skovoroda University in Pereyaslav,
Professor of the Department of Social and Behavioural Sciences (part-time),
Kherson State Agrarian and Economic University

I. Romaniuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Tourism and Economics, Kryvyi Rih State Pedagogical University

IMPROVING THE MANAGEMENT OF SOCIAL AND LABOUR RELATIONS OF AGRICULTURAL ENTERPRISE EMPLOYEES BASED ON THE LEAN CONCEPT

Стаття присвячена вирішенню питань удосконалення соціально-трудових відносин у вітчизняних аграрних підприємствах. Виявлено, що вони зазнають значних змін внаслідок впровадження інноваційних цифрових та інформаційних технологій, нової техніки й біотехнологій, точного землеробства й керованого крапельного зрошення, використання безпілотних літальних апаратів і супутників, нових систем навігації і геоінформаційних систем (ГІС). Також це можливість дистанційної участі у виробничих процесах; інноваційні підходи до енерго— та ресурсозабезпечення, безпеки життєдіяльності. Це вимагає інноваційної підготовки працівників, змінює відносини у трудових колективах. З іншої сторони, війна призвела і призводить до морально-психологічного виснаження, дефіциту кваліфікованих кадрів. Тому обґрунтовано, що їх удосконалення доцільно здійснювати на нових засадах з врахуванням виявлених проблем. Встановлено, що найбільше цьому відповідає концепція Lean або ощадливого управління, розумного управління. Вона передбачає переформатування формальної системи відносин "начальник — підлеглий" у більш дружню й емпатичну "партнерство-команда". Тим самим збільшується залученість рядових працівників у виробничі процеси й кінцеві результати, вдосконалюється виробництво й підвищується задоволеність споживачів. У підсумку, зростає повага до працівників, їх самореалізація, доходи, покращується морально-психологічний клімат у колективах.

Social and labour relations play an important role in the lives of every individual, work collective, enterprise, industry, region and country. They reflect the relations between employees, employers and the state with regard to labour and wages, social support, working conditions and safety, taxes, standards and laws regulating employment. They also include models of behaviour within a team, the organisation of the internal environment of activities, the regulation of competences and productivity, as well as the regulation of many other issues. Currently, in the context of war, virtually every family in Ukraine has experienced grief and loss. People are psychologically and morally exhausted and vulnerable. No one is safe. This has a negative impact on labour productivity, motivation and incentives, especially in the context of de-occupied territories, and therefore on the satisfaction of consumer interests. On the other hand, effective operations require resource conservation in conditions of war shortages, risks and dangers. At the same time, it is necessary to ensure that the food needs of consumers and partners are met. Therefore, solving these and other problems of social and labour relations in agricultural enterprises and improving them is relevant and has theoretical and practical significance. The article is devoted to addressing issues related to improving social and labour relations in domestic agricultural enterprises. It has been found that they are undergoing significant changes due to the introduction of innovative digital and information technologies, new equipment and biotechnologies, precision farming and controlled drip irrigation, the use of unmanned aerial vehicles and satellites, new navigation systems and geographic information systems (GIS). It also provides an opportunity for remote participation in production processes and innovative approaches to energy and resource supply and life safety. This requires innovative training of employees and changes relations within work collectives. On the other hand, the war has led and continues to lead to moral and psychological exhaustion and a shortage of qualified personnel. Therefore, it is reasonable to improve them on a new basis, taking into account the identified problems. It has been established that the concept of Lean or lean management, smart management, best meets this need. It involves reformatting the formal system of 'boss-subordinate' relations into a more friendly and empathetic 'partnership-team' system. This increases the involvement of ordinary employees in production processes and end results, improves production, and increases customer satisfaction. As a result, respect for employees, their self-fulfilment and income increase, and the moral and psychological climate in teams improves.

Ключові слова: соціально-трудова відносина, аграрні підприємства, інновації, морально-психологічні втрати, війна, удосконалення, концепція Lean, управління.

Key words: social and labour relations, agricultural enterprises, innovations, moral and psychological losses, war, improvement, Lean concept, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Соціально-трудова відносина займають важливе місце в житті кожної людини, трудового колективу, підприємств, галузей і регіонів, країни. Адже вони відображають відносина найманих працівників, роботодавців і держави з приводу праці і зарплати, соціальної підтримки, умов праці і безпеки, податків, нормативів і законів регулювання зайнятості. Також це моделі поведінки в колективі, організації внутрішнього середовища діяльності, регламентація компетенцій і продуктивності, а також регулювання багатьох інших проблем.

