

УДК 338.24

DOI 10.52452/18115942_2023_4_54

РЕАЛИЗУЕМОСТЬ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2023 г.

А.С. Лифшиц

Лифшиц Аркадий Семенович, д.э.н.; доц.; профессор кафедры менеджмента
Ивановского государственного университета
ark.lifshits2011@yandex.ru

*Статья поступила в редакцию 20.06.2023**Статья принята к публикации 19.10.2023*

Статья посвящена раскрытию роли реализуемости целевых показателей как фактора развития промышленного предприятия. Цель работы – развитие методик оценки реализуемости целевых показателей исходя из уровня развитости факторов непосредственного воздействия. Предмет исследования: теоретические и методологические основы оценки реализуемости целевых показателей, актуальные меры по ее повышению. Объект исследования – группа предприятий по производству шумоизоляционных материалов из резиновых смесей ООО «Стандартпласт». Научная и методическая база работы: отечественная и зарубежная литература, статистическая информация (финансовая отчетность организации), материалы самостоятельно проведенных обследований. В работе применяются тестирование, квалиметрия, шкала рейтингов поведенческих установок, логические методы экономического анализа, расчетно-конструктивный метод. Автор предлагает системное исследование влияния на реализуемость целевых показателей факторов внешней и внутренней среды промышленного предприятия непосредственного воздействия. Отличия от известных подходов состоят в изучении влияния факторов непосредственного воздействия на реализуемость целевых показателей через призму таких важнейших процессов, как лидерство и развитие управленческих и рабочих команд. Элементом научной новизны является правило определения приоритетного фактора реализуемости в зависимости от уровня профессиональной компетенции и силы мотивации ключевых сотрудников во взаимосвязи с трудностью и степенью срочности организационных целей. Методика является составной и включает в себя методику оценки лидерского потенциала и методику оценки кадрового потенциала управленческой команды. Возможности методики продемонстрированы на примере оценки реализуемости целевого показателя «прирост продаж новой продукции при выходе на новый рынок». Предложенная методика, апробированная в ООО «Стандартпласт», позволяет повысить экономическую эффективность и результативность промышленных предприятий и организаций за счет роста уровня экономического потенциала и степени его использования.

Ключевые слова: развитие промышленного предприятия, реализуемость целевого показателя, лидерство, кадровый потенциал команды, лидерский потенциал, сила мотивации, устойчивость мотивации, ключевые характеристики организационных целей, приоритетный фактор реализуемости.

Введение

Развитие промышленных предприятий не является стихийным случайным процессом, а требует определения и осуществления целей высокого качества. Важнейшим инструментом достижения целей развития предприятия являются адекватные стратегической и текущей ситуации целевые показатели. При выборе целевых показателей и корректировке их набора необходимо ориентироваться на степень реализуемости – количественно-качественную оценку шанса целевого показателя быть реализованным с учетом внешних и внутренних факторов непосредственного воздействия. Такая оценка должна быть комплексной, т.е. учитывать факторы разной природы, их реальное или прогнозируемое взаимодействие, что обуславливает сложность определения реализуемости целевых показателей и индикаторов (значений целевых показателей).

Реализуемость и реализация управленческих решений отличаются друг от друга как ожидаемое и фактическое значения. Ошибки в оценке реализуемости неизбежно снизят степень реализации целевого показателя. В то же время информация о реализации традиционного (ранее использовавшегося) целевого показателя значима при определении его реализуемости на будущий период.

Теоретико-методологические подходы

Экономическая эффективность и реализуемость управленческих решений (а к управленческим решениям относится и выбор целевых показателей, и установление целевых индикаторов) связаны между собой непосредственным образом. Г. Минцберг отметил необходимость для топ-менеджеров убедиться, что решение удовлетворяет тех, кто имеет влияние на орга-

низацию, и при этом не требует перерасхода ресурсов. Они должны взвесить разнообразные затраты и выгоды, оценить степень реализуемости предложения и учесть вопрос сроков. При этом, если слишком долго размышлять, можно упустить удачный момент; если сразу осуществить выбор варианта – есть риск упустить из виду опасные факторы, а если сразу его отвергнуть – это демотивирует сотрудника, который несколько месяцев потратил на его проработку [1, с. 36–37].

В то же время не следует абсолютизировать положение экономической теории о том, что уровень дохода на вложенный капитал есть функция степени риска или неопределенности (Ф. Найт, У. Шарп) [2; 3]. А.Е. Шевелев и Е.В. Шевелева обращают внимание на то, что точная зависимость не установлена, но выявлен характер связи. Чем выше риск, тем больше должен быть доход [4, с. 67]. В.В. Шапка и Ф.Д. Бобров считают верным и обратное суждение: большему доходу соответствует больший риск [5]. Однако такое положение было бы верным во всех случаях при отсутствии значимых и регулируемых (полностью или частично) внутренних факторов экономической эффективности и результативности деятельности предприятия, к которым прежде всего относятся экономический потенциал и степень его использования.

И. Адизес высказал обоснованное суждение о том, что «фокус должен быть направлен на исходные факторы, обеспечивающие желаемый результат. Если Вы просто фокусируетесь на результате и игнорируете исходные факторы, то создаете ожидания, которые могут оказаться невыполнимыми» [6, с. 213]. Эти факторы могут быть как определяющими, так и ограничивающими.

Не является аксиомой утверждение У. Деттмера о том, что в системе существует всего одно ограничение [7, с. 36]. Очевидно, