3. Варпаева И.А. Инвентаризация обязательств / И. А. Варпаева // Все для бухгалтера. – 2012. - №2 (266). – С. 8-15.
4. Дербичева, А.А. Анализ состояния дебиторской и кредиторской задолженности и направления их оптимизации / А.А. Дербичева // Калужский экономический вестник. - 2017. - № 3. - С. 24-27.
5. Евграфова, А.А. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности / А.А. Евграфова // Наука через призму времени. - 2017. - № 6 - . С. 26-30.
6. Инвентаризация дебиторской и кредиторской задолженности. [Электронный ресурс]. – URL: <http://buh-aktiv.ru/inventarizatsiya-debitorskoj-i-kreditorskoj-zadolzhennosti/> (дата обращения 14.10.2020).
7. Как проходит инвентаризация дебиторской задолженности? [Электронный ресурс]. – URL: <https://online-buhuchet.ru/inventarizaciya-debitorskoj-zadolzhennosti-primer/> (дата обращения 14.10.2020).
8. Макарова, О. В. Инвентаризация расчетов: проблемы и решения / О. В. Макарова, Ю. С. Котельник // Молодой ученый. — 2016. — № 6 (110). — С. 493-498.

Бексултанова А.И., Бачаев А.А., Горгиев Р.Т.
Зарубежный опыт мотивации государственных служащих

*ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»
(Россия, Грозный)*

doi: 10.18411/lj-11-2020-176

idsp: ljjournal-11-2020-176

Аннотация

Данная статья посвящена изучению зарубежного опыта мотивации государственных служащих. В ходе написания статьи наиболее подробно были рассмотрены подходы мотивации, применяемые в США, Великобритании и Франции. В ходе исследования выявлена тенденция применения системы оплаты труда по результатам. Такова особенность системы материального стимулирования государственных служащих. При этом используются и нематериальные стимулы, в числе которых продвижение по служебной лестнице и профессиональное развитие. Проведенный анализ также показал, что большую роль играют так называемые «школы» государственного управления, которые призваны обеспечить рост уровня квалификации служащих государственного аппарата. Такие «кузницы кадров» особенно важны на сегодняшний день.

Ключевые слова: мотивация, государственный служащий, Великобритания, США, оценка, стимулирование

Abstract

This article is devoted to the study of foreign experience in motivating civil servants. In the course of writing the article, the most detailed consideration was given to the approaches of motivation used in the USA, Great Britain and France. In the course of the study, a trend was revealed in the application of a performance-based remuneration system. This is a feature of the system of material incentives for civil servants. At the same time, non-material incentives are also used, including career advancement and professional development. The analysis also showed that the so-called "schools" of public administration, which are designed to ensure the growth of the qualifications of government employees, play an important role. Such "personnel forges" are especially important today.

Keywords: motivation, civil servant, UK, USA, assessment, incentive.

Мотивация государственных гражданских служащих является достаточно сложным процессом, требующим глубокого анализа. При этом мотивация решает ряд принципиально важных задач. Так, выступая в качестве инструмента воздействия на подчиненных, при помощи мотивации осуществляется стимулирование сотрудников к более эффективному выполнению возложенных на них трудовых функций, повышается

производительность их труда, растет лояльность к организации. Низкий уровень мотивации негативно сказывается на работе сотрудников, снижая эффективность их деятельности.

К изучению процесса мотивации государственных служащих приковано большое внимание. Поэтому целесообразно рассмотреть зарубежный опыт мотивации и выявить ключевые особенности подходов, применяемых в зарубежных странах.

Интересный подход мотивации государственных гражданских служащих применяется в Великобритании. Это обусловлено тем, что оплата труда государственного гражданского служащего в Соединенном Королевстве Великобритании и Свободной Ирландии имеет привязку к оценке его службы. Эта оценка имеет комплексный характер, так как предполагает проведение ежегодного собеседования государственного гражданского служащего с непосредственным начальником, а также проведение аттестации. Аттестация имеет значение не только для аттестуемого, но и для аттестующего. Это связано с тем, что получение отметки «неудовлетворительно» является причиной перевода сотрудника в структуру другого руководителя. В случае, если мнения двух руководителей разных структур разойдутся, то аттестуемый считается «оправданным». Поскольку расхождение мнений означает, что в работе первого руководителя имеются недостатки и он недостаточно компетентен [1].

