

## **О НАПРАВЛЕНИЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ**

Розглянуто проблему соціально-трудових відносин в Україні, проаналізовано динаміку протестних дій найманих працівників, обґрунтовано пропозиції щодо розробки комплексних підходів до управління трудовими спорами (конфліктами).

Рассмотрена проблема социально-трудовых отношений в Украине, проанализирована динамика протестных действий наемных работников, обоснованы предложения по разработке комплексных подходов к управлению трудовыми спорами (конфликтами).

The problem of social-labor relations in Ukraine, the dynamics of the protest actions of employees, justified proposals for the development of integrated approaches to the management of labour disputes (conflicts).

**Ключові слова:** соціально-трудові відносини, трудові спори (конфлікти), акції протесту, страйки, конфліктогенність.

**Ключевые слова:** социально-трудовые отношения, трудовые споры (конфликты), акции протеста, забастовки, конфликтогенность.

**Keywords:** social and labor relations, labor disputes (conflicts), protests, strikes, the possibility of conflicts.

**Вступлення.** Конфликтогенность социально-трудовых отношений в Украине, обусловленная экономической и политической нестабильностью общества, предопределяет возникновение напряженности в трудовых коллективах, формирующей протестные настроения работников. Урегулирование возникающих противоречий, профилактика и предупреждение социально-трудовых конфликтов на предприятиях и в организациях требует разработки и использования комплексных подходов и механизмов, позволяющих обеспечить согласование интересов различных социальных групп. Конструктивное взаимодействие работодателей и наемных работников и достижение социального согласия в обществе возможно только при координации усилий всех заинтересованных лиц, органов, и структур на государственном, отраслевом, региональном и производственном уровнях.

Предупреждение социально-трудовых конфликтов требует значительно меньших усилий и ресурсов, чем устранение их негативных последствий, связанных с большими финансовыми, временными и моральными потерями, возникающими вследствие проведения забастовок и других акций социального протеста. В этом направлении достаточно успешно работают профсоюзные органы, а также специалисты НСПП, деятельность которых связана с анализом возникающих и прогнозом возможных конфликтогенных зон, разработкой соответствующих рекомендаций по их устранению, организацией социального диалога между конфликтующими сторонами, что способствует снижению степени дестабилизации трудовых коллективов и своевременному устранению причин, приводящих к возникновению протестного поведения работников.

Однако, как показывает практика, задача достижения конструктивного взаимодействия всех субъектов управления трудовыми конфликтами и обеспечения комплексного подхода к урегулированию трудовых споров (конфликтов) до сих пор не решена.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Различные аспекты проблемы урегулирования социально-трудовых отношений в рыночных условиях хозяйствования достаточно глубоко освещены в публикациях таких отечественных и зарубежных специалистов, как Л. Беззубко, Л. Баранник, В. Берелизова, Е. Гришнова, С. Загребайленко, А. Зюнькин, А. Колот, Х. Корнелиус, С. Левин, В. Лобас, А. Калина, Д. Кроули, М. Мартынова, А. Окис, А. Пирогов, Д. Скотт, Д. Стрельченко, Ф. Фишер, А. фон Хертель, И. Чуб, Г. Шабрацкий, О. Шушпанников и др. Вместе с тем ряд значимых для практики вопросов, в частности, совершенствование системы управления трудовыми конфликтами на основе использования принципа комплексности, применения новых моделей, механизмов, стандартов и процедур разрешения социальных противоречий, остаются недостаточно разработанными.

**Постановка задачи** — обосновать необходимость комплексного подхода к управлению трудовыми конфликтами и обозначить направления его совершенствования на основе анализа тенденций развития социально-трудовых отношений в Украине.

**Результаты исследования.** Еще накануне 2000 года Президент ПАО «Новокраматорский машиностроительный завод» Г.М. Скударь писал, что неуправляемость отечественной экономики достигла критического уровня. Нарушены нормальные хозяйственные связи, угрожающих размеров достиг спад объемов производства, растет внешний и внутренний долг государства, серьезно обостряется проблема безработицы и социальной напряженности. Вполне очевидной стала недалекость и пагубность политики ориентации реформирования экономики не на собственные силы, а на получение кредитов МВФ, Мирового банка и других международных финансовых организаций, что в конечном счете содействовало активному вытеснению иностранными конкурентами отечественного товаропроизводителя с национального внутреннего рынка. Со всей очевидностью можно утверждать, что нынешний экономический кризис в Украине — это кризис управления [8, с. 471-472].

