

**Для цитирования:** Захаров С. И.  
Оценка эффективности управленческого  
потенциала руководящих работников  
на предприятиях угольной промышленности // *Социум и власть*. 2021. № 3 (89). С. 46—54.  
DOI 10.22394/1996-0522-2021-3-46-54.

DOI 10.22394/1996-0522-2021-3-46-54

УДК 331.5.024.54

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УГОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**Захаров Святослав Игоревич,**  
Научно-исследовательский институт  
эффективности и безопасности  
горного производства (НИИОГР),  
заведующий лабораторией  
организации и оплаты труда,  
кандидат экономических наук.  
Российская Федерация, 454048,  
г. Челябинск, ул. Энтузиастов, 30.  
E-mail: svzakharov@bk.ru

*Аннотация*

**Введение.** Актуальность темы статьи обусловлена, с одной стороны, необходимостью оценки эффективности использования управленческого потенциала руководящих работников предприятий угольной отрасли России, с другой — отсутствием научно-методической базы для решения этой задачи. Такой разрыв не позволит российским угольным компаниям освоить траекторию устойчивого экономического развития уже в ближайшем будущем.

**Цель** статьи состоит в разработке методического подхода к оценке эффективности использования управленческого потенциала руководящих работников угольной промышленности.

**Методы.** В работе использованы методы системного, семантического и ретроспективного анализа, а также бенчмаркинг.

**Научная новизна исследования.** Предложен методический подход к оценке и прогнозированию эффективности использования управленческого потенциала руководящих работников, отличительной особенностью которого является определение конгруэнтности внутренней конкурентной среды угледобывающего предприятия его внешней среде.

**Результаты.** Изложенный подход к оценке эффективности использования управленческого потенциала руководящих работников позволяет прогнозировать и планировать траекторию его развития с учетом конгруэнтности внутренней конкурентной среды предприятия внешней среде — инновационной рыночной экономике.

**Выводы.** На основе полученных количественных результатов оценки эффективности использования управленческого потенциала руководящих работников сделан вывод о наличии существенных возможностей повышения уровня конкурентоспособности руководителей и устойчивости функционирования предприятий угольной отрасли России, реализация которых достигается сбалансированным развитием управленческого потенциала и усилением конгруэнтности внутренней конкурентной среды предприятия.

*Ключевые понятия:*

управленческий потенциал  
руководящего работника,  
гибкие навыки,  
жесткие навыки,  
эффективность труда,  
конгруэнтность внутренней  
конкурентной среды,  
угольная промышленность.

## Введение

По прогнозам ООН, к 2050 г. численность населения мира будет превышать 9 млрд человек, в городах будет проживать более 6 млрд человек. Это гарантирует повышение спроса на электроэнергию и, как следствие, сохранение спроса на продукцию угольной промышленности даже в условиях отказа ряда стран от угольной генерации [1, с. 13]. При этом конкуренция среди производителей энергии будет усиливаться — предполагается, что к этому времени значительно снизятся цены на производство электроэнергии альтернативными «чистыми» способами.

По некоторым расчетам, численность работников угольной отрасли по всему миру более 1,5 млн человек, следовательно, руководящих — около 500 тысяч человек. Каждое рабочее место в угольной промышленности — это 5—7 рабочих мест в смежных отраслях (энергетика, химия, металлургия, машиностроение, логистика и т. д.).

В Российской Федерации угольная промышленность представлена в 20 регионах страны, расположенных преимущественно в Сибири и на Дальнем Востоке (Сахалинская обл., Приморский край, Хабаровский край, Магаданская обл., Чукотский АО, Амурская обл., республика Саха, Забайкальский край, республика Бурятия, Иркутская обл., республики Тыва и Хакасия, Красноярский край, Кемеровская обл., Новосибирская обл.) её вклад в ВРП некоторых из этих регионов достигает 30 %. Численность работников, непосредственно занятых в угольной промышленности, около 150 тыс. человек [2, с. 62], численность их семей — более полумиллиона человек. Численность населения угледобывающих регионов более 10 млн человек и стагнация отрасли приведет к снижению качества жизни населения в этих регионах.

Важно отметить, что российские предприятия угольной промышленности являются участниками мировой экономики — более 50 % их продукции отгружается на экспорт [3, с. 10].

