

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ УМОВ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ДОТРИМАННЯ ТРУДОВИХ СТАНДАРТІВ МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

### FORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF LABOR CONDITIONS ON ENTERPRISES OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF KEEPING TO LABOR STANDARDS OF THE INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION

У статті розглянуто передумови для створення на вітчизняних підприємствах ефективної системи менеджменту умов праці, підпорядкованої вимогам макрорівневої системи державного управління охороною праці. Систематизовано елементи умов праці, що є основою для організації безпечного та комфортного робочого місця. Узагальнено чинники формування, моніторингу та оптимізації умов праці на підприємстві. Визначено мету, завдання й нормативно-правові засади системи менеджменту умов праці. Підкреслено необхідність орієнтації на зміст трудових стандартів у сфері умов, охорони і безпеки праці, що пропагандуються Міжнародною організацією праці, а також дотримання балансу економічних інтересів працедавців та потреб найманих працівників. Доведено важливість естетизації виробничого середовища як передумови створення комфортного робочого місця. Обґрунтовано можливість досягнення соціальних та економічних ефектів від упровадження системи менеджменту умов праці на підприємствах України. Розроблено структурно-логічну схему управління умовами праці з метою мотивування працівників до максимального використання трудового потенціалу й підвищення продуктивності праці.

**Ключові слова:** безпека праці, менеджмент умов праці, Міжнародна організація праці, охорона праці, умови праці.

*В статье рассмотрены предпосылки для создания на отечественных предприятиях*

*эффективной системы менеджмента условий труда, подчиненной требованиям макроуровневой системы государственного управления охраной труда. Систематизированы элементы условий труда, являющиеся основой для организации безопасного и комфортного рабочего места. Обобщены факторы формирования, мониторинга и оптимизации условий труда на предприятии. Определены цель, задачи и нормативно-правовые основы системы менеджмента условий труда. Подчеркнута необходимость ориентации на содержание трудовых стандартов в сфере условий, охраны и безопасности труда, которые пропагандируются Международной организацией труда, а также соблюдения баланса экономических интересов работодателей и потребностей наемных работников. Доказана важность эстетизации производственной среды как предпосылки создания комфортного рабочего места. Обоснована возможность достижения социальных и экономических эффектов от внедрения системы менеджмента условий труда на предприятиях Украины. Разработана структурно-логическая схема управления условиями труда в целях мотивирования работников к максимальному использованию трудового потенциала и повышению производительности труда.*

**Ключевые слова:** безопасность труда, менеджмент условий труда, Международная организация труда, охрана труда, условия труда.

УДК 331.4(477):331.91

**Хитра О.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці  
Хмельницький національний університет

**Улицька І.Є.**

студентка  
Хмельницький національний університет

*The prerequisites for the creation of an effective system of management of working conditions at the domestic enterprises subordinated to the requirements of the macro-level system of public administration of labor protection have been considered in the article. Differentiating workplaces depending on working conditions, being a derivative of labor division, is one of the manifestations of social and economic heterogeneity of labor, which, in turn, creates inequality of workers employed at the corresponding workplaces, determines their attitude to work and determines the level of satisfaction with labor. At the same time, working conditions are treated as an integral element of the production system, which is subjected to planning, organization, monitoring, optimization. In the article, elements of working conditions, which are the basis for the organization of a safe and comfortable workplace have been systematized, factors of formation, monitoring and optimization of working conditions at the enterprise have been generalized; purpose, tasks and regulatory framework of the management system for working conditions have been defined. The need to focus on the content of labor standards in the field of conditions, safety and labor protection advocated by the International Labor Organization, as well as the balance of economic interests of employers and the needs of employees has been deduced in the study. The importance of a esthetizing the production environment as a prerequisite for creating a comfortable working place has been proved, since the use of visual ecology techniques, optimal color design of premises, the use of functional music activate positive emotions of the worker and satisfy his aesthetic needs. The possibility of achieving social and economic effects from the introduction of a labor management system at Ukrainian enterprises has been substantiated. The structural and logical scheme of management of working conditions has been developed in order to motivate workers to maximize the use of labor potential and increase productivity. The main criterion for the effectiveness of the management of working conditions is the achievement of the maximum level of safety and comfort in the system "man – industrial environment – technology", which is accompanied by an increase in the efficiency of labor at each workplace and, at the same time, minimization of expenses for implementation of measures in the field of labor protection, as well as losses, caused by the influence of dangerous factors of the production environment on the body of a worker.*

**Key words:** labor safety, management of working conditions, International Labor Organization, labor protection, working conditions.