Весь мировой опыт XX столетия наглядно подтверждает, что управление — это тот феномен, тот глубинный фактор, который приводит целые страны и хозяйственные системы либо к глубочайшим провалам, либо к невиданным успехам [1, с. 5]. Однако, как известно, это обстоятельство было проигнорировано не только в начале реформ в Украине, но и во все последующие годы [8, с. 471].

Кризис 90-х годов нанес существенный удар по экономике Украины. За более чем 20-летний период страна не может восстановить уровень ВВП 1990 г. Как отмечают ведущие отечественные ученые, экономика Украины из индустриально развитой превратилась в деиндустриализованную и импортозависимую. Износ основного капитала на Украине достиг в 2010 г. 74,9 %, в том числе в промышленности — 63,0 %. Отрицательные сальдо внешней торговли, начиная с 2006 г., стало ежегодно наносить значительный ущерб экономике Украины [6, с. 5]. По итогам апреля 2014-го г. экспорт Украины сократился почти на 17 % по сравнению с прошлым годом [5, с. 1]. В соответствии с рейтингом Всемирного банка Doing Business-2013 по степени благоприятности условий на ведение бизнеса Украина находится на 137-м месте. Для сравнения: Казахстан — на 49-м, Беларусь на 58-м, Китай на 91-м, Россия — на 112 [2, с. 4].

Углубление негативных тенденций в экономическом развитии страны пагубным образом отразилось на социально-трудовых отношениях и привело к обострению социально-трудовых отношений как в трудовых коллективах предприятий, учреждений и организаций, так и на уровне всего общества в целом. С целью содействия урегулирования коллективных трудовых споров Указом Президента Украины от 17 ноября 1998 г. № 1258 был создан постоянно действующий государственный орган — Национальная служба посредничества и примирения (НСПП), а с 1999 г. начали функционировать ее территориальные отделения, что предопределило возможность формирования системного подхода к управлению социально-трудовыми спорами (конфликтами).

Важнейшим направлением обеспечения системного подхода к управлению трудовыми спорами (конфликтами) является создание действенной нормативно-правовой базы. Можно констатировать, что за последние годы в стране сформировано определенное законодательное обеспечение системы регулирования трудовых отношений, снижения социальной напряженности и трудовых конфликтов на производственном, отраслевом, территориальном и национальном уровнях. Однако, как свидетельствует практика, действующая нормативно-правовая база нуждается в дальнейшем развитии и совершенствовании.

Одним из важных шагов, предпринимаемых в этом направлении и заслуживающих безусловной поддержки, является совместная разработка НСПП Украины и Национальной службы посредничества Швеции «Шведско-Украинского Проекта» — новой модели разрешения трудовых споров, практическая апробация и реализация которой намечены на 2014-2017 годы [7, с. 9-32]. Внедрение новой модели разрешения проблем в сфере социально-трудовых отношений призвано способствовать созданию действенной системы управления трудовыми спорами на основе: гармонизации украинского законодательства, международных и европейских стандартов; повышения роли сторон социального диалога и институциональных возможностей НСПП, налаживания эффективного сотрудничества между ними и внедрения новых подходов к совместной ответственности; разработки и принятия Закона Украины «О трудовых спорах» [7, с. 21].

В контексте повышения эффективности управления трудовыми спорами (конфликтами) особую значимость в современных условиях представляет также организация и проведение на системной основе диагностики состояния конфликтогенности в трудовых коллективах с

целью предупреждения и урегулирования случаев дестабилизации социально-трудовых отношений. При этом следует отметить, что оценка состояния конфликтности может быть достоверной только в том случае, если в процессе диагностики будут комплексно анализироваться все составные компоненты дестабилизации состояния социально-трудовых отношений: конфликтные ситуации, коллективные трудовые споры (конфликты), забастовки и другие виды протестных действий, связанные с частичным или полным прекращением работы, а также акции социального протеста, не связанные с прекращением работы. Такой подход, как показывает опыт работы НСПП, позволяет достаточно оперативно отслеживать случаи дестабилизации социально-трудовых отношений, устанавливать причины их возникновения, выявлять требования наемных работников и тем самым способствовать своевременному предупреждению и урегулированию конфликтных ситуаций.