Для обеспечения конкурентоспособности отрасли Правительством разработана Программа развития угольной промышленности РФ до 2035 года. Программа, в частности, предполагает повышение производительности труда среднесписочного работника до уровня ведущих угледобывающих стран (т. е. в 3—4 раза) и снижении общей численности работающих в угольной отрасли России в 2,5—3 раза [4, с. 9]. При

этом специалистами Института энергетических исследований РАН выявлено, что угольная промышленность России находится в точке «не возврата» и дальнейшее повышение эффективности производства за счёт роста объёмов производственных фондов и инвестиций уже не принесет ощутимых результатов [5; 6, с. 29].

В результате анализа наиболее успешных компаний и предприятий в условиях современной глобальной инновационной экономики установлено, что конкуренцию выигрывают те, которые лучше наращивают и используют «нематериальные и неосязаемые активы». Источником этих активов являются работники предприятий, в первую очередь руководящие, ответственные за постановку целей деятельности и реализацию способов их достижения.

Научно-технический и социальный прогресс закономерно приводят к появлению новых более механизированных и автоматизированных технологий добычи полезных ископаемых, а также цифровых технологий обработки, хранения и передачи информации — сведений для принятия управленческих решений.

Но как новые технологии отражаются на развитии и эффективном использовании управленческого потенциала руководящих работников?

В результате проведенных автором исследований структуры рабочего дня руководителей производственных единиц горнодобывающих объединений и их сопоставления с данными прошлых исследований на тех же объектах, было выявлено, что время на решение рутинных текущих производственных задач выросло у руководителей за 40 лет в 1,7—2,1 раза, а на решение творческих задач развития по формированию и использованию «нематериальных и неосязаемых активов» в деятельности — снизилось в 4,7 раза [7, с. 4].

Такая ситуация является типичной для многих предприятий угольной промышленности и закономерно выступает в качестве одного из ведущих ограничений, не позволяющего устранить разрыв между существующим управленческим потенциалом руководящих работников и фактическим уровнем его использования в современных экономических условиях. Следствие этого ситуации — нарастание разрыва между фактическими и требуемыми для обеспечения конкурентоспособности результатами труда руководящих работников.

Следовательно, требуется развитие существующей научно-методологической

базы повышения эффективности использования управленческого потенциала работников при реализации стратегий инновационного развития предприятий угольной промышленности России, что имеет важное значение на современном этапе её развития.

### Методы и материалы

Развитие ресурсной парадигмы в области экономики труда и управления персоналом обуславливает актуальность исследования управленческой деятельности руководящего персонала, её структуры и важных характеристик, показателей оценки результативности и эффективности [8; 9, с. 84].

На основе проведенного автором семантического и ретроспективного анализа исследований в области деловой психологии, акмеологии, менеджмента, экономики труда в российских и зарубежных источниках выявлено, что развитие социально-экономических отношений приводит к изменению требуемых результатов управленческой деятельности. Вектор изменений проявляется в переходе от одномерных моделей «верных действий и поведения» к моделям многообразного гибкого управления для достижения сбалансированных социо-компетентностно-экономических результатов [10—16].

В рамках развития ресурсной парадигмы в области экономики труда и управления персоналом на современном этапе наибольшее развитие получили концепции человеческих ресурсов, человеческого капитала и человеческого потенциала как последовательные этапы гуманизации управления организацией.

В современных социально-экономических исследованиях человеческий капитал — это совокупность свойств и характеристик, имманентных конкретному человеку, которые общество готово не только признавать как ценность, но и использовать в процессе общественного воспроизводства [17, с. 36]. При этом обладатель ценности получает взамен определенные блага.

Понятие «потенциал», в отличие от понятия «капитал», относится к разряду естественнонаучных понятий. Его интеграция в область гуманитарных наук стала следствием потребности исследователей в описании сложных динамичных явлений, не имеющих прямой референции в материальной реальности. Человеческий потенциал — это имманентное свойство человека, выражающееся в способности к самовоспроизводству

своих свойств и качеств, их адаптации, развитию и использованию как ресурса деятельности в широком ее понимании [17, с. 37].

В исследованиях, посвященных человеческому капиталу в угольной промышленности, отмечается, что вовлечение управленческого потенциала в процесс развития угольной компании является стратегическим шагом на современном этапе ее развития. Невовлечение потенциала человека в процесс улучшений его жизни, в том числе — управленческого потенциала работника в процесс улучшений производства, приводит не только к потере значительного ресурса развития, но и ведет к деградации личности, вызывает её сопротивление такому образу трудовой жизни [18, с. 28].