Наразі, в умовах війни практично кожна родина в Україні зазнала горя і втрат. Люди є психологічно і морально виснаженими та вразливими. Ніхто не перебуває в безпеці. Це негативно відображається на продуктивності праці, її мотивації та стимулюванні, особливо в умовах деокупованих територій, отже, й задоволенні інтересів споживачів. З іншої сторони, для ефективності діяльності потрібна економія ресурсів в умовах дефіцитів війни, ризиків та небезпек. Одночасно, потрібно забезпечувати

задоволення потреб споживачів та партнерів у продовольстві. Тому вирішення вказаних та інших проблем соціально-трудова відносина аграрних підприємств, їх удосконалення є актуальним, має теоретичне й практичне значення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідно зазначити, що проблеми здійснення соціально-трудова відносина та їх удосконалення в умовах аграрних підприємств були і залишаються предметом наукових інтересів багатьох науковців. Зокрема, О. Булавка, Дієсперов Е. Лібанова мають значний доробок у сфері теорії й методології соціально-трудова відносина, демографічної ситуації, продуктивності праці, зайнятості і доходів населення. В. Грановська, Ю. Кирилов відомі дослідженням соціально-трудова відносно взаємозв'язків з конкурентоспроможністю аграрних підприємств; О.Єрмаков, М. Ігнатенко, А. Колот — відносно соціально-трудова відносина і проявів соціальної відповідальності.

Питання іміджу працівників, здійснення їх комунікацій та інноваційного навчання висвітлювала І. Варнавська, А. Мармуль, І. Романюк досліджували соціально-трудові відносини у контексті розвитку трудових ресурсів і зайнятості населення. М. Малік, О. Шпикуляк вирішували проблеми удосконалення інститутів соціально-трудових відносин. Моделі, планування й прогнозування соціально-трудових відносин вивчали Є. Крулько, О. Панюшкіна, М. Махсма. Однак теоретичні та практичні засади удосконалення соціально-трудових відносин на основі комплексно вирішення питань на основі єдиної концепції економії ресурсів, досягнення інтересів споживачів і задоволення працівників вимагає поглиблених розробок.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є виявлення змісту, особливостей та проблем здійснення соціально-трудових відносин аграрних підприємств та обґрунтування можливостей їх удосконалення на основі концепції Lean (ощадливого управління), інструменти якої направлені на покращення морально-психологічного стану працівників, збільшення їх залученості у виробничі процеси, зростання доходів, що є пріоритетами в умовах війни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціально-трудові відносини в загальному розумінні визначаються як комплекс взаємодій між працівниками, роботодавцями, державою, спрямованих на регулювання умов праці, її безпеки, оплати, соціального захисту, відпочинку й досягнення злагоди [1, с. 76]. З іншої сторони, це сукупність економічних, соціально-психологічних, адміністративних та правових норм і механізмів, спрямованих на включення робочої сили в процеси праці та її відтворення. Вони характеризують також соціальний статус та соціальну значимість працівників, фахівців, управлінців, власників і колективів підприємств, галузей і національного господарства.

Наразі, за різними оцінками, в Україні через війну кількість діючих аграрних підприємств на кінець 2022 р. скоротилася з 51,8 тис до 35,6 тис або на 31,3%. До війни у них було зайнято 2,7 млн осіб або 17,3% з 15,6 млн всіх зайнятих. І всі вони як роботодавці й працівники, а також

галузеві, ринкові, державні регулятори, перебувають у соціально-трудових відносинах і втрачають ідентифікацію поза ними. Тому встановлення справедливих і стабільних соціально-трудових відносин в агросекторі має велике значення для збереження суспільної стабільності в країні загалом.

Взаємодія відбувається на основі інститутів, насамперед, норм і законів у процесі здійснення діяльності. Зокрема, це Кодекс Законів України про працю (КЗпП; остання редакція 24.12.2023 р.). Також введені й діють Закони України "Про оплату праці"; "Про охорону праці"; "Про зайнятість населення"; "Про відпустки"; "Про організацію трудових відносин а умовах воєнного стану" [2—7]. Розміри прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати, які мають пряме відношення до оплати праці в процесі соціально-трудових відносин, встановлюються Законом про Державний бюджет України на відповідний рік.