Оценка сотрудника производится по пятибалльной шкале. Возможны случаи, когда результаты труда будут превышать ожидания. В этом случае работнику выставляется оценка «1» или же «2». Выставление оценки «1» означает, что сотрудник однозначно сильно превысил ожидания касательно качества работы. И поэтому у государственного служащего появляется возможность рассчитывать не только на увеличение денежного вознаграждения или же на получение премии, но и на успехи в продвижении по карьерной лестнице.

Ранее система оплаты труда государственных гражданских служащих была привязана к системе классификации должностей гражданской службы. В связи с чем было обеспечено соответствие для каждого разряда конкретной должности и оплаты труда. А на сегодняшний день решение вопроса о вознаграждении и установлении размеров «вилки оплаты труда» является прерогативой специальных департаментов и агентств. Что также предполагает решение вопроса об установлении максимальных и минимальных пороговых величин для каждой должности гражданской службы. Таким образом, в качестве основного способа мотивации государственных гражданских служащих Великобритании выступает именно материальное стимулирование [6].

Не менее актуально рассмотреть подход применяемый в США, где раз в год эффективность деятельности сотрудников и руководителей структурных подразделений подлежит соответствующей оценке. При этом каждое подразделение разрабатывает систему оценки результативности работы сотрудников. Система предполагает формулировку целей руководителя и подчиненных. Все аспекты фиксируются в определенном соглашении, подписываемом руководителем и подчиненными. Вместе с тем в соглашении учитываются: эффективность деятельности, качество трудовой деятельности, эффективность расходования имеющихся ресурсов и т.д.

Рассмотренный механизм является подсистемой или же составной частью системы мотивации государственных гражданских служащих, напрямую влияющей на эффективность их трудовой деятельности. В случае, если сотрудник не исполняет условия соглашения, то руководитель имеет право уволить подчиненного. При этом эта система ставит в зависимость показатели труда руководителя подразделения с показателями труда подчиненных [5].

Основной принцип стимулирования гражданских служащих, составляющий основу системы оплаты труда, заключается в «равной оплате за равный труд» и в

«дифференциации по результатам». Достоинством системы оплаты труда в США является проведение постоянного сравнительного и критического анализа. На основе результатов анализа выявляются преимущества и недостатки. Кроме того, американская модель продвижения по службе основной акцент делает на мобильности кадров. Такое качество способствует приобретению сотрудниками новых знаний и навыков, а также развитию коммуникативных способностей.

Целесообразно рассмотреть и опыт Франции. И в этом случае мотивация государственных гражданских служащих тесно связана с оценкой их работы. Оценка производится путем выполнения следующих процедур: оценочное собеседование и аттестация. Первая процедура проводится ежегодно. Оценочное собеседование проводится в форме неформальной беседы, проводимой для обсуждения как достигнутых результатов и выполненных работ, так и вопросов о необходимости повышения квалификации, продвижения по службе и т.д [2].

Определенные критерии оценки государственных гражданских служащих, как правило, фиксируются в нормативных актах. Среди данных критериев можно выделить: умение адаптироваться в конкретных условиях, коммуникативные способности, командная работа, лидерские качества, полнота понимания миссии государственного органа и т.д. Однако в критерии могут вноситься коррективы.

Система оплаты труда и продвижение по карьерной лестнице строго регламентированы. И поэтому повышение по карьерной лестнице зависит от прохождения службы по системе рангов и эшелонов. Повышение эшелона поставлено в зависимость от выслуги лет. Решение о повышении ранга и о продвижении государственного гражданского служащего принимается руководителем структурного подразделения государственного органа.