С учетом имеющейся теоретико-методологической базы и в соответствии с целями проводимого исследования автором статьи предложено под управленческим потенциалом руководящего работника понимать совокупность имеющихся у работника способностей, которые могут быть использованы для обеспечения воспроизводства, адаптации и развития объекта управления с определенным уровнем социо-компетентностно-экономической эффективности и приемлемым уровнем безопасности.

Исходя из анализа литературных источников способность — особенность, определяющая пригодность данной личности к деятельности, в том числе и с позиции конкуренции на рынке труда.

В основе оценки управленческого потенциала руководящего работника лежит определение его гибких (softskills), жестких (hardskills) и организаторских способностей относительно целей развития предприятия и выполняемых руководящим работником функций.

Рассмотрение достаточного количества публикаций на тему гибких и жестких способностей позволяет утверждать, что их единой классификации на данный момент не существует. Использование для оценки управленческого потенциала руководящих работников выбранного подхода предполагает авторскую систематизацию и описание уровней развития указанных способностей:

- гибких — с точки зрения метанавыков, отражающих наличие определенных целей и ясной жизненной стратегии руководителя, его ответственности за реализацию жизненной стратегии, установки на улучшение качества жизни своей и коллектива;
- организаторских, проявляющихся в стиле управления коллективом воз-

возможности и эффективности организации работы других сотрудников;

- жестких, с точки зрения глубины понимания и эффективности использования социально-экономических законов развития предприятия.

### Результаты

Автором выделены три уровня развития управленческого потенциала, отражающие развитие способностей руководящего работника (табл. 1).

Эффективность использования управленческого потенциала руководящего работника в значительной мере определяется внутренней конкурентной средой предприятия.

Внутренняя конкурентная среда предприятия — совокупность институциональных условий и взаимоотношений, обеспечивающих функционирование и развитие механизмов конкуренции в трудовых отношениях на предприятии.

Конгруэнтность внутренней конкурентной среды внешней среде угледобывающего предприятия означает их взаимное соответствие.

В основе оценки конгруэнтности внутренней конкурентной среды угледобывающего предприятия внешней конкурентной среде лежит определение существующих модели деятельности субъектов на внутреннем рынке труда, уровня концентрации

и энтропии этого рынка и характера трудовых отношений — их эластичности. Целесообразно выделять три состояния конкурентной среды угледобывающего предприятия в соответствии с характеристиками, представленными в табл. 2.

Основными ограничениями применения предложенного методического подхода являются: в содержательном плане — невозможность описать все возможные характеристики управленческого потенциала и, как следствие, упрощение предложенной модели его оценки; в практическом плане — необходимость формирования соответствующей системы управленческого учета.

Закономерное взаимовлияние уровня использования управленческого потенциала, конгруэнтности внутренней конкурентной среды внешней, социокomпетентностно-экономических результатов деятельности руководящего работника представлено на рис. 1.

Выбранная траектория повышения эффективности использования управленческого потенциала обуславливает выбор методов и инструментов работы с руководящими кадрами и организационный механизм их применения на предприятии.

Для иллюстрации практики оценки конкурентоспособности руководящих работников воспользуемся фактическими показателями деятельности шести начальников проходческих участков, работавших в 2017—2019 гг. на шахте «Северная»

Таблица 1

Уровни развития управленческого потенциала руководящего работника

Уровень	Способности		
	Гибкие	Организаторские / стиль управления	Жесткие
Высокий	Наличие определенных целей и ясной жизненной стратегии, полная ответственность за её реализацию, установка на постоянное совершенствование качества жизни — 3 балла	Предпринимательский на основе увлечения персонала в процесс непрерывного инновационного развития и инвестирования ресурсов в рост социально-экономических результатов — 3 балла	Освоил закономерности функционирования объекта управления и его трансформации как части мировой социально-экономической системы; преобразования ресурсов в продукт — 3 балла
Средний	Наличие жизненных ориентиров и стратегии, высокий уровень ответственности за её реализацию, установка на поддержание качества жизни — 2 балла	Менеджерский на основе вовлечения персонала в процесс технологического развития и рационального распоряжения ресурсами — 2 балла	Освоил зависимости функционирования и трансформации объекта управления; преобразования ресурсов в продукт — 2 балла
Низкий	Отсутствие жизненной стратегии, вмененная ответственность, установка на сохранение жизненного уровня — 1 балл	Административный на основе привлечения персонала в процесс расширенного воспроизводства и лимитирования расхода ресурсов — 1 балл	Ориентируется в факторах функционирования и трансформации объекта управления; преобразования ресурсов в продукт — 1 балл