В залежності від способу регулювання, методів вирішення тих або інших важливих питань існують типи соціально-трудових відносин: патерналізм, партнерство, конкуренція, солідарність, субсидіарність, дискримінація і конфлікт (Рис. 1). Також вони поділяються на види, а саме: за змістом діяльності (виробничі, фахові, функціональні, професійно-кваліфікаційні); за суб'єктами здійснення (внутрішньовиробничі, внутрішньо- і міжпідприємницькі); за обсягами повноважень (горизонтальні й вертикальні); за способом отримання доходів (справедливо, відповідності з трудовим вкладом; несправедливо, у невідповідності до витрат праці; згідно ціни оренди; згідно можливих дивідендів); за рівнем регламентації (формальні, неформальні); безособистісні (опосередковані), міжособистісні (прямі). За рівнем регламентації крайніми можуть бути страйки, локаути, трудові спори.

Наразі, соціально-трудові відносини відрізняються за рівнями, а саме індивідуальний, груповий, змішаний, підприємства, галузі, регіону, країни. Такий поділ є необхідним для регулювання соціально-трудових відносин, їх удоско-

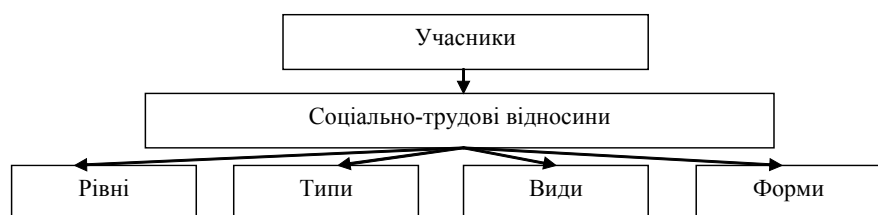


Рис. 1. Структура соціально-трудових відносин аграрних підприємств

налення та управління. Необхідно враховувати й їх специфічні ознаки. На думку Васюти В.Б., Галайда Т.О., Ігуша Т.С., це особистий характер прав та обов'язків працівників; відплатність; тривалий характер існування [8, с. 243]. Для аграрних підприємств специфіка соціально-трудових відносин проявлялася в чітко вираженій сезонній зайнятості; часовій відтермінованості процесу відтворення; значній кількості ручної праці; розподілі виробничих процесів на "чоловічі" та "жіночі".

Однак з розвитком та впровадженням інновацій, особливо цифрової економіки — біотехнологій, точного землеробства, ІТ, ГІС, автоматизації, ШІ тощо праця в аграрних підприємствах зазнала відчутних змін. Так, з'явилися нові професії — оператор БПЛА, фахівець точного землеробства, інженер з краплинного зрошення та ін. Новою стала і можливість працювати віддалено, керувати технологічними процесами за тисячі км від місцезнаходження полів. Цифровізація й автоматизація виробництва значно зменшили обсяги ручної праці. Вони також сприяють гендерній рівності у її виконанні. Змінилися функціональні обов'язки фахівців, зросли вигоди до їх інноваційності.

Засобами подолання сезонності можна вважати й організацію первинної доробки, поглиблення переробки сільськогосподарської сировини; створення крафтових виробництв [9, с. 47]. Однак, певним чином це загостило питання соціальної справедливості у виплатах, адже не завжди зрозуміло, як співвідносити оплату за віддалену роботу й роботу за фізичної присутності; необхідності інноваційного навчання й перепідготовки кадрів на інноваційних засадах; скорочення працівників через підвищення продуктивності праці. З іншої сторони, працівникам необхідно дозволити проявити свої здібності й ініціативи з метою покращення організації та підвищення ефективності виробництва в інтересах задоволення потреб споживачів.

Очевидно, що мова йде про необхідність впровадження нових концепцій соціально-трудових відносин. Однією з них можна вважати концепцію Lean або ощадливого управління, розумного управління. Вона була розроблена в Японії на відомій автомобільній корпорації Toyota. Однак, як вважали радянські дослідники, її ідеї були "запозичені" ще з радянського досвіду організації праці, соціально-трудових відносин, систем стимулювання. Вони широко висвітлювалися у наукових та науково-популярних періодичних виданнях, були у відкритті

тому доступні та старанно вивчалися японськими науковцями й практиками.