На основе результатов выполненного исследования и обобщения отчетных материалов НСПП [3,4] проанализируем состояние конфликтности в трудовых коллективах на производственном уровне и в разрезе административно-территориальных единиц Украины за 2008-2013 гг. по названным выше трем компонентам анализа: конфликтные ситуации; коллективные трудовые споры; забастовки и акции социального протеста.

Как видно по данным, приведенным в табл. 1, общее количество конфликтных ситуаций в течение 2008-2013 гг. составило 4898 ед., взятых на контроль НСПП, из которых специалистами этой службы было урегулировано 3137 ед., или 64,0 % их общего количества.

*Таблица 1*

**ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ  
(СЛУЧАЕВ ДЕСТАБИЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ),  
РАЗРЕШЕНИЮ КОТОРЫХ СОДЕЙСТВОВАЛА НСПП**

Годы	Всего на контроле, ед.	Из них урегулировано, ед.	В % к общей численности
2008	931	537	57,7
2009	1030	621	60,0
2010	827	528	63,8
2011	724	519	71,7
2012	660	433	68,7
2013	726	499	68,7
Всего:	4898	3137	64,0

Максимальное количество конфликтных ситуаций приходилось на 2008 и 2009 гг. (931 и 1030 соответственно), что обусловлено общим ухудшением финансовой стабильности предприятий, вызванным мировым финансовым кризисом. В 2012 г., когда ситуация в экономике страны несколько стабилизировалась, произошло определенное снижение степени дестабилизации социально-трудовых отношений — до 660 случаев.

В разрезе административно-территориальных единиц наиболее конфликтными в анализируемый период были социально-трудовые отношения в Запорожской области, где на контроле отделения НСПП находилось 319 конфликтных ситуаций. Значительное количество конфликтных ситуаций отмечалось также в АР Крым и Закарпатской (по 289), Волынской (269), Тернопольской (265), Полтавской (262) и Черкасской (260) областях.

Как свидетельствует анализ, на протяжении всего анализируемого периода наибольшей конфликтностью характеризуется производственный уровень, на котором специалисты НСПП в течение 2008-2013 гг. принимали участие в урегулировании 4883 случаев дестабилизации социально-трудовых отношений, что составляет 99,6 % от их общего количества. На уровне предприятий за этот период было урегулировано 4730 конфликтных ситуаций (96,8 % от их общего количества), а на уровне структурных подразделений предприятий, соответственно, 138, или 2,9 %.

Случаи возникновения конфликтных ситуаций были зафиксированы на 4711 предприятиях на производственном уровне и 730 — на территориальном, участниками которых стали 1760,6 тыс. наемных работников.

Диагностика факторов дестабилизации социально-трудовых отношений, приводящих к конфликтным ситуациям, показывает, что основными из них являются противоречия, связанные с установлением новых или изменением существующих социально-экономических условий труда и производственного быта, невыполнением положений коллективного договора

и соглашений, несоблюдением требований законодательства о труде. К числу ключевых требований работников, связанных с необходимостью соблюдения законодательства о труде, относится требование о погашении задолженности по заработной плате и ее своевременной выплате.

Несмотря на то, что большая часть противоречий, дестабилизирующих состояние социально-трудовых отношений, разрешается на стадии конфликтных ситуаций, определенная их часть остается неурегулированной и приводит к возникновению трудовых споров (конфликтов). Общее количество КТС(К) за 2008-2013 гг. приведено в табл. 2.

Таблица 2

**ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО КОЛЛЕКТИВНЫХ ТРУДОВЫХ СПОРОВ ЗА 2008-2013 ГГ., РАЗРЕШЕНИЮ КОТОРЫХ СОДЕЙСТВОВАЛА НСПП**

Годы	Всего на контроле, ед.	Из них разрешено, ед.	В % к общей численности
2008	182	81	44,5
2009	177	81	45,8
2010	160	67	41,8
2011	177	88	49,7
2012	191	88	46,1
2013	209	111	53,1
Всего	1096	516	47,1

Наибольшая активность наемных работников по отстаиванию своих прав в рамках коллективных трудовых споров (конфликтов) наблюдалась в 2013 г., когда увеличение числа КТС(К) по сравнению с предыдущим периодом было отмечено в АР Крым, Киевской, Кировоградской, Луганской, Львовской, Харьковской, Херсонской областях. Основные требования, выдвинутые работниками, касались вопросов погашения задолженности по заработной плате и повышения ее уровня, улучшения условий оплаты и охраны труда.