Таблица 2

**Характеристика состояний конкурентной среды угледобывающего предприятия**

Состояние среды	Составляющие конкурентной среды		
	Модель деятельности	Тип системы трудовых отношений	Характер отношений
Конгруэнтная	Все работники как экономические агенты — 3 балла	Предпринимательский с высоким уровнем концентрации и низким уровнем энтропии конкурентов — 3 балла	Высокоэластичные, используются только рыночные критерии оценки: деньги и время — 3 балла
Частично конгруэнтная	Все руководящие работники предприятия как распорядители бюджета — 2 балла	Смешанный со средним уровнем концентрации и энтропии конкурентов — 2 балла	Пластичные, используются рыночные и административные критерии оценки, которые отличаются по уровням управления предприятием — 2 балла
Не конгруэнтная	Отдельные руководящие работники предприятия как материально-ответственные лица — 1 балл	Бюджетный с низким уровнем концентрации и высоким уровнем энтропии конкурентов — 1 балл	Неэластичные, используются только административные критерии оценки — выполнение плана (задания), затраты, трудозатраты — 1 балл



Рис. 1. Матрица закономерностей эффективности использования управленческого потенциала руководящих работников предприятия

АО «Ургалуголь» (Хабаровский край). Для каждого начальника участка, участвующего в исследовании, были обобщены данные об использовании своего управленческого потенциала (в соответствии с табл. 1), уровне конгруэнтности внутренней конкурентной среды (в соответствии с табл. 2), результатах его работы и удельных затратах на проведение горных выработок, что представлено в табл. 3.

При этом результаты и затраты были пересчитаны из абсолютных значений в относительные, при которых наименьшие

принимались за 1,0, а остальные — рассчитывались как отношение к наименьшим.

Последующая статистическая обработка полученных данных выявила следующие результаты:

- эффективность деятельности руководящих работников, обладающих высоким уровнем управленческого потенциала и находящихся в частично конгруэнтной среде в 4,4 раза выше, чем у работников, обладающих низким уровнем развития потенциала и в 1,37—1,65 раза выше, чем

Таблица 3

**Оценка эффективности использования управленческого потенциала начальников проходческих участков (шахта «Северная», 2017–2019 гг.)**

Порядковый номер начальника участка	Показатели				
	Уровень развития управленческого потенциала, балл	Состояние внутренней конкурентной среды, балл	Результаты, отн. ед.	Затраты, отн. ед.	Эффективность (результаты / затраты), отн. ед.
1	3	4	1,00	2,16	0,46
2	4	4	1,83	1,17	1,57
3	7	5	2,02	1,00	2,02
4	4	4	1,45	1,65	0,88
5	6	5	2,37	1,34	1,76
6	6	5	2,01	1,71	1,17