У широкому розумінні концепція Lean у системі соціально-трудових відносин означає зміну їх моделі "начальник — підлеглий або підлеглий" до моделі "партнерство — команда". Тим самим фокус контролю й покарань зміщується на фокус поваги та залучення. Повага до працівників та розкриття їх потенціалу сприяє їх креативній праці та запобігає втрачати людського потенціалу, коли працівники сприймаються лише як виконавці [10—13].

Впровадження концепції є досить складним, довготерміновим і, одночасно, ефективним. Першим етапом є переконання в цінності концепції та навчання топ-менеджерів або/і інших лідерів. На цьому ж етапі визначаються цінності для працівників та підприємства, а саме безпека, стійкий розвиток, справедлива оплата, продуктивність, ефективність, конкурентоспроможність та ін.). Одночасно, відбувається навчання топ-менеджменту або власників. Вони повинні здійснювати Gemba Walks, тобто виходити у сферу безпосереднього виконання робіт не для контролю, а для розуміння труднощів, переконань працівників та вирішувати їх. Це сприяє довірі й відкритій комунікації, чесності.

Наступним кроком є прозорість та справедливість, контроль потоку (Kanban). Це метод, який забезпечує прозору візуалізацію завдань через записи на картках або на дошках. Це дозволяє бачити поточний стан усіх процесів й, одночасно, обмежувати кількість незавершених робіт та уникати перевантажень працівників [14, с. 122]. Матриця навичок (Skill Matrix) показує, якими навичками володіє працівник і що йому потрібно ще вивчити для професійного зростання. Це робить посадове зростання прозорим та справедливим. Також йдеться про працю за системою Pull, а саме виконання завдань лише тоді, коли на них є запит від наступного етапу.

Цей складник доповнюється системою Kaizen. Вона означає досягнення нехай невеликих, але щоденних покращень бізнесу й управління. До них мають бути причетні всі працівники, від різноробочих і стажерів або сезонних працівників до керівників виробничих і територіальних підрозділів, генерального керівника, власника. Тим самим навіть у рядових працівників формується почуття причетності, власності до діяльності, підвищується самооцінка. Тільки така філософія дозволить запобігти втратам — часу, ресурсів, продукції, фінансових результатів [15, с. 17].

Наступним етапом є візуальна схема створення цінності, тобто карта потоку або всіх кроків, через які проходить продукт або послуга від ідеї розробки до передачі споживачу — VSM. Вона допомагає виявити вузькі місця, процеси та процедури, які не приносять цінності, але забирають ресурси і час.

Важливим інструментом концепції Lean є організація робочого простору працівників, покращення умов праці. Це чітко узгоджується з психологічними установками поведінкової економіки загалом, а також практик коуч-менеджменту зокрема, інших моделей або концепцій управління. Воно означає, що зовнішня організація та впорядкованість характеризує внутрішню, а значить, і кращі можливості працівників для продукування креативних ідей. Система наведення порядку ґрунтується на 5 кроках — 5S. Це сортування або видалення всього зайвого; дотримання порядку — кожна річ має своє постійне місце; чистота на основі регулярного прибирання; стандартизація — створення правил та їх дотримання; удосконалення — перетворення цих дій на звички.

Тим самим удосконалюється ергономіка робочих місць, підвищується безпека, здійснюється турбота підприємств про здоров'я і комфорт працівників. Передбачені й спеціальні інструменти для уникнення помилок або їх зменшення. Це робить діяльність персоналу вільною й сміливою через відсутність страху отримати покарання [16, с. 143]. Отже, ключові переваги Lean концепції для аграрних та інших підприємств стосуються виробничої й фінансової економіки; покращення якості виробничих процесів і продукції; гнучкість. Її впровадження стимулюють глобальні, європейські та національні тенденції суспільного розвитку загалом й аграрної діяльності зокрема.

Йдеться про стрімке поширення автоматизації, цифрових та інформаційних технологій; вимоги екологічності відповідно до принципів сталого розвитку, Європейського зеленого курсу (ЄЗК), національних стратегій збереження й відтворення довкілля. Наприклад, вітчизняному підприємству аграрного сектору використання Lean дозволило знайти причину проблем функціонування (надвиробництво), скоротити витрати на закупки сировини й утилізацію готових продовольчих товарів на 15% та отримати внаслідок цього 2 млн грн доходу у свій річний бюджет. Отже, концепція допомагає вирішити проблеми надвиробництва і надмірних складських запасів, відходів і переробки або повторного використання; простоїв і

Таблиця 1. Типи переваг, які допомагає здобути впровадження концепції Lean у діяльність аграрних підприємств в Україні

Види переваг	Опис	Вирішення
Удосконалення виробничих процесів	Впровадження точного землеробства	Інноваційні технології
Оптимізація запасів	Упорядкування складів	Цифрове планування
Активізація працівників	Заохочення пропозицій працівників	Моральне і матеріальне стимулювання
Покращення якості продукції	Впровадження органічного землеробства	Навчання і сертифікація

Джерело: сформовано на основі [8, 15, 16].

