

УДК 338.312

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-56>**Чупріна М.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3276-4473>

**Пермінова С.О.**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6443-8560>

**Ситник Н.І.**

кандидат біологічних наук, доцент,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7670-8860>

**Chuprina Margaryta, Perminova Svitlana, Sytnik Natalia**  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*Зазначено, що в умовах відбудови економіки України та її трансформації на ринкових засадах посилюється увага до питань формування нових організаційно-економічних відносин у сфері праці. Доведено, що питання забезпечення якості праці, що впливають на підвищення ефективності управління персоналом та конкурентоспроможності підприємств, дозволяють не тільки знизити плинність кадрів, а також протистояти проблемі дефіциту трудових ресурсів. Зазначено, що головним підсумком аналізу якості праці є введення результативного комплексу заходів для поліпшення організації праці в компанії. Визначені основні показники економічної ефективності комплексу заходів щодо забезпечення якості праці на підприємстві: зростання продуктивності праці і річний економічний ефект. Доведено, що розроблення та впровадження у практику діяльності підприємств концепції загального управління якістю TQM (Total quality management) та систем менеджменту якості праці, адаптованих до конкретних умов, дозволить підвищити конкурентоспроможність українських підприємств та сприяння їх ефективній інтеграції в європейській простір.*

**Ключові слова:** *якість праці, управління персоналом, система менеджменту якості праці персоналу.*

## THEORETICAL PRINCIPLES OF ENSURING THE QUALITY OF WORK AT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE POST-WAR

*It is noted that in the context of the reconstruction of the economy of Ukraine and its transformation on a market basis, attention is being paid to the formation of new organizational and economic relations in the field of labor. It has been proven that the issues of ensuring the quality of work, which affect the improvement of the efficiency of personnel management and the competitiveness of enterprises, allow not only to reduce the turnover of personnel, but also to face the problem of shortage of labor resources. It is noted that the current stage of development of the concepts of the quality of working life and decent work requires the use of an interdisciplinary approach and is characterized by the interpenetration of various concepts, the main one of which is the organization of work. It is emphasized that the quality of work at the enterprise is a multifaceted variable and the main criteria of the quality of work of the personnel at the enterprise are defined, namely: decent wages, effective employment, effective social partnership, social protection system, realization of individual values. It is substantiated that the main result of the analysis of the quality of work is the introduction of an effective set of measures to improve the organization of work in the company. The main indicators of the economic efficiency of the set of measures to ensure the quality of work at the enterprise are determined: the growth of labor productivity and the annual economic effect. It has been proven that the system of labor quality indicators should be aimed at solving tasks: ensuring objective measurement of labor efficiency indicators and reflecting the management system's ability to use internal opportunities for its improvement. The criteria for indicators of the quality of work of personnel at the enterprise and the division of the system of indicators for ensuring the quality of work into indicators-results of work efficiency and indicators-possibility of improving the quality of work are substantiated. It has been proven that the development and implementation of the concept of total quality management (TQM) and labor quality management systems adapted to specific conditions into the practice of enterprises will increase the competitiveness of Ukrainian enterprises and promote their effective integration into the European space.*

**Keywords:** *labor quality, personnel management, personnel quality management system.*

**JEL classification:** *M12, M54*

**Постановка проблеми.** Серед комплексу проблем, безпосередньо пов'язаних із відбудовою економіки України, її трансформацією на ринкових засадах, винятково важлива роль належить формуванню нових організаційно-економічних відносин у сфері праці, яка була й залишається основою соціально-економічного розвитку. Це свідчить про посилення ролі людського фактору в умовах технологічного етапу науково-технічної революції, коли реально видно пряму залежність результатів виробництва від якості, мотивації та характеру використання трудових ресурсів загалом та окремого працівника зокрема.

У зв'язку з перетвореннями, що постійно відбуваються не тільки в ринковій економіці, а й у суспільстві в цілому, якість праці працівників на підприємствах виходить перший план. Саме підвищення якості праці в рамках управління персоналом сприяє забезпеченню найбільш сильної мотивації персоналу до роботи, а, отже, утриманню кваліфікованих співробітників і залученню нових. Організаційна відданість дуже необхідна в епоху корпоративної глобалізації, оскільки вона здатна утримувати своїх найкращих співробітників для досягнення цілей компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання забезпечення якості праці, що впливають на підвищення ефективності управління персоналом та конкурентоспроможності підприємств, знайшли відображення у працях вітчизняних та закордонних вчених, серед яких: Т.І. Балановська, О.І. Іляш, Д.С. Касьмін, Е.М. Лібанова, Н.О. Черненко, Л.І. Мороз, І.О. Рябонь, В.В. Стефінін, М. Хаммер, Л. Хершман [1–9] та ін. Віддаючи належне теоретичній та практичній цінностям попередніх здобутків, в умовах формування плану відновлення України, існує потреба, визначення чинників забезпечення та розробки напрямів поліпшення управління якістю праці.

**Мета статті** полягає в узагальненні та систематизації теоретичних засад організаційно-економічного забезпечення якості праці на промислових підприємствах та розробці напрямів вдосконалення управління якістю праці в умовах формування плану відновлення України.

**Виклад основних результатів дослідження.** Питання забезпечення якості праці, що впливають на підвищення ефективності управління персоналом та конкурентоспроможності підприємств, дозволяють не тільки знизити плінність кадрів, але також протистояти проблемі дефіциту трудових ресурсів, яка на сьогоднішній день особливо гостро проявляється у відношенні висококваліфікованих фахівців, що забезпечують ключові напрямки діяльності підприємства.

У середині 70-х років ХХ століття за кордоном набула розвитку концепція якості трудового життя (quality of work life). Концепція гідної праці стала логічним продовженням формування і розвитку концепції якості трудового життя, так як метою реалізації обох концепцій є: скорочення важкої ручної праці, праці у шкідливих і небезпечних умовах її протікання, а також створення умов для гармонійного розвитку працівника і реалізації людського потенціалу в процесі трудової діяльності, що досягається за рахунок: безпечного робочого місця, соціального захисту, перспективи особистого кар'єрного зростання в певній організації, активної участі в прийнятті управлінських рішень і відсутності дискримінації [4; 6].

Для поточного етапу розвитку концепцій якості трудового життя та гідної праці характерні міждисциплінарний підхід та взаємопроникнення різних концепцій, головною з яких виступають організація праці.

Спираючись на аналіз наукових праць [2; 3; 5], можна зробити узагальнений висновок, що організація праці як вид діяльності слід розглядати, як одну з управлінських функцій, що спрямована на формування, підтримку, впорядкування і подальший розвиток системи організації праці, її перетворення на базі інновацій організаційного характеру. Зазначимо також, підвищення ефективності виробництва, продуктивності та рентабельності суспільної праці, ціна, прибуток, все у більшому ступені пов'язуються з поняттям якості праці, тобто зі ступеню відповідності характеристик праці вимогам співробітників, власників, організації, споживачів результатів цієї діяльності та інших зацікавлених сторін [6].

Отже, ефективно і раціонально організована праця є головною умовою збільшення її продуктивності, зменшення витрат, що є основою конкурентоспроможності організацій в умовах ринкової економіки та повного відновлення національної економіки [7].

На думку науковців, якість праці на підприємстві це багатогранна змінна, яка показує ставлення працівника до різних аспектів своєї роботи. До них відносяться зміст роботи, умови на робочому місці, достатня та справедлива винагорода, можливість просування по службі, свобода дій, участь у процесах прийняття рішень, безпека праці, професійний стрес, організаційна безпека у сфері зайнятості та особистих відносинах, а також стабільність трудового життя [8].

Виділяють наступні критерії якості праці персоналу на підприємстві [2]:

- гідна заробітна плата (справедлива винагорода);
- ефективна зайнятість (збагачення змісту праці, наповненість праці елементами творчості, різноманітність виконуваних функцій, комфортність і безпеку умов праці);
- ефективне соціальне партнерство (охоплення колективними договорами, охоплення профспілками підприємства, частота проведення колективних переговорів);
- система соціального захисту (соціальні гарантії, соціальна допомога, соціальна справедливість);
- реалізація індивідуальних цінностей (професійне самовдосконалення, автономність в процесі праці, розширення повноважень працівника, відкритість до змін, перспективи кар'єрного росту, особисті досягнення).

Таким чином, багатогранне поняття «якість праці на підприємстві» визначається сукупністю різних чинників, що впливають на його формування та реалізацію. Забезпечення якості праці на підприємстві передбачає систематичне вдосконалення існуючої організації праці на основі наукового дослідження та аналізу процесів і умов праці, впровадження нового, передового досвіду. Проектування нової або вдосконалення діючого комплексу організації праці має ґрунтуватися на всебічному дослідженні умов і чинників, що визначають якість праці та спираються на використанні наукових принципів і підходів.

Оцінка економічної ефективності заходів щодо забезпечення якості праці на підприємстві необхідна для вибору найбільш перспективних напрямків і роз-

рахунку очікуваної економічної ефективності заходів при плануванні цих робіт; зіставлення різних варіантів і вибору найбільш ефективного з них; розрахунку економічної ефективності, досягнутої в результаті впровадження більш досконалої організації праці [8; 9]. Головним підсумком аналізу якості праці є введення результативного комплексу заходів для поліпшення організації праці в компанії.

До основних показників економічної ефективності комплексу заходів щодо забезпечення якості праці на підприємстві відносять такі показники, як зростання продуктивності праці і річний економічний ефект. Зростання продуктивності праці в разі повного скорочення втрат робочого часу, може бути досягнуто завдяки [1; 2]: усунення втрат, які залежать від працівників; усунення втрат внаслідок організаційно-технічних причин; усунення неявок, які пов'язані із захворюваністю; усунення всіх непродуктивних витрат і втрат робочого часу, включаючи приховані втрати.

Основне економічне значення забезпечення якості праці на підприємстві полягає в тому, що вдосконалення організації праці відбувається, в першу чергу, з метою збільшення продуктивності праці, що є невичерпним джерелом зростання ефективності виробничого циклу. Соціальне ж значення міститься в підвищенні якості умов праці та збільшенні можливостей для становлення різнобічної та розвиненої особистості.

Система показників оцінки якості праці на промисловому підприємстві повинна ґрунтуватися на комплексному підході. Відповідно до даного підходу якість праці є узагальнюючою характеристикою ефективності управління в умовах високих підприємницьких і кадрових ризиків. Тому система показників якості праці повинна вирішувати два завдання: по-перше, забезпечувати об'єктивний вимір показників, власне,

ефективності праці, і, по-друге, відображати здатність системи управління використовувати внутрішні можливості її підвищення [8].

Показники якості праці для промислового підприємства повинні відповідати наступним вимогам: 1) відображати вплив якості праці на ефективність промислового підприємства; 2) показувати вплив практики управління персоналом на якість праці; 3) виявляти ступінь використання внутрішніх можливостей промислового підприємства для зниження кадрових ризиків і підвищення показників діяльності персоналу; 4) структура і кількість показників повинні відповідати вимогам об'єктивності, комплексності та оптимальності: їх кількість повинна бути такою, щоб забезпечувати отримання вичерпної і достовірної інформації про кожному аспекті забезпечення якості праці в оптимальному обсязі для прийняття обґрунтованих рішень.

Найбільш відповідною в даному аспекті оцінки якості праці є модель М. Хаммера і Л. Хершман, призначена для того, щоб «швидше, краще, дешевше досягати мети підприємства» [9], що включає дві групи показників: показники-результати і показники-чинники.

Відповідно до системи показників забезпечення якості праці на промисловому підприємстві даний підхід передбачає поділ на показники-результати ефективності праці та показники-можливості підвищення якості праці (рис. 1).

В результаті визначені три групи показників:

1) ключові показники-індикатори забезпечення якості праці, які комплексно характеризують результати спільної діяльності всіх суб'єктів управління ефективністю праці, сфокусовані на основних областях впливу якості праці на прибутковість промислового підприємства – економічної, організаційної та соціальної ефективності;