**Состояние внутренней среды, балл**

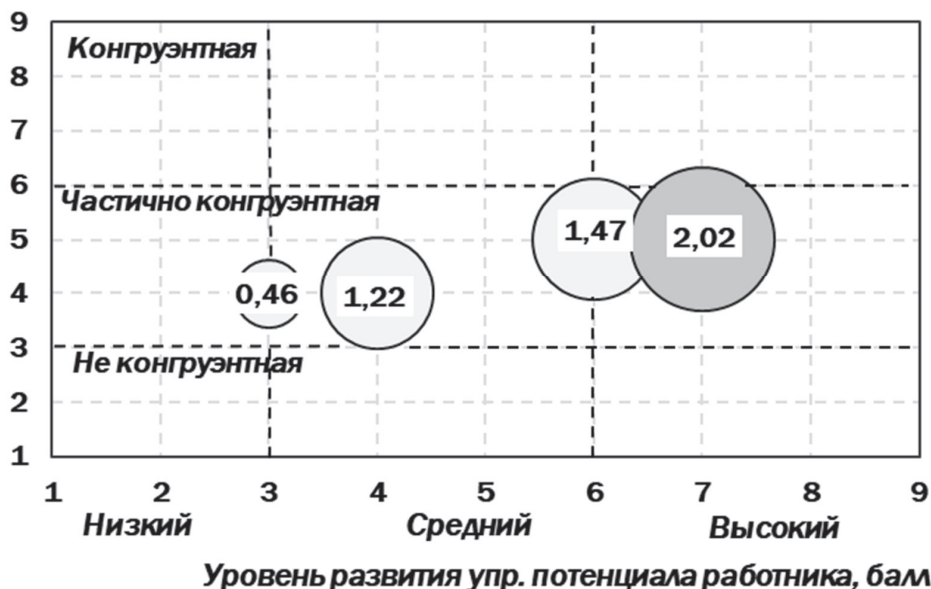


Рис. 2. Зависимость эффективности использования управленческого потенциала от уровня его развития и конгруэнтности внутренней конкурентной среды предприятия на примере начальников проходческих участков (шахта «Северная» АО «Ургалуголь», 2017–2019 гг.)

у работников, обладающих средним уровнем развития потенциала;

- конгруэнтность внутренней конкурентной среды даже в границах одного предприятия отличается и усиливается по мере развития управленческого потенциала руководителя (рис. 2).

Ретроспективный анализ показал, что исследуемые руководящие работники с минимальной эффективностью труда (№ 1, 4) оказались переведены на более низкие

должности, а работники с максимальной эффективностью (№ 3, 5) покинули занимаемую должность в целях реализации своего потенциала.

**Обсуждение**

В результате проведенного исследования был сделан вывод, что на шахте требуется развитие системы работы с руководящим персоналом путем обеспечения сбалансированного освоения методов

развития управленческого потенциала, таких как имитационное моделирование возможных ситуаций, аналитические семинары, профессиональные тренинги, проработка специальной литературы, изучение иностранных языков, развитие моделей деятельности на основе посещения культурных и спортивных мероприятий, а также методов формирования внутренней среды, конгруэнтной внешней среде предприятия, включая: бенчмаркинг соответствия деятельности руководителя мировым стандартам, бюджетирование деятельности работника, социально-компетентностно-экономической оценки управленческих решений, визуализированного учета и рейтинга руководителей.

### Заключение

Таким образом, представление управленческого потенциала как совокупности имеющихся у работника гибких, жестких и организаторских способностей, которые могут быть использованы для обеспечения воспроизводства, адаптации и развития объекта управления с определенным уровнем социо-компетентностно-экономической эффективности и приемлемым уровнем безопасности позволило разработать, опробовать методический подход к оценке эффективности его использования на предприятии угольной промышленности и подтвердить его жизнеспособность.

Предложенный методический подход отличается от существующих определением конгруэнтности внутренней конкурентной среды угледобывающего предприятия его внешней среде, чем создает дополнительные возможности для оценки и прогнозирования эффективности использования управленческого потенциала руководящих работников в средне- и долгосрочной перспективе их деятельности.

Проведенная эмпирическая оценка показала наличие существенных резервов повышения эффективности использования управленческого потенциала руководящих работников, реализация которых достигается сбалансированным развитием управленческого потенциала и усилением конгруэнтности внутренней конкурентной среды предприятия.

Выделение в качестве одного из основных факторов повышения эффективности использования управленческого потенциала конгруэнтности внутренней конкурентной среды создает возможности для дифференциации методов работы с руко-

водящими кадрами предприятия и более качественного обоснования мер и инструментов развития персонала как источника устойчивого функционирования предприятий угольной промышленности в долгосрочной перспективе.

1. Яновский А. Б. Уголь: битва за будущее // Уголь. 2020. № 8. С. 9—14. DOI: 10.18796/0041-5790-2020-8-9-14.

2. Таразанов И. Г., Губанов Д. А. Итоги работы угольной промышленности России за январь — декабрь 2019 года // Уголь. 2020. № 3. С. 54—69. DOI: 10.18796/0041-5790-2020-3-54-69.

3. Кондратьев В. Б. Глобальный рынок угля: состояние и перспективы / В. Б. Кондратьев, В. В. Попов, Г. В. Кедрова // Горная промышленность. 2019. № 2 (144). С. 6—12. DOI: 10.30686/1609-9192-2019-2-144-6-12.