вtrat часу; зайвих перевезень, трансакцій; не-ефективних дій працівників (Табл. 1).

Основними перевагами для покращення соціально-трудо-вих відносин є збільшення поваги до рядових працівників, їх всіяка підтримка, заохочення ініціатив. Також це моральне та матеріальне стимулювання; щотижневі виплати заробітної плати, її зростання; бонуси і премії за пропозиції; навчання, удосконалення навичок; хороші умови праці та її безпека; дружнє ставлення керівництва та сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

Зекономлені ресурси завдяки впровадженню концепції малі аграрні підприємства можуть направити на відновлення майна; залучення сезонних помічників; у диверсифікацію виробництва на основі вирощування нішевих культур, городництва; крафтової переробки тощо згідно своїх потреб. Середні аграрні підприємства завдяки більшим розмірам діяльності можуть заощадити на скороченні витрат 10—20% початкової вартості вже за перший рік впровадження Lean [17].

Необхідно зазначити, що власники та менеджери малих і середніх аграрних підприємств, ймовірно, мало обізнані з цією концепцією. Тому важливе значення має запрошення професійного консультанта або відповідної консалтингової організації. Вони мають бути обізнані в особливостях агробізнесу, вміти швидко виявляти ключові проблеми (картографування бізнес-процесів, аудит майна й обладнання, аналіз витрат і втрат); розуміти динаміку й конкуренцію аграрних ринків. Далі здійснюється навчання працівників, яке має стати частиною корпоративної культури. Зміни мають впроваджуватися поступово, починаючи з найпростіших (5S) і закінчуючи більш складними.

Важливе значення має обґрунтування пріоритетів до впровадження. Його основним прин-

ципом має фокусування на ділянках, які можуть дати швидкий результат. Однак стосовно удосконалення соціально-трудових відносин — це підготовка керівництва і працівників і подолання опору можливим змінам. Так, це організація тренінгів для персоналу; корпоративного навчання; розробка та випуск корпоративних посібників, мобільних додатків з базовими інструкціями, збірників з практичними кейсами, інших методичних розробок і матеріалів.

Враховуючи, що названі послуги мають вартість, малі і середні аграрні підприємства можуть об'єднуватись для спільного навчання, тим самим скорочуючи витрати. При наявності відповідного управлінського потенціалу, це можна робити самостійно [18, с. 157]. Для мотивації працівників за участь у процесах покращення, надання ідей, впровадження пропозицій доцільно використовувати бонуси у вигляді публічного визнання й вдячності; надання почесних звань і подяк або грамот (раціоналізатор місяця, кращий винахідник, активний спікер, інноваційний керівник тощо); преміальних винагород, інших матеріальних заохочень; інститут наставництва.

Для оцінки результатів впровадження концепції використовуються спеціальні показники у натуральних, грошових та відносних показниках. Це операційна ефективність (зменшення тривалості виробничих циклів, скорочення часу на виробничі процеси); фінансово-економічна ефективність (зниження собівартості продукції, економія енергії, сировини і матеріалів); соціальна ефективність (задоволення потреб споживачів; покращення становища й зростання доходів працівників) [19, с. 45]. При цьому використовуються методи програмного забезпечення аналізу великих масивів даних та їх динаміки. Lean дозволяє скоротити виробничі витрати; оптимізувати трудові ресурси й покращити їх якість; підвищити якість продукції і послуг для споживачів.

Основними проблемами впровадження концепції Lean є опір з боку працівників; недостатнє фінансування; неадекватне лідерство; невизначеність результатів. Це актуалізує розробку інструментів та методів подолання вказаних недоліків. Мінімізувати ризики допоможе й постійний моніторинг та поетапне впровадження технології. Велике значення матиме й державна підтримка, залучення дорадчих служб, наукових та освітніх закладів аграрного спрямування для впровадження концепції Lean у діяльність загалом та соціально-трудові відносини зокрема [20, с. 105].

