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

the essence of the anti-crisis program from the point of view of strategic enterprise management, defines the main objectives of the anti-crisis program within the framework of strategic management, considers the main stages of the anti-crisis program implementation.

Keywords: anti-crisis program, anti-crisis management, strategic management.

В условиях нестабильной экономики, последствий санкционных мер и высокой инфляции многие предприятия и организации всё чаще сталкиваются с возникновением кризисных ситуаций в ходе своей хозяйственной деятельности [1]. Именно поэтому в последнее время, ознаменовавшееся затяжным экономическим кризисом, в российской экономике стали проводиться масштабные исследования в области стратегического управления, выражающиеся разработкой антикризисных программ по обеспечению устойчивого экономического роста и развития экономических субъектов.

Возникновение кризиса как процесса можно схематично представить в виде цепи обстоятельств. Возникает новый или изменяется некоторый действующий фактор, влияющий на хозяйственную деятельность предприятия. Предприятие может в связи с этим испытывать определенные трудности, вызванные негативными явлениями хозяйственной деятельности. Далее развитие негативных явлений провоцирует кризис. Поэтому основной целью стратегического управления является разработка антикризисной стратегии, основные задачи которой должны быть направлены на устранение основных причин возникновения кризиса путем уменьшения влияния соответствующих факторов и с учетом имеющихся ограничений [2]. В рамках выполнения целей и задач антикризисной стратегии должна быть разработана антикризисная программа.

Внутри одной антикризисной стратегии может быть несколько антикризисных программ, включающих в себя комплекс мероприятий — антикризисных мер, направленных на достижение целей выбранной стратегии.

В рамках формирования антикризисной программы управленческому персоналу необходимо постоянно отслеживать состояние внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на экономическую безопасность предприятия [3].

По результатам проведенного анализа или экспресс-диагностики хозяйственной деятельности необходимо осуществлять отслеживание любых даже самых слабых сигналов, свидетельствующих о вероятных признаках начинающегося кризиса.

При разработке антикризисной программы перед любым предприятием встает проблема осуществления количественной оценки сигналов кризиса. При этом, одним из основных критериев признается степень отклонения полученных значений от средних нормативных значений за ряд лет.

При обнаружении отклонений управленческий персонал предприятия обязан установить причинно-следственные связи выявленных отклонений, внутренних и внешних факторов развития экономических отношений и на основе сделанных заключений спрогнозировать несколько вариантов развития кризиса по различным параметрам, основными из которых являются: размер, величина возможных потерь и время, отведенное на преодоление кризиса [4].

Далее определяют и анализируют факторы, которые могут иметь значение для развития кризисной ситуации, обязательно оценивая их взаимосвязь и взаимозависимость, с тем, чтобы своевременно разработать мероприятия, нейтрализующие негативное их воздействие на осуществление уставной деятельности предприятия.

Огромное значение в разработке антикризисной программы для стратегического управления предприятием имеет способность последнего своевременно реагировать на обнаруженные тревожные сигналы. Причем необходимо помнить о том, что время

реагирования должно быть минимальным, поскольку степень влияния времени реагирования напрямую зависит от скорости реагирования. Следовательно, необходима полная информированность руководства предприятия обо всех тревожных сигналах, о степени обеспечения предприятия ресурсами и средствами, необходимыми для преодоления возникающих угроз. С тем, чтобы в разработанной антикризисной программе имело место минимальное количество просчетов.

Следовательно, антикризисная программа предприятия должна выполнять следующие основные задачи (рисунок 1).

Рисунок 1 – Основные задачи антикризисной программы предприятия в рамках стратегического управления им

Успех внедрения разработанной антикризисной программы определяется уровнем предкризисной готовности фирмы, эффективностью непосредственного противостояния кризису и уровнем заблаговременных профилактических мероприятий.

Несмотря на то, что характерными чертами кризиса являются: неожиданность; высокий уровень угрозы экономической безопасности; острая нехватка времени для реагирования, возможно использовать ряд способов, методов предупреждения банкротства.

Такие способы и методы обязательно должны отражаться в антикризисной программе предприятия, которая должна использоваться не столько при признании предприятия банкротом, сколько в предбанкротном состоянии, когда руководитель предприятия старается использовать все имеющиеся у него ресурсы, все доступный ему инструментарий для стабилизации ситуации, направленной на улучшение финансового состояния предприятия, его финансовой устойчивости и экономической безопасности.

Структура антикризисной программы предприятия, как правило, предусматривает четыре основных направления и, соответственно, четыре этапа реализации этой программы [4] (рисунок 2):

Рисунок 2 – Этапы реализации антикризисной программы

Использование каждого из этапов, представленных на рисунке 2 связано с конкретной ситуацией на предприятии.

Исследование показало, что ухудшение положения предприятий в условиях проводимых реформ и разразившегося в результате проводимой внешней политики, связаны по большому счету с отсутствием на предприятиях соответствующей организации аналитической работы и разработки на ее основе антикризисной программы для стратегического управления предприятием. Поэтому неотъемлемыми составляющими стратегического управления каждого предприятия должны стать анализ финансового состояния, прогнозирование стабильности его деятельности.

Одним из направлений антикризисного реформирования предприятий является совершенствование внутреннего экономического механизма. Этот этап представляет собой формирование внутренних правил, обеспечивающих сохранность и рациональное использование всех видов производственных ресурсов.

Таким образом, антикризисное управление – комплексная работа по управлению фирмой или государственным предприятием, в основу которой положен принцип системности и комплексности, а основная цель проявляется не только в предотвращении, действенном устранении, понижении негативных последствий кризисов и процедур банкротств на основе применения всего потенциала и инструментов новейшего антикризисного менеджмента, создании антикризисной стратегии [5].

Итак, помимо стабилизации финансового положения предприятия, решающая роль антикризисной программы предприятия для обеспечения качественного стратегического управления им сводится к адаптации последнего к рыночным изменениям, что является очень важным фактором в современных условиях.

1. Завгородняя Т.В., Миллер Е.В. К вопросу об антикризисной программе организации // СТЭЖ. – 2016. – №4 (25).
2. Борисова С.Г., Толмачева В.С. Антикризисное управление организации: особенности, диагностика, выбор стратегии // Вестник МГУП. – 2016. – №3.
3. Мамателашвили, О.В. Конфигурация антикризисных мер в механизме обеспечения экономической безопасности предприятия в современных условиях / О.В. Мамателашвили // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2016. – №1.
4. Запорожцева, Л.А. Разработка стратегии обеспечения финансовой безопасности предприятия / Л.А. Запорожцева, М.А. Рябых // Фундаментальные исследования. – 2013. – №11(8).
5. Кошкарёв М.В. Теоретические основы антикризисного управления и их философия в деятельности хозяйствующих субъектов // Colloquium Journal. – 2019. – №14 (38).