**Постановка проблеми.** Людина значну частину свого життя витрачає на трудову діяльність, тому від умов праці, рівня її безпеки залежать працездатність і продуктивність праці, якість роботи, стан здоров'я. Людина може бути у безпеці тільки в такому стані виробничого середовища, коли унеможливлений вплив на неї небезпечних та шкід-

ливих чинників [1, с. 5]. Створення сприятливих умов праці та дотримання міжнародних трудових стандартів у цій сфері є одним із головних завдань суспільства, невід'ємною частиною державної соціальної й економічної політики, важливим складником управління людськими ресурсами на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретико-методологічні і прикладні аспекти формування системи менеджменту умов праці висвітлюються в наукових працях багатьох учених. Зокрема, В. Голінько, С. Чеберячко, М. Шибка, О. Яворська [1] розкривають специфіку здійснення моніторингу умов праці; Т. Гринюк [2] здійснює пошук шляхів поліпшення умов праці на підприємствах; А. Марчук і М. Прищак [3] розглядають менеджмент сприятливих умов праці крізь призму психології праці; В. Сайчук і М. Хінцінський [4] досліджують умови праці в аспекті якості трудових ресурсів; О. Рабіч, Л. Чумак, І. Мещерякова [5] аналізують зміни умов праці робочих місць під час модернізації виробництва; О. Горностай [6] аналізує діяльність міжнародних організацій у сфері охорони праці; О. Серета [7] та В. Андрієнко [8] систематизують положення міжнародних стандартів у сфері охорони праці; Ю. Спасенко [9] здійснює аналіз стану безпеки праці в Україні за методологією МОП; О. Сорочинська [10] обґрунтовує економічну доцільність упровадження заходів із поліпшення умов праці.

Разом із тим залишається актуальним питання щодо обґрунтування структури цілісної системи менеджменту умов праці на підприємствах Укра-

їни, націленої на дотримання трудових стандартів МОП, одночасне задоволення економічних інтересів працедавців і потреб найманих працівників.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є поглиблення теоретико-методологічних основ формування системи менеджменту умов праці та надання рекомендацій щодо її практичного впровадження на підприємствах України в контексті дотримання трудових стандартів МОП, задоволення економічних інтересів працедавців та потреб найманих працівників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Умови праці – це складне об'єктивне суспільне явище, що формується під впливом взаємопов'язаних чинників соціально-економічного, техніко-організаційного і природного характеру та впливає на здоров'я, працездатність людини, її емоційний стан, ставлення до праці і ступінь задоволеності нею, на ефективність праці й інші економічні результати виробництва, на рівень життя та всебічний розвиток людини як головної продуктивної сили суспільства [3].

На організм людини означені чинники впливають через систему елементів, які безпосередньо визначають умови праці та вимоги до організації робочих місць на підприємстві (рис. 1).



**Рис. 1.** Система елементів умов праці як передумова для організації безпечного та комфортного робочого місця, що є чинником мотивації до підвищення продуктивності праці персоналу підприємства

Ймовірна небезпека локалізується або посилюється залежно від рівня організації виробництва, організованості та дисципліни працівників, їх кваліфікації, санітарно-технічного та лікувально-профілактичного забезпечення, а також рівня профілактичної роботи з охорони праці.

Залежно від ступеня впливу умов праці на організм працівника визначають тривалість робочої зміни і режим внутрішньозмінного відпочинку, що, своєю чергою, визначає норми часу й виробітку. Варто зауважити, що несприятливі умови праці призводять до зниження обсягу й якості продукції, непродуктивного використання робочої сили, зниження продуктивності праці. Негативний соціальний результат унаслідок несприятливих умов праці означає зниження творчої активності та трудової дисципліни, зацікавленості у праці.

Унаслідок поліпшення умов праці відбувається скорочення професійних виробничо зумовлених захворювань і виробничого травматизму, збільшення ефективного фонду робочого часу, що детермінує тим самим додатковий економічний ефект. Зрештою, впровадження заходів із поліпшення умов праці призводить до зниження плинності кадрів, збільшення періоду професійної активності працівників, зменшення матеріальних витрат на оплату відшкодувань працівникам у разі нещасного випадку на виробництві.

До позитивних соціальних наслідків від поліпшення умов праці можна віднести сприятливий вплив процесу праці на здоров'я людини та розвиток її особистості, передусім стан здоров'я і соціальну активність. Окрім того, реалізація групових програм заохочення робіт з охорони праці наділяє працівників почуттям спільності між собою та лояльністю стосовно працедавця. Перебуваючи на комфортному робочому місці, працівник отримує більше задоволення від праці, суб'єктивно відчуючи більш високий рівень якості трудового життя, і це позначається на його ставленні до праці. А отже, створення належних умов праці цілком відповідає як економічним інтересам працедавців, так і вимогам найманих працівників.

Умови праці на підприємстві є невід'ємним елементом виробничої системи і, відповідно, об'єктом планування, організації, моніторингу, оптимізації (тобто виваженого управлінського впливу) [2, с. 122]. Управління умовами праці – це безперервний процес здійснення організаційно-технічних, соціально-економічних та інших заходів, спрямованих на збереження здоров'я працівників, зменшення впливу несприятливих і шкідливих чинників на організм людини [11, с. 322]. Для здійснення цього процесу на підприємстві доречно скористатися структурно-логічною схемою, наведеною на рис. 2.