В Україні є багато прикладів успішного впровадження концепції. Це завод Centravis; підприємства сфери обслуговування Нова пошта, Uklon; фінансова група з підрозділами агробізнесу Time; інші аграрні й харчові підприємства. Серед світових прихильників розумного менеджменту Lean виділяються компанії Toyota, Ford, John Deere. Остання з них виділила 100 млн дол США у 2003 р. на трансформацію одного з підрозділів згідно філософії Lean. Це дозволило удосконалити соціально-трудові відносини і на цій основі — досягти ощадливого виробництва й підвищити якість продукції.

ВИСНОВКИ

Удосконалення соціально-трудових відносин аграрних підприємств є важливою умовою підвищення їх соціально-економічної ефективності й конкурентоспроможності. Його важливим засобом обґрунтовується концепція lean або ощадливого виробництва. Вона поєднує технології ощадливого виробництва, залученості працівників у покращення всіх процесів підприємств, орієнтації на якнайкраще задоволення інтересів і потреб споживачів без суттєвих витрат. Її впровадження допомагає покращити і загальний морально-психологічний клімат у колективі, і морально-психологічний стан кожного працівника. Тобто, йдеться не просто про управлінський підхід або технологію менеджменту, а про філософію удосконалення соціально-трудових відносин, економію ресурсів, орієнтацію на споживача і на цих засадах — підвищення ефективності й конкурентоспроможності бізнесу відповідно до принципів сталого розвитку, соціальної відповідальності, партнерства.

Залученість працівників у вирішення всіх проблем діяльності дозволяє якнайкраще проявити свої здібності й компетенції, отримати моральне задоволення й матеріальне заохочення, мати перспективи для підвищення за посадою. Також люди за умови партнерських відносин з керівництвом краще працюють, не боячись обвинувачень та претензій від нього. Тим самим підвищується продуктивність праці, збільшується соціальний захист працівників. Залученість в управління спонукає їх здійснювати своє особистісне зростання, інноваційне навчання. У кінцевому рахунку, це сприяє удосконаленню соціально-трудових відносин на засадах ощадливого виробництва, співпраці й взаємоповаги працівників, власників і керівництва, задоволення інтересів споживачів.

Література:

1. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Заболотній А.О. Механізми та інструменти впровадження інновацій в аграрні підприємства України в сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. № 21. 2024. С. 74—79.
2. Кодекс законів про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 06.03.2026).
3. Закон "Про оплату праці". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 06.03.2026).
4. Закон "Про відпустки". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 06.03.2026).
5. Закон "Про зайнятість населення". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 06.03.2026).
6. Закон "Про охорону праці". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 06.03.2026).
7. Закон "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 06.03.2026).
8. Васюта В.Б., Галайда Т.О., Ігуш Т.С. Зарубіжний досвід регулювання соціально-трудова відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. С. 240—245.
9. Махсма М.Б. Розвиток системи соціально-трудова відносин в аграрному секторі економіки України. Ринок праці та зайнятість населення. 2019. № 4. С. 44—50.
10. Варнавська І.В. Психологічні складові дослідження професійного іміджу фахівця. Перспективи та інноваційні науки. Вип. 14 (32). 2023. С. 627—635.
11. Вострякова В.І. Впровадження Lean-технологій в агрологістику в контексті сталого розвитку. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 9. С. 102—113.
12. Ланченко Є.О. Розвиток соціально-трудова відносин в аграрній сфері: монографія. К.: ЦП "Компринт", 2022. 266 с.
13. Мармоль Л. Принципи та механізми управління й регулювання розвитку трудових ресурсів аграрних підприємств. Економічний вісник університету. Вип. 40. 2019. С. 25—31.
14. Романюк І.А. Підвищення якості й ефективності використання трудових ресурсів потенціалу підприємств галузі туризму на засадах мотивації та стимулювання працівників. Економічний вісник університету. 2020. Вип. 44. С. 120—124.
15. Ігнатенко М.М., Красноручий О.О., Новак Н.П. Удосконалення інститутів та інструментів соціальної відповідальності аграрних підприємств. Агросвіт. № 24. 2024. С. 13—21.
16. Гусєва О.Ю., Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Соціально-трудова відносини та економіка праці. Київ, 2020. 190 с.
17. Демчина Д. Ощадливе виробництво 5S: Як досягти ефективності на підприємстві. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/oshchadlyve-vyrobnytstvo-5s-iaak-dosiahty-efektyvnosti-na-pidpryiemstvi/> (дата звернення: 06.03.2026).
18. Крулько Є.А., Панюшкіна О.В. Моделі соціально-трудова відносин між працівниками і роботодавцями. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип. 1 (4) Т. 2. Полтава: ПДАА. 2012. С. 155—159.
19. Грановська В.Г., Савченко В.М., Кононенко Л.В. Методологічні аспекти дослідження корпоративного підприємництва в контексті забезпечення інноваційного розвитку. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, Вип. 24. 2025. С. 42—49.
20. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Кононенко Л.В. Агроконсалтинг як інструмент забезпечення реалізації сталого сільського розвитку. Економічний простір. 2024. № 193. С. 102—108.