Также в практике мотивации сотрудников применяется коллективное назначение премии. Распределение такой премии осуществляется исходя из того, в каком ведомстве производятся выплаты премий и какой ранг у государственного служащего. Министерство финансов определяет для каждого ведомства бюджет, предназначенный для стимулирующих выплат. Общая сумма будет зависеть от вида деятельности и, конечно же, от количественного состава государственных служащих.[4]

Не менее действенным методом мотивации государственных гражданских служащих, применяемым в зарубежной практике, выступает социальная защита и поддержка. Предоставление специальных социальных гарантий позволяет сделать службу в государственном органе более привлекательной, что также повышает лояльность сотрудников. Такой подход предоставления целого ряда гарантий применяется во многих зарубежных странах. К числу основных гарантий можно отнести: дополнительная страховка, обучение, бесплатное жилье (опыт Китая); льготные займы на жилье (опыт Малайзии).

В Германии, Франции и Великобритании приоритетным направлением мотивации государственных служащих является профессиональное развитие и обучение. Например, в Германии созданная целая сеть высших школ государственного управления, призванных обеспечить рост уровня квалификации служащих государственного аппарата высшего звена. На общегосударственном уровне функционирует высшая школа Федерации. Такие заведения функционируют и на территории Федеральных земель. Элементами системы обучения являются центры повышения квалификации, которые создаются при определенных государственных органах.

Схожая система функционирует во Франции, где также создана сеть образовательных учреждений. Среди всех учреждений стоит выделить Национальную школу администрации, которая занимается подготовкой государственных служащих высших категорий.[2]

Таким образом, при анализе зарубежного опыта мотивации государственных служащих выявлена тенденция применения системы оплаты труда по результатам. Также к числу приоритетных методов мотивации, нашедших активное применение в зарубежных странах, относятся: социальная защита и поддержка, а также профессиональное развитие, обучение, развитие коммуникативных способностей. При этом выявлен высокий престиж службы в государственных органах.

Однако система оплаты по результатам полноценно применяется не во всех странах. Это обусловлено тем, что перспективы карьерного роста и личностного развития сотрудника представляются более сильными стимулами. Именно поэтому вместо системы оплаты по результатам, как правило, используется система планирования карьерного роста и развития государственных служащих.

1. Васильева Е. И. Сравнительный анализ стимулирования государственных служащих: актуальный зарубежный опыт для российской практики // Научный вестник. - 2008. - № 2(3). - Режим доступа: [http://vestnik.uapa.ru/issue/2008/02/08/ 11.04.1010].
2. Демин А. А. Государственная служба в странах основных правовых систем мира: нормат. акты / А. А. Демин. – М., 2015 – 459 с.
3. Матвеева Н. С. Профессиональное развитие государственных служащих: опыт европейских стран и США // Финансовый журнал. - 2014. - №4.- Режим доступа: https://nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2014/4/15.pdf
4. Нестерова И.А. Мотивация государственных служащих // Энциклопедия Нестеровых - URL: http://odiplom.ru/lab/motivaciya-gosudarstvennyh-sluzhaszih.html - (Дата обращения: 28.09.2020)
5. Пугачева И.П., Лукьянова Н.И. Проблемы правового регулирования оплаты труда государственных гражданских служащих. Отечественная и зарубежная практика// Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ № 14(400) -2010. С. 31.

Буткова О.В., Украинцева И.В., Лисовой А.В.

Антикризисная программа и ее роль в стратегическом управлении организацией

*Азово-Черноморский инженерный институт ФГБОУ ВО «Донской
государственный аграрный университет»
(Россия, Зерноград)*

doi: 10.18411/lj-11-2020-177

idsp: lj-11-2020-177

Аннотация

Важность и необходимость стратегического управления в России проявились в результате транзитивности ее экономики. Нейтрализация внешних и внутренних угроз путем формирования антикризисной программы в рамках осуществления стратегического управления является одной из важнейших задач современного предприятия. В статье представлен подход к сущности антикризисной программы с точки зрения стратегического управления предприятием, определены основные задачи антикризисной программы в рамках стратегического управления, рассмотрены основные этапы реализации антикризисной программы.

Ключевые слова: антикризисная программа, антикризисное управление, стратегическое управление.

Abstract

The importance and necessity of strategic management in Russia manifested itself as a result of the transitivity of its economy. Neutralization of external and internal threats through the formation of an anti-crisis program as part of the implementation of strategic management is one of the most important tasks of a modern enterprise. The article presents an approach to