Головна мета менеджменту умов праці – досягнення оптимальних умов праці, які визначаються

безпекою системи «людина – виробниче середовище – техніка», де головну роль відіграють закономірності взаємодії людини у процесі праці з виробничим обладнанням та контролем, поєднання психофізіологічних характеристик людини і санітарно-гігієнічних параметрів виробничого середовища [5, с. 45–46]. З означеної мети випливає низка завдань менеджменту умов праці: збереження здоров'я працівників завдяки раціональному витрачання життєвих сил та швидкому відновленню працездатності; своєчасне проведення атестації робочих місць та складання Карти умов праці з оцінками чинників виробничого середовища і трудового процесу; створення та оновлення основних фондів працевохоронного призначення; профілактика виробничого травматизму та професійних захворювань; попередження та компенсація несприятливого впливу умов праці на працівників [4, с. 48].

Відповідно до перелічених завдань та з урахуванням базових положень теорії характеристик праці можна виділити основні елементи системи менеджменту умов праці: раціональна організація трудового процесу; залучення технічних пристроїв для полегшення праці; мотивування працівника змістом праці (зокрема, чергування трудової діяльності з метою підвищення її розмаїття; забезпечення наочної результативності праці для працівника, тобто її завершеності; акцент на значимості та самостійності праці кожного виконавця) у поєднанні з матеріальними і моральними стимулами.

Основним орієнтиром для розроблення та перманентного вдосконалення системи менеджменту умов праці має стати нормативно-правова база в галузі охорони праці. Умови праці на робочому місці, безпечність засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам законодавства.

Основним законом, який гарантує права громадян на безпечні умови праці, є Конституція України. Правове регулювання умов праці закладене у Кодексі законів про працю України, у розділах «Охорона праці», «Трудовий договір», «Робочий час», «Час відпочинку», «Праця жінок», «Праця молоді», «Професійні спілки», «Нагляд і контроль над додержанням законодавства про працю». Господарський кодекс України (ст. 46) визначає, що підприємець зобов'язаний забезпечити працівникам безпечні й нешкідливі умови праці. Законом України «Про колективні договори і угоди» передбачено, що і колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо умов і охорони праці (ст. 7), а в угодах на державному, галузевому, регіональному рівнях регулюються основні принципи і норми соціально-економічної



Рис. 2. Структурно-логічна схема управління умовами праці на підприємстві

політики, зокрема щодо умов та охорони праці (ст. 8). Прийнятий 14 жовтня 1992 р. Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, регулює відносини між власником організації і працівником із питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, встановлює єдиний порядок охорони праці в Україні.

У більшості галузей відхилення умов праці компенсується встановленням доплати. Зокрема, Закон України «Про оплату праці» передбачає, що умови впровадження й розміри надбавок, доплат, винагород та інших заохочувальних, компенсацій-

них і гарантійних виплат установлюються в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (міжгалузевими) і територіальними угодами. Працівникам, які зайняті на роботах зі шкідливими умовами праці, надається додаткова відпустка до основної й установлюється скорочений робочий день (згідно зі Списком виробництв, робіт, цехів, професій і посад, зайнятість працівників в яких дає право на щорічні додаткові відпустки за роботу зі шкідливими і важкими умовами праці та за особливий характер праці).

Суб'єктами макрорівневої системи державного управління охороною праці є: Кабінет Міністрів

України; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони праці; міністерства та інші центральні органи виконавчої влади; місцеві державні адміністрації й органи місцевого самоврядування. Для формування цілісної систем управління безпекою та гігієною праці 10 вересня 2014 р. була створена Державна служба України з питань праці.

Варто зауважити, що сьогодні в Україні особливого значення набуває міжнародне співробітництво з питань умов і охорони праці, яке насамперед полягає у вивченні, узагальненні та впровадженні світового досвіду з менеджменту умов праці, дотриманні міжнародних трудових стандартів, а також виконанні міжнародних договорів та угод з охорони праці.

Міжнародні стандарти з безпеки праці – це норми, що регулюють відносини щодо забезпечення здорових та безпечних умов праці, які містяться в різних міжнародно-правових джерелах [8, с. 43]. Варто наголосити, що Законом України «Про ратифікацію Конвенції Міжнародної організації праці № 81 1947 року про інспекцію праці у промисловості й торгівлі» від 8 вересня 2004 р. Україна ратифікувала Конвенцію МОП № 81, що містить міжнародні стандарти щодо інспекції праці.

Ще в 1975 р. Міжнародна конференція праці ухвалила Резолюцію про майбутні дії у сфері умов праці та виробничого середовища, згідно з якою визнавалося за необхідне прийняття як національної політики, так і політики на рівні підприємства, що стало першим кроком запровадження підходу до системного управління умовами праці. Однією з перших спроб прийняття актів, що відображали означений підхід, були Конвенція 1977 р. № 148 про виробниче середовище (забруднення повітря, шум та вібрація) та супроводжуюча її Рекомендація № 156.