4. Яновский А. Б. Результаты структурной перестройки и технологического перевооружения угольной промышленности России и задачи по перспективному развитию // Уголь. 2019. № 8 (1121). С. 8—16. DOI: 10.18796/0041-5790-2019-8-8-16.

5. Плакиткина Л. С., Плакиткин Ю. А., Дьяченко К. И. Мировые тенденции развития угольной отрасли // Горная промышленность. 2019. № 1 (143). С. 24—29. DOI: /10.30686/1609-9192-2019-1-143-24-29.

6. Угледобывающее предприятие: руководитель и руководство: отдельная статья горного информационно-аналитического бюллетеня (научно-технического журнала) / В. Б. Артемьев, А. Б. Килин, В. А. Галкин, А. М. Макаров. М.: Горная книга, 2016. 47 с. (Сер. «Б-ка горного инженера-руководителя». Вып. 31).

7. Преобразование организационной структуры угольного разреза как главный фактор повышения его технико-экономической эффективности / В. В. Агафонов, А. В. Ошаров, С. И. Захаров // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). № 6 (специальный вып. 34). М.: Горная книга, 2018. 28 с.

8. Синягин Ю. В. Новые подходы к оценке управленческого потенциала руководителей // Акмеология. 2009. № 4. С. 63—70.

9. Управленческий потенциал как конкурентное преимущество организации / Н. Г. Трегулов // Научное обозрение. 2010. № 4. С. 83—86.

10. Better together: Trait competitiveness and competitive psychological climate as antecedents of salesperson organizational commitment and sales performance / W. A. Schrock et al. // Marketing Letters. 2016. Vol. 27, no. 2. P. 351—360.

11. Horak M., Matoskova J., Danko L. Development of a Cluster Manager's Competencies // Towards Competitiveness. Journal of Competitiveness. 2020. № 12 (1). P. 57—73. URL: <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.04>

12. Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position / J. S. Hornsby et al. // Journal of business venturing. 2009. Vol. 24, no. 3. P. 236—247

13. Prospective hospitality managers competence as integral part of competitiveness / S. Iriste et al. // *Rural Environment. Education. Personality (REEP) : Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Scientific Conference*. 2015. Vol. 8. P. 15—16.

14. Karodia A. M., Soni D., Cassim N. Organizational development to increase an organizations effectiveness and competitiveness to improve employee satisfaction, productivity in order to strengthen the human process // *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*. 2014. Vol. 51. № 1122. P. 1—9.

15. Paprika Z. Z. The competitiveness of the Hungarian managers // *Decision Support in Organizational Transformation*. Springer, Boston, MA, 1997. P. 223—241.

16. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует : пер. с англ. 50-е изд. М. : Альпина Паблшер, 2013.

17. Кудрявцева Е. И. Управленческий потенциал персонала: функции против институций. СПб. : Социально-гуманитарное знание, 2015. 196 с.

18. Формирование действенного кадрового резерва — стратегический ход СУЭК на современном этапе развития компании / В. Б. Артемьев, С. А. Волков, В. А. Галкин, А. М. Макаров // *Подземная угледобыча XXI век — 1 : горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал) : в 2 т. 2018. № 11 (спец. вып. 48)*. С. 23—29.

#### References

1. Yanovskiy A.B. (2020) *Ugol'*, no. 8, pp. 9—14 [in Rus].

2. Tarazanov, I.G., Gubanov, D.A. (2020) *Ugol'*, no. 3, pp. 54—69 [in Rus].

3. Kondrat'ev, V.B. (2019) *Gornaya promyshlennost'*, no. 2 (144), pp. 6—12 [in Rus].

4. Yanovskiy A.B. (2019) *Ugol'*, no. 8 (1121), pp. 8-16 [in Rus].

5. Plakitkina L. S., Plakitkin Yu. A., D'yachenko K. I. (2019) *Gornaya promyshlennost'*, no. 1 (143), pp. 24—29 [in Rus].

6. Artem'ev V.B. (2016) «*Gornaya kniga*», Ser. «*B-ka gornogo inzhenera-rukovodatelya*», iss. 31, 47 p. [in Rus].

7. Agafonov, V.V. (2018) *Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten' (nauchno-tekhniicheskiy zhurnal)*, no. 6 (iss. 34), 28 p. [in Rus].