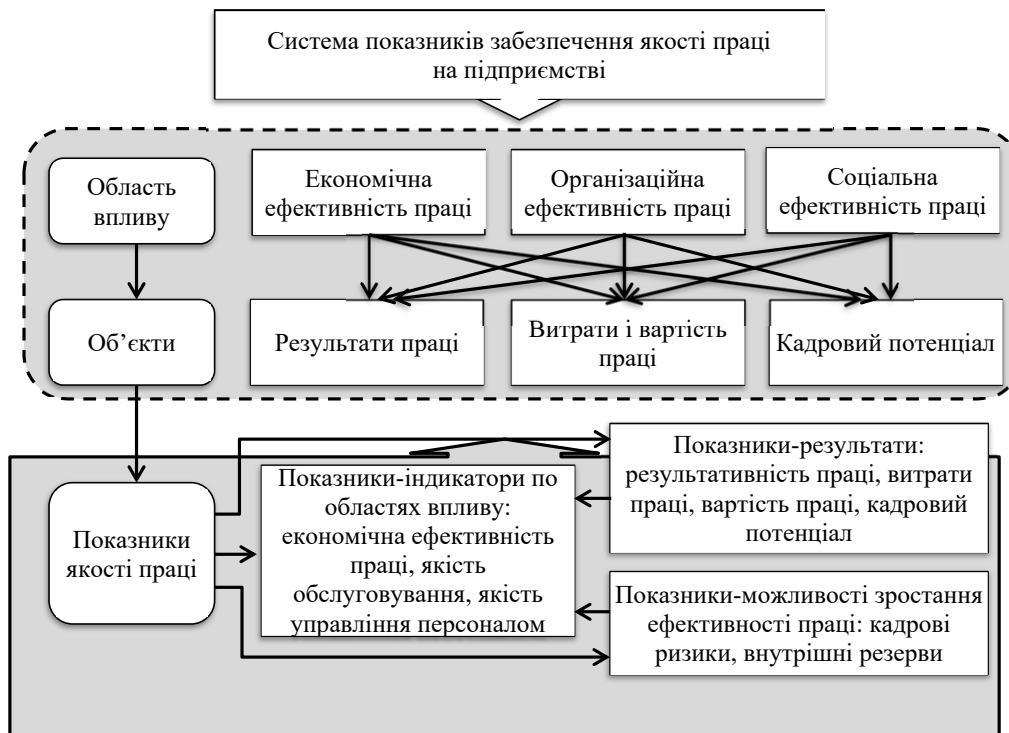


Рис. 1. Модель системи показників забезпечення якості праці на промисловому підприємстві

Джерело: систематизовано авторами

2) показники-результати, що відображають рівні результативності праці, витрат праці, вартості праці та стан кадрового потенціалу;

3) показники-можливості підвищення якості праці, що характеризують здатність системи управління промислового підприємства мінімізувати кадрові ризики, використовуючи внутрішні резерви.

Дана система може налаштуватися і перенастроюватися в залежності від стану якості праці на промисловому підприємстві, наявності тих чи інших проблем, пріоритетів керівництва. При цьому для поточної оцінки якості праці має здійснюватися вимір показників-індикаторів в режимі постійного моніторингу, що дозволить вчасно виявити і мінімізувати негативний вплив кадрових ризиків на діяльність промислового підприємства.

Сучасні умови господарювання диктують нові вимоги до управління якістю праці як складової системи менеджменту якості, спонукаючи роботодавців до пошуку нових методів контролю й оцінювання діяльності персоналу з метою приведення їх у відповідність потребам підприємства.

**Висновки.** Забезпечення якості праці на підприємстві передбачає систематичне вдосконалення існуючої організації праці на основі наукового дослідження та аналізу процесів і умов праці, впровадження нового, передового досвіду.

Економічна ефективність комплексу заходів щодо забезпечення якості праці та нормування праці оцінюється з метою визначення найперспективніших напрямів і для розрахунку очікуваного прибутку при

реалізації даних робіт. Також оцінка проводиться для співвіднесення різних варіантів і вибору найбільш ефективного з них, для розрахунку ефективності, яка була досягнута за підсумками впровадження вдосконаленої організації праці. Запропонована система показників забезпечення якості праці на промисловому підприємстві включає ключові показники-індикатори, які комплексно відображають вплив витрат і вартості праці при певному стані кадрового потенціалу на формування прибутку підприємства; показники-результати, що характеризують стан об'єктів управління ефективністю праці; а також показники-можливості, що відображає здатність системи управління підприємства використовувати внутрішні резерви підвищення якості праці в умовах високих підприємницьких і кадрових ризиків.

Впровадження у практику діяльності підприємств систем менеджменту якості праці, адаптованих до конкретних умов, дозволить формалізувати залежність індивідуальної винагороди працівника від якості праці та рівня виконання поставлених завдань; забезпечити тісний взаємозв'язок між індивідуальними показниками якості праці персоналу, результатами роботи структурного підрозділу та результатами роботи підприємства в цілому.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку пов'язані з доцільністю розробки критеріїв оцінювання якості праці не лише працівників виробничих підрозділів, а й персоналу підрозділів апарату управління а також обрахунку економічного й соціального ефекту від впровадження системи менеджменту якості праці.