Как показывает практика, предварительная работа по урегулированию конфликтных ситуаций, а также проведение переговорных процедур при разрешении коллективных трудовых споров (конфликтов) не всегда приводит к устранению конфликтных факторов, что обуславливает возрастание напряженности в трудовых коллективах. Определенное количество КТС(К) остается неразрешенными, и трудовые споры переходят в разряд затяжных.

Более острой формой протестного поведения наемных работников, по сравнению с коллективными трудовыми спорами, являются акции социального протеста и забастовки, нередко приводящие к значительным финансовым, моральным и материальным потерям, нарушению рабочего процесса и потерям рабочего времени.

По данным НСПП за анализируемый период с 2008 по 2013 гг. в Украине было проведено 317 акций протеста, не связанных с прекращением работы, и 88 забастовок и других протестных действий, вызвавших частичное или полное прекращение работы.

Наиболее конфликтными в анализируемый период были Харьковская область, в которой произошло 40 акций социального протеста и 12 забастовок и других протестных действий, связанных с частичным или полным прекращением работы, Львовская область, где зафиксировано 26 акций протеста и 4 забастовки, Донецкая область, в которой произошло 16 акций социального протеста и 11 забастовок и других видов протестных акций, Днепропетровская область — соответственно, 17 и 2.

**Выводы.** Возрастание социальной напряженности в трудовых коллективах объективно обуславливает необходимость поиска иных, более действенных средств разрешения противоречий, усиления внимания ученых и практиков к проблеме повышения стабильности в сфере социально-трудовых отношений. Одной из основных задач, стоящих перед специалистами, работающими в этом направлении, является создание комплексной, отвечающей современным требованиям, системы управления трудовыми конфликтами. Работа, проводимая НСПП и ее территориальными отделениями, должна согласовываться с действиями профсоюзов, работодателей, органов исполнительной власти и местного самоуправления. Требуется проведение постоянного конфликтологического мониторинга с целью своевременной диагностики и анализа факторов и процессов, предопределяющих усиление конфликтности трудовых коллективов предприятий, учреждений, и

организаций, разработки и принятия действенных мер для предотвращения массовых протестных действий работников.

Чрезвычайно важно повышение роли социального партнерства в системе управления КТС(К). Важной задачей является формирование конфликтологической карты региона, усиление контроля за осуществлением работ по профилактике КТС(К) на производственном уровне.

Одним из важнейших аспектов комплексной системы управления социально-трудовыми конфликтами должна стать подготовка профильных специалистов (независимых посредников и арбитров) и обучение топ-менеджеров, менеджеров, профсоюзных активистов практическим навыкам разрешения КТС(К) в трудовых коллективах с использованием современных передовых отечественных и зарубежных методик, основанных, в частности, на принципах медиации. Подготовка профессиональных медиаторов (посредников) могут осуществлять учреждения высшего образования, имеющие центры повышения квалификации или дополнительного образования, другие структуры и центры, обучающие специалистов искусству конструктивного разрешения споров и конфликтов с использованием альтернативных процедур. Необходимо ускорить принятие и введение в действие Закона Украины «О медиации».

### **Литература**

1. Дмитренко Г. Может ли Украина стать великой? / Г. Дмитренко // Персонал. — 1998. — № 4. — С. 4-11.
2. Дмитренко Я. Поток банальностей / Я. Дмитренко // Ежедельник «2000», 31.05.2013. — В4.
3. Ежегодные отчеты НСПП // Бюлетні Національної служби посередництва і примирення за 2008-2013 рр.
4. Комплексний аналіз стану соціально-трудових відносин на підприємствах, в установах та організаціях, де упродовж 1998-2012 рр. та січня-вересня 2013 років НСПП сприяла вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів), запобігала їх виникненню та здійснювала заходи щодо стабілізації стану СТВ під час проведення найманими працівниками акцій соціального протесту, страйків // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. — 2013. — № 11-12. — С. 33–60.
5. Лях Л. Экономические выкрутасы / Л. Лях // Донецкий Кряж, № 18 (1005), 16-22.05.2014.
6. Найденов В. От кризиса к кризису / В. Найденов // Ежедельник «2000», 28.06.2013. — В5.
7. Нова модель вирішення трудових спорів в Україні // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. — 2013. — № 11-12. — С. 9–32.
8. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г.М. Скударь. — К.: Наукова думка, 1999. — 496 с.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2014р.