8. Sinyagin Yu.V. (2009) *Akmeologiya*, no. 4, pp. 63—70 [in Rus].

9. Tregulova N.G. (2010) *Nauchnoe obozrenie*, no. 4, pp. 83—86 [in Rus].

10. Schrock W.A. et al. (2016) *Marketing Letters*, vol. 27, no. 2, pp. 351—360 [in Eng].

11. Horak M., Matoskova J., Danko L. (2020) *Journal of Competitiveness*, 2020, no. 12 (1), pp. 57—73 [in Eng].

12. Hornsby J. S. et al. (2009) *Journal of business venturing*, vol. 24, no. 3, pp. 236—247 [in Eng].

13. Iriste S. et al. (2015) *Rural Environment. Education. Personality. (REEP). Proceedings of the 8th International Scientific Conference*, vol. 8, pp. 15—16 [in Eng].

14. Karodia A.M., Soni D., Cassim N. (2014) *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, vol. 51, no. 1122, pp. 1—9 [in Eng].

15. Paprika Z.Z. (1997) *Decision Support in Organizational Transformation*. Springer, Boston, MA, pp. 223—241 [in Eng].

16. Adizes I (2013) *Ideal'nyi rukovoditel'. Pochemu im nel'zya stat' i chto iz etogo sleduetю* Vyщысщцб Al'pina Pablsher, 261 p.

17. Kudryavtseva E.I. (2015) *Upravlencheskii potentsial personala: funktsii protiv institutsii*. St. Petersburg, 196 p. ISBN 978-5-9904243-7-1 [in Rus].

18. Artem'ev, V.B. (2018) *Podzemnaya ugledobycha XXI vek — 1: Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten' (nauchno-tekhniicheskiy zhurnal)*, no. 11 (iss. 48), pp. 23—29 [in Rus].



**For citing:** Zakharov S.I.  
Evaluating the effectiveness of using  
the managerial potential of key employees  
at the coal industry enterprises //  
Socium i vlast'. 2021. № 3 (89). P. 46—54.  
DOI: 10.22394/1996-0522-2021-3-46-54.

DOI 10.22394/1996-0522-2021-3-46-54

UDC 331.5.024.54

## EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF USING THE MANAGERIAL POTENTIAL OF KEY EMPLOYEES AT THE COAL INDUSTRY ENTERPRISES

**Svyatoslav I. Zakharov,**  
Scientific and Research Institute  
for the Efficiency and Safety of Mining,  
Head of the Laboratory of Labor Organizing  
and Remunerating,  
Cand. Sc. (Economics).  
The Russian Federation, 454048,  
Chelyabinsk, ulitsa Enthusiastov, 30.  
E-mail: svzakharov@bk.ru

### *Abstract*

**Introduction.** The relevance of the topic of the article is conditioned, on the one hand, by the necessity to assess the effectiveness of using the managerial potential of the key employees at the coal industry enterprises in Russia, on the other hand, by the lack of a scientific and methodological basis for solving the problem. The gap will not allow Russian coal companies to master the trajectory of sustainable economic development in the near future. The purpose of the article is to develop a methodological approach to assessing the effectiveness of using the managerial potential of key employees in the coal industry.

**Methods.** The author uses the methods of systemic, semantic and retrospective analysis, as well as benchmarking.

**Scientific novelty of the research.** The author proposes a methodological approach to assessing and forecasting the effectiveness of using the managerial potential of key employees, a distinctive feature of which is determining the congruence of the internal competitive environment of a coal mining enterprise to its external environment.

**Results.** The outlined approach to assessing the effectiveness of using the managerial potential of key employees makes it possible to predict and plan the trajectory of its development, taking into account the congruence of the internal competitive environment of an enterprise to the external environment, an innovative market economy.

**Conclusions.** On the basis of the obtained quantitative results of assessing the effectiveness of using the managerial potential of key employees, the author concludes that there are significant opportunities to increase the level of managers' competitiveness and the sustainable operation of coal industry enterprises in Russia, the implementation of which is achieved by the balanced development of managerial potential and strengthening the congruence of the internal competitive environment of an enterprise.

### *Key words:*

managerial potential of a key employee,  
flexible skills,  
tough skills,  
labor efficiency,  
congruence of the internal competitive environment,  
coal industry.