#### Список використаних джерел:

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
2. Економіка праці і соціально-трудові відносини: підруч. / Іляш О.І., Черненко Н.О., Шевчук О.А., Трофименко О.О., Гринкевич С.С., Глушенко Я.І. Друге видання / за заг. ред. проф. О.І. Іляш, Н.О. Черненко; КІП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КІП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. 371 с.
3. Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи: колект. монографія / керівник авт. кол. Е.М. Лібанова; НАН України, Секція сусп. і гуманітар. наук. Київ: Соцінський, 2019. 348 с.
4. Касмін Д.С. Міждисциплінарний розвиток якості життя і якості трудового життя на сучасному етапі. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7147> (дата звернення: 01.02.2024).
5. Мороз Л.І. Якість праці та продукції як взаємозалежні чинники управління виробничим процесом підприємства. *Проблеми економіки та управління: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. Вип. 725. Львів, 2012. С. 313–322.
6. Рябоконт І.О. Гідна праця у формуванні якості трудового життя. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 269–276.
7. Скорик О. Концептуальні основи регламентації праці. *Ефективна економіка*. 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6131>. (дата звернення 30.01.2024).
8. Стефінін В. Система управління якістю праці на підприємствах. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 4. С. 45–49.
9. Hammer M., Hersman L. Faster, better, cheaper. Nine methods of reengineering of business processes. Crown Publishing Group, Division of Random House Inc. 2010. 302 с.

#### References:

1. Balanovska T. I., Mykhaïlichenko M. V., Troyan A. V. (2020) *Suchasni tekhnologhiji upravlinnja personalom* [Modern technologies of personnel management]. Kyiv: FOP Yamchynskiy O.V. (in Ukrainian)
2. Ekonomika pratsi i sotsialno-trudovi vidnosyny [Labour economics and social and labour relations]: pidruch. / Iliash O.I., Chernenko N.O., Shevchuk O.A., Trofymenko O.O., Hrynkevych S.S., Hlushchenko Ya.I. (2023) *Druhe vydannia / eds. prof. O.I. Iliash, N.O. Chernenko; KPI im. Ihoria Sikorskoho*. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politekhnika». (in Ukrainian)
3. Libanova E. M. (ed.) (2019) *Ekonomichna efektyvnist' vs socialjna spravedyvist': priorytety rozvytku Ukraïny na etapi podolannja kryzy* [Economic efficiency vs social justice: development priorities of Ukraine at the stage of overcoming the crisis]. Kyiv: Sochinsky. (in Ukrainian)
4. Kasmin D. S. (2019) *Mizhdyscyplinarnyj rozvytok jakosti zhyttja i jakosti trudovogho zhyttja na suchasnomu etapi* [Interdisciplinary development of quality of life and quality of working life at the modern stage]. *Efficient economy*, no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7147> (accessed February 1, 2024).

5. Moroz L. I. (2012) Jakistj praci ta produkciji jak vzajemozalezni chynnyky upravlinnja vyrobnychym procesom pidpryjemstva [The quality of work and products as interdependent factors of the management of the production process of the enterprise]. *Problems of economy and management: Visnyk Nats. Lviv Polytechnic University*. Lviv. Vol. 725, pp. 313–322.
6. Ryabokon I. O. (2017) Ghidna pracja u formuvanni jakosti trudovogho zhyttja [Decent work in shaping the quality of working life]. *Social and labor relations: theory and practice*, no. 1, pp. 269–276.
7. Skoryk O. (2018) Konceptualjni osnovy rehlamentaciji praci [Conceptual foundations of labor regulation]. *Efficient economy*, no 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6131>. (accessed January 30, 2024).
8. Stefinin V. (2009) Systema upravlinnja jakistju praci na pidpryjemstvakh [The system of labor quality management at enterprises]. *Ukraine: aspects of work*, no. 4, pp. 45–49.
9. Hammer M., Hersman L. (2010) *Faster, better, cheaper. Nine methods of reengineering of business processes*. Crown Publishing Group, Division of Random House Inc.