References:

1. Ihnatenko, M.M. Levaieva, L.Yu. and Zabolotnii, A.O. (2024), "Mechanisms and tools for implementing innovations in agricultural enterprises of Ukraine under modern conditions", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 74—79.
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1971), "The Code of Labor Laws of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Accessed 6 March 2026).
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (1995), The Law of Ukraine "On Remuneration of Labor", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 6 March 2026).
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On Vacations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 6 March 2026).
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2013), The Law of Ukraine "On Employment of the Population", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (Accessed 6 March 2026).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine "On Labor Protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (Accessed 6 March 2026).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations under Martial Law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (Accessed 6 March 2026).

8. Vasiuta, V.B. Halaida, T.O. and Ihush, T.S. (2018), "Foreign experience in regulating social and labor relations", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 21, pp. 240—245.

9. Makhsma, M.B. (2019), "Development of the system of social and labor relations in the agricultural sector of the economy of Ukraine", *Rynok pratsi ta zainiatist naseleння*, vol. 4, pp. 44—50.

10. Varnavska, I.V. (2023), "Psychological components of researching the professional image of a specialist", *Perspektyvy ta innovatsiini nauky*, vol. 14, no. 32, pp. 627—635.

11. Vostriakova, V.I. (2016), "Implementation of Lean technologies in agrolistics in the context of sustainable development", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 9, pp. 102—113.

12. Lanchenko, Ye.O. (2022), *Rozvytok sotsialno-trudovykh vidnosyn v ahraryi sferi* [Development of social and labor relations in the agricultural sphere], TsP "Kompyrnt", Kyiv, Ukraine.

13. Marmul, L. (2019), "Principles and mechanisms of management and regulation of labor resources development at agricultural enterprises", *Ekonomichni visnyk universytetu*, vol. 40, pp. 25—31.

14. Romaniuk, I.A. (2020), "Improving the quality and efficiency of labor resource potential use at tourism industry enterprises on the basis of employee motivation and stimulation", *Ekonomichni visnyk universytetu*, vol. 44, pp. 120—124.

15. Ihnatenko, M.M. Krasnorutskyi, O.O. and Novak, N.P. (2024), "Improvement of institutions and instruments of social responsibility of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 24, pp. 13—21.

16. Husieva, O.Yu. Voskoboieva, O.V. and Romashchenko, O.S. (2020), *Sotsialno-trudovi vidnosyny ta ekonomika pratsi* [Social and labor relations and labor economics], Kyiv, Ukraine.

17. Business Broker (2026), "Lean manufacturing 5S: How to achieve efficiency at the enterprise", available at: <https://business-broker.com.ua/blog/oshchadlyve-vyrobnytstvo-5s-iak-dosiahty-efektyvnosti-na-pidpriemstvi/> (Accessed 6 March 2026).

18. Krulko, Ye.L. and Paniushkina, O.V. (2012), "Models of social and labor relations between employees and employers", *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahraryi akademii*, vol. 1, no. 4, pp. 155—159.

19. Hranovska, V.H. Savchenko, V.M. and Kononenko, L.V. (2025), "Methodological aspects of the study of corporate entrepreneurship in the context of ensuring innovative development", *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, vol. 24, pp. 42—49.

20. Kyrylov, Yu.Ye. Hranovska, V.H. and Kononenko, L.V. (2024), "Agroconsulting as a tool for ensuring the implementation of sustainable rural development", *Ekonomichniy prostir*, vol. 193, pp. 102—108.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.03.26

Процеженовано / Revised: 13.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292