Однією з ключових конвенцій МОП у сфері безпеки і гігієни праці є Конвенція № 155 про безпеку та гігієну праці та виробниче середовище 1981 р. Конвенція зобов'язує кожного члена МОП відповідно до національних умов і практики та після консультацій із найбільш представницькими організаціями працедавців і працівників розробляти, здійснювати та періодично переглядати узгоджену національну політику в галузі безпеки праці, гігієни праці й виробничого середовища. Мета такої політики – запобігти нещасним випадкам та ушкодженню здоров'я, що виникають унаслідок роботи, у ході її або пов'язані з нею, зводячи до мінімуму причини небезпек, властивих виробничому середовищу.

На 94-й сесії Міжнародної конференції праці (2006 р.) було ухвалено Конвенцію № 187 про основи, що сприяють безпеці й гігієні праці, та супроводжуючу її Рекомендацію № 197. Конвенція 2006 р. сприяє забезпеченню права працівників на

безпечне та здорове виробниче середовище; зміцненню відповідальності урядів, працедавців і працівників; створенню тристоронніх консультативних механізмів із питань безпеки і гігієни праці; формуванню і реалізації національних програм із безпеки і гігієни праці, в основу яких закладено принципи оцінювання та контролю над небезпеками і ризиками на рівні робочого місця; ініціативам, що зміцнюють культуру профілактики безпеки та гігієни праці; участі й представництву працівників на всіх рівнях управління безпекою і гігієною праці.

У згаданій конвенції МОП ужитий термін «національна культура профілактики в галузі безпеки та гігієни праці», що означає культуру, в якій право на безпечне й здорове виробниче середовище дотримується на всіх рівнях, коли уряди, працедавці й працівники беруть активну участь у забезпеченні безпечного та здорового виробничого середовища за допомогою системи встановлених прав, відповідальності та обов'язків і коли принципам профілактики надається найвищий пріоритет. Важливим ресурсом популяризації культури охорони праці стали всесвітні конгреси з охорони праці, які за участю МОП та інших зацікавлених організацій проводяться один раз на чотири роки в різних країнах світу. У Сеульській декларації з безпеки і гігієни праці, прийнятій на XVIII Всесвітньому конгресі з охорони праці (2008 р., м. Сеул, Корея), розвиток і збереження національної превентивної культури з безпеки та здоров'я названо основним шляхом сприяння створенню високих рівнів гігієни і безпеки на робочих місцях. Шанобливе ставлення до культури охорони праці вплинуло й на спрямування роботи XX Всесвітнього конгресу з охорони праці (2014 р., м. Франкфурт, Німеччина).

Ключовим документом Європейського Союзу з питань охорони праці є директива 89/391/ЄЕС від 12.06.89 «Про проведення заходів для сприяння вдосконаленню у галузі безпеки та здоров'я працівників на роботі». Мета директиви – підвищення рівня охорони праці в країнах – членах ЄС завдяки реалізації профілактичних заходів щодо захисту від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, а також за рахунок інформування, консультацій, пропорційної участі і навчання працівників та їх представників у процесі забезпечення безпеки трудової діяльності.

Свого часу Комісія ЄС прийняла рішення розробити Європейську стратегію з питань трудового середовища. Європейська конфедерація профспілок (ЄКП) запропонувала внести до неї заходи в галузі безпеки праці, ввести в країнах ЄС регіональних уповноважених з охорони праці та посилити санкції стосовно працедавців, винних у порушенні правил безпеки на виробництві, а також поширити положення цієї стратегії на працюючих у рамках нетипової зайнятості [6, с. 374].

У рамках співробітництва України з ЄС виконується робота над проектом «Сприяння забезпеченню охорони праці в Україні (з метою підвищення рівня ефективності)». Позитивним є те, що багато українських підприємств дотримуються стандартів ISO 9001 (Система менеджменту), а також упроваджують ISO 14001 (Система екологічного менеджменту).

На багатьох підприємствах запроваджена система управління охороною праці та виробничою безпекою (OHSAS). OHSAS – це система сертифікації, яка поєднує у собі вимоги OHSAS 18001, ILO-OSH (International Labor Organization – Guide lines on occupational Safety and Health Management Systems (ILO/OSH 2001)) та вимоги національних стандартів. Система OHSAS сприяє створенню безпечних і здорових умов праці та забезпечує базовий підхід, що дає змогу суб'єктові господарювання послідовно ідентифікувати й контролювати ризики для здоров'я і безпеки свого персоналу, знижувати ймовірність нещасних випадків, відповідати законодавчим нормам і підвищувати загальну ефективність роботи.

У 2018 р. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) розробила й опублікувала новий стандарт ISO 45001:2018 «Системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці. Вимоги та рекомендації щодо застосування», в якому охорона праці розглядається вже не як окрема сфера, а як частина перспектив сталого розвитку всієї організації. Стандарт передбачає впровадження ризик-орієнтованого підходу, постійне вдосконалення для відповідності внутрішньому клімату організації, а також облік і відповідність вимогам національного законодавства. Усі ці заходи покликані створити репутацію організації як «безпечного місця роботи», що в кінцевому підсумку сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Таким чином, мікрорівнева система менеджменту умов праці має підпорядковуватися базовим принципам, закладеним у макрорівневій системі державного управління охороною праці, яка, своєю чергою, повинна орієнтуватися на врахування вимог міжнародних трудових стандартів, передовий зарубіжний досвід і здобутки науково-технічного прогресу.

Відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці виділяють 10 груп чинників виробничого середовища, які впливають на працездатність людини і викликають у неї втому: фізичні зусилля; нервова напруга; темп роботи; робоче положення тіла; монотонність праці; температура, вологість, теплове випромінювання у робочій зоні; забруднення повітря; виробничий шум; вібрація, обороти і поштовхи на робочому місці; освітлення у робочій зоні [4, с. 47]. На вітчизняних підприємствах увага приділяється передусім контролю таких чинників, як шум, температура, вологість та чистота повітря,

освітлення, режим роботи, робочий графік. Водночас не менше значення, на нашу думку, мають питання естетизації виробничого середовища.

Естетичні чинники визначають красу робочого середовища, приємність форм, кольорів і звуків на робочому місці. Сучасні дизайнерські підходи до організації виробничих інтер'єрів мають відходити від застарілого технократичного підходу і спиратися на концепцію сталого розвитку суспільства, забезпечуючи максимально комфортні умови виробництва, а за рахунок цього – ефективність праці. Екологічний підхід до формування виробничого середовища забезпечує природні, звичні та приємні для людини кліматично-гігієнічні умови не тільки за фізіологічними параметрами та нешкідливими матеріалами, а й за візуальними зовнішніми характеристиками простору, так званою візуальною екологією (приємні, комфортні для сприйняття тонально-кольорові оздоблення, використання доцільного розмаїття фактур поверхонь, відображення природної тектоніки робочих конструкцій) [12, с. 29].

Важливу роль в організації виробничого процесу відіграє кольорове оформлення, яке підвищує настрій працівників та їх працездатність, сприяє поліпшенню зорової роботи і створенню безпечних умов праці, а також виступає засобом інформації. Неправильний вибір кольору, навпаки, викликає передчасну зорову втому, псує настрій, підвищує нервозність, погіршує працездатність. Фахівці надають такі рекомендації: в адміністративних приміщеннях колір повинен викликати позитивні психологічні емоції, що досягається завдяки гармонічному поєднанню жовтих, кремових, зелено-синіх, світло-коричневих та інших подібних кольорів; у конструкторських бюро, де необхідно стимулювати розумову діяльність, повинні переважати світлі оливкові, зелені або синьо-зелені кольори; кольорова гамма особистих кабінетів керівників повинна створювати спокійну, урочисту обстановку, що досягається невеликою яскравістю і насиченістю тонів, гармонією світлих кольорів [1, с. 137–138].

Також у контексті підвищення ефективності праці можна говорити про позитивні властивості музики. Функціональна музика – це музика на виробництві, що супроводжує трудовий процес і, будучи істотним фактором активізації праці, ритмізації трудових процесів, має своєю метою підвищення працездатності і зниження стомлюваності працівників. Музика стимулює появу емоцій, поліпшує вербальні й арифметичні здібності, активізує процеси сприйняття і пам'яті, пробуджує творче мислення, а також захищає від стресу.

Зокрема, рекомендується застосовувати музику на роботах, що характеризуються невеликою складністю, монотонністю, рівномірним і незначним фізичним навантаженням протягом

зміни, одноманітністю рухів і поз, що не вимагають високого рівня уваги. Водночас протипоказана трансляція музики в робочий час на складних і відповідальних роботах, на робочих місцях із підвищеною гучністю або значним фізичним чи нервовим навантаженням. Час початку музичних передач та їх тривалість слід установлювати на основі кривих працездатності, характерних для певного підрозділу, з урахуванням особливостей трудових процесів (ступеня концентрації уваги, нервово-психічної напруженості, умов праці) і побажань працівників. Зміст музичних передач визначається характером праці: чим коротші, простіші трудові операції, тим виразнішою повинна бути музика, і навпаки – чим напруженіша праця і вища завантаженість уваги працівника, тим спокійнішою має бути музика [13, с. 54].

Дослідження показали, що в разі комплексного впливу на працівника кількох шкідливих виробничих чинників простої на робочому місці можуть сягати 20–40% робочого часу за зміну. Втрати робочого часу внаслідок тимчасової непрацездатності на різних підприємствах становлять близько 2,5–10% річного фонду робочого часу. Своєю чергою, комплекс заходів із поліпшення умов праці може забезпечити приріст продуктивності праці на 15–20%. Доведено, що правильна організація робочого місця забезпечує збільшення продуктивності праці на 21%, продумане використання музики – на 12–14%, раціональне фарбування приміщень – на 25% тощо [2, с. 124].

Планування робіт із поліпшення умов праці на підприємствах здійснюється у формі довгострокових програм, перспективних і поточних планів. Зміна стану умов праці за факторами оцінюється різницею їх абсолютних величин до і після впровадження заходів чи різницею досягнутих або прогнозованих результатів, а також зіставленням відносних показників, які характеризують ступінь відповідності тих чи інших чинників гранично допустимим концентраціям, гранично допустимим рівням чи заданим значенням. Комплексна оцінка зміни умов праці формується з урахуванням приросту робочих місць, на яких умови праці приведені у відповідність до нормативних вимог. Оптимальними вважаються умови, в яких не лише зберігається здоров'я працівників, а й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності, позитивних емоцій.

Показники соціальної і соціально-економічної ефективності витрат на заходи з поліпшення умов праці розраховуються як відношення величини соціальних або соціально-економічних результатів до витрат, необхідних для здійснення відповідних заходів [10, с. 246].

Визначення ефективності витрат на заходи з поліпшення умов праці на робочому місці ( $E_{\phi}$ ) пропонуємо здійснювати за формулою:

$$E_{\phi} = \left[ \frac{E}{B} \right] \cdot k_M \cdot k_{ЗН}, \quad (1)$$

де  $E$  – економія поточних витрат від поліпшення умов праці (прибуток або зменшення збитків), грн;

$B$  – загальні витрати на поліпшення умов праці, грн.;

$k_M$  – коефіцієнт мотивації працівника;

$k_{ЗН}$  – коефіцієнт відносної значимості робочого місця з погляду впливу на ключові показники ефективності роботи підприємства.

Коефіцієнт мотивації працівника ( $k_M$ ) визначається як відношення кількості балів, виведених за результатами опитування працівника щодо його задоволеності різними аспектами умов праці на робочому місці після впровадження заходів щодо їх поліпшення, до кількості балів, виставлених ним до впровадження відповідних заходів. Припускаємо, що коли значення цього коефіцієнта перевищує одиницю, це є ознакою кращого сприйняття працівником свого виробничого середовища, а отже, додатковим стимулом до підвищення продуктивності праці, що може прямо чи опосередковано відобразитися на економічних показниках роботи підприємства.

Коефіцієнт відносної значимості робочого місця ( $k_{ЗН}$ ) може бути встановлений представниками вищого керівництва підприємства шляхом суб'єктивного порівнювання важливості різних груп робочих місць із погляду досягнення стратегічних цілей на певному етапі розвитку (наприклад, у разі реалізації антикризової програми найвище значення коефіцієнта доцільно встановити для робочих місць членів антикризового комітету; під час реалізації важливої рекламної кампанії найбільшу вагу матимуть робочі місця працівників відділу реклами; якщо підприємству вкрай важливо збільшити обсяги виробництва певного виду продукції, особливої уваги в аспекті модернізації заслуговують робочі місця основних робітників у цехах тощо).

**Висновки з проведеного дослідження.** Управління умовами праці є актуальним для кожного підприємства, оскільки комфортність робочого місця виступає запорукою високопродуктивної праці і лояльного ставлення з боку персоналу до працедавця. Отже, робота з моніторингу, оцінювання та оптимізації умов праці має стати невід'ємним складником системи управління персоналом. На підприємствах слід створювати цілісну систему менеджменту умов праці, під якою розуміємо сукупність економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, застосовуваних для забезпечення оптимальних умов праці на кожному робочому місці з урахуванням специфіки технологічного процесу та запитів працівника, що в підсумку сприяє підвищенню ефективності праці.

Ця система, своєю чергою, має підпорядковуватися принципам державного управління охороною праці та орієнтуватися на дотримання міжнародних стандартів із безпеки праці.

Критерієм ефективності функціонування системи менеджменту умов праці є досягнення балансу економічних інтересів працедавців (підвищення прибутковості) та потреб найманих працівників (підвищення якості трудового життя). Одним із дієвих способів впливу на емоційний стан працівника вважаємо врахування чинника естетизації виробничого середовища, що передбачає застосування прийомів візуальної екології на робочому місці, оптимальне кольорове оформлення приміщень, використання функціональної музики тощо. Під час оцінювання ефективності заходів з удосконалення умов праці на робочих місцях важливо брати до уваги ймовірні зміни в мотивації працівників, а також диференціювати робочі місця залежно від їх значимості для досягнення ключових стратегічних цілей підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності розроблення загальної методики визначення ефективності функціонування системи менеджменту умов праці на підприємстві.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Моніторинг умов праці : підручник / В.І. Голінько та ін. Дніпропетровськ : НГУ, 2014. 230 с.
2. Гринюк Т.Ю. Сучасні проблеми поліпшення умов праці на підприємствах. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ*. 2014. Вип. 1. С. 121–127. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pprog\\_2014\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pprog_2014_1_20) (дата звернення: 29.03.2019).
3. Марчук А.О., Прищак М.Д. Менеджмент сприятливих умов праці людини як головна функція психології праці. *Матеріали XLV Науково-технічної конференції ВНТУ*, м. Вінниця, 23–24 березня 2016 р. Вінниця, 2016. URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2016/paper/view/918> (дата звернення: 29.03.2019).
4. Сайчук В., Хінцінський М. Умови праці як аспект якості трудових ресурсів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Географія»*. 2011. Вип. 59. С. 46–48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_geograf\\_2011\\_59\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_geograf_2011_59_15) (дата звернення: 29.03.2019).
5. Рабіч О.В., Чумак Л.О., Мещерякова І.В. Аналіз зміни умов праці робочих місць при модернізації виробництва. *Геотехнічна механіка*. 2016. Вип. 128. С. 45–55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gtm\\_2016\\_128\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gtm_2016_128_6) (дата звернення: 29.03.2019).
6. Горностаї О.Б. Діяльність міжнародних організацій з охорони праці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 368–375. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlitu\\_2014\\_24.9\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlitu_2014_24.9_66) (дата звернення: 29.03.2019).
7. Серєда О.Г. Міжнародні стандарти з охорони праці: сучасний стан та перспективи адапта-

ції законодавства України. *Публічне право*. 2013. № 2. С. 219–226. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pp\\_2013\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pp_2013_2_31) (дата звернення: 29.03.2019).

8. Андрієнко В.М. Стандарти безпеки праці: зарубіжний досвід. *Агросвіт*. 2014. № 6. С. 41–47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2014\\_6\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2014_6_9) (дата звернення: 29.03.2019).

9. Спасенко Ю.О. Аналіз стану безпеки праці в Україні за методологією МОП. *Економіка АПК*. 2014. № 5. С. 77–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2014\\_5\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2014_5_14) (дата звернення: 29.03.2019).

10. Сорочинська О.Л. Стан охорони праці в Україні та заходи для її поліпшення. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Транспортні системи і технології»*. 2014. Вип. 24. С. 240–247. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_tsit\\_2014\\_24\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_tsit_2014_24_35) (дата звернення: 29.03.2019).

11. Посилкіна О.В., Братішко Ю.С., Кубасова Г.В. *Управління персоналом : навчальний посібник*. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.

12. Підлісна О.В. Сучасні дизайнерські підходи у формуванні виробничого середовища. *Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтв*. 2014. № 6. С. 28–33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/had\\_2014\\_6\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/had_2014_6_9) (дата звернення: 29.03.2019).

13. Гусак-Шкловська Я.Д. Функціональна музика як спосіб підвищення працездатності і покращення самопочуття. *Харчова наука і технологія*. 2013. № 1. С. 52–55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Khnit\\_2013\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Khnit_2013_1_19) (дата звернення: 29.03.2019).

#### REFERENCES:

1. Gholinjko V. I., Cheberjachko S. I., Shybka M. V., Javorsjka O. O. (2014) *Monitoryng umov praci* [Monitoring of working conditions]. Dnipropetrovsjck: NGhU. (in Ukrainian).
2. Ghrynjuk T. Ju. (2014) *Suchasni problemy polipshennja umov praci na pidpryjemstvakh* [Modern problems of improving working conditions at enterprises]. *Psykhologho-pedagoghichni osnovy ghumanizaciji navchaljno-vykhovnogho procesu v shkoli ta VNZ* [Psychological and pedagogical bases of humanization of educational process at school and higher educational institutions], vol. 1, pp. 121–127.
3. Marchuk A. O., Pryshhak M. D. (2016) *Menedzhment spryjatlyvykh umov praci ljudy ny jak gholovna funkci ja psykhologhiji praci* [Management of favorable working conditions of man as the main function of the labor psychology]. *Proceedings of the XLV Naukovo-tekhnichnoji konferenciji VNTU (Ukraine, Vinnytsia, March 23–24, 2016)*. Available at: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2016/paper/view/918> (accessed 21 March 2019).
4. Sajchuk V., Khincinsjkyj M. (2011) *Umovy praci jak aspekt jakosti trudovykh resursiv* [Labor conditions as an aspect of the quality of labor resources]. *Visnyk Kyjivsjkogho nacionalnogho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Gheoghrafija* [National University of Kyiv named after Taras Shevchenko Herald. Geography], vol. 59, pp. 46–48.
5. Rabich O. V., Chumak L. O., Meshherjakova I. V. (2016) *Analiz zminy umov praci robochykh miscj pry*



modernizaciji vyrobnyctva [Analysis of changes in working conditions during modernization of production]. *Gheotekhnichna mekhanika* [Geotechnical Mechanics], vol. 128, pp. 45–55.

6. Ghornostaj O. B. (2014) Dijalnistj mizhnarodnykh orghanizacij z okhorony praci [Activities of international organizations on labor protection]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of NLTU], vol. 24.9, pp. 368–375.

7. Sereda O. Gh. (2013) Mizhnarodni standarty z okhorony praci: suchasnyj stan ta perspektyvy adaptaciji zakonodavstva Ukrainy [International standards on labor protection: the current state and prospects of adaptation of Ukrainian legislation]. *Publichne pravo* [Public Law], no. 2, pp. 219–226.

8. Andrijenko V. M. (2014) Standarty bezpeky praci: zarubizhnyj dosvid [Labor safety standards: foreign experience]. *Aghrosvit* [AgroSvit], no. 6, pp. 41–47.

9. Spasenko Ju. O. (2014) Analiz stanu bezpeky praci v Ukraini za metodologhijeju MOP [Analysis of the state of labor safety in Ukraine according to the ILO methodology]. *Ekonomika APK* [The Economy of Agro-Industrial Complex], no. 5, pp. 77–84.

10. Sorochyns'ka O. L. (2014) Stan okhorony praci v Ukraini ta zakhody dlja jiji polipshennja [The state of labor protection in Ukraine and measures to improve it]. *Zb. nauk. pracj Derzhavnogho ekonomiko-tekhnologhichnogho universytetu transportu. Serija: Transportni systemy i tekhnologhiji* [Scientific Works of the State Economic-Technological University of Transport. Transport Systems and Technologies], vol. 24, pp. 240–247.

11. Posylkina O. V., Bratishko Ju. S., Kubasova Gh. V. (2015) *Upravlinnja personalom* [Personnel Management]. Kharkiv: NFaU. (in Ukrainian).

12. Pidlisna O. V. (2014) Suchasni dyzajnersjki pidkhody u formuvanni vyrobnychogho seredovyshha [Contemporary design approaches to formation of the production environment]. *Visnyk Kharkivskojji derzhavnojji akademiji dyzajnu i mystectv* [Kharkiv State Academy of Design and Arts Herald], no. 6, pp. 28–33.

13. Ghusak-Shklov'sjka Ja. D. (2013) Funkcionalna muzyka jak sposib pidvyshhennja pracezdatnosti i pokrashhennja samopochuttja [Functional music as a way to increase efficiency and improve well-being]. *Kharchova nauka i tekhnologhija* [Food Science and Technology], no. 1, pp. 52–55.

**Khytra Olena**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Personnel Management  
and Labor Economics  
Khmelnytskyi National University

**Ulytska Inna**

Student  
Khmelnytskyi National University

#### FORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF LABOR CONDITIONS ON ENTERPRISES OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF KEEPING TO LABOR STANDARDS OF THE INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION

**The purpose of the article.** Creation of favorable working conditions and observance of international labor standards in this sphere is one of the main tasks of the society, an integral part of the state social and economic policy, an important component of human resources management at the enterprise.

The purpose of the study is to deepen the theoretical and methodological foundations of the formation of the system of management of working conditions and to provide recommendations on its practical implementation at Ukrainian enterprises in the context of observance of labor standards of the International Labor Organization, satisfaction of economic interests of employers and the needs of employees.

**Methodology.** The research has been carried out by using logical, hypothetically deductive and systematic (including structural and functional) approaches, which allowed the management of working conditions to be considered as an integral system, the functioning of each element of which is evaluated in terms of functional unity, structural order, necessity and feasibility.

The initial hypothesis of the study is formulated as follows: the creation of appropriate working conditions should, on the one hand, be based on the requirements of international labor safety standards and, on the other hand, ensure a balance between the economic interests of employers (profit maximization, cost minimization) and the social needs of hired workers (improvement of the working life quality, decent employment, social harmony). The organization of not only a safe (objective aspect), but also a comfortable (based on the subjective perception of a particular employee) workplace is a powerful factor in motivating to extend utilization of labor potential and increase productivity.

**Results.** Taking into consideration the functional purpose, the main elements of the management system of working conditions are: rational organization of the labor process, planning of work on improving working

conditions in the form of long-term programs, perspective and current plans (implementation of the principles of economics, planning); the involvement of technical devices for the facilitation of work (prevention of fatigue, increase of work capacity and intensity of work); motivating the worker with the content of work (providing a positive subjective assessment of the workplace comfort); application of material and moral incentives for initiative in improving the working conditions.

The micro-level system for the management of working conditions should be subordinated to the basic principles laid down in the macro-level system of public health care management, which, in turn, should be guided by the requirements of international labor standards, advanced foreign experience and achievements of scientific and technological progress.

In the course of the study, it was found that insufficient attention at domestic enterprises is given to issues of a esthetization of the production environment. Modern design approaches to the organization of production interiors must deviate from the outdated technocratic approach and rely on the concept of sustainable development of society, providing the most comfortable conditions of production.

Application of techniques of visual ecology guides to pleasant, comfortable for perception tonal colored decoration, the use of expedient variety of surface texture, reflection of the natural tectonics of the work of structures. Color registration plays an important role in the organization of the production process, it enhances the mood of the workers and their ability to work, contributes to the improvement of visual work and creation of safe working conditions. It is also a means of information. The use of functional music stimulates the appearance of emotions, improves verbal and arithmetic abilities, activates processes of perception and memory, awakens creative thinking, as well as protects from stress.

While assessing the effectiveness of measures on improvement of working conditions at workplaces, it is important to take into account not only purely economic outcomes, but also probable changes in employees' motivation, as well as to differentiate jobs according to their importance for achieving key strategic goals of the enterprise at certain stages of its development.

**Practical implications.** The practical significance of the results obtained is the ability to increase the effectiveness of measures in the field of safety and labor security at enterprises due to: 1) ensuring their integrity and integration into a larger scale human resources management system; 2) usage of the integrated management tools; 3) taking into account the best practices reflected in international labor standards; 4) balancing the interests of employers (the economic aspect of the ratio of income and expenditure) and the needs of employees (social and psychological factors for improving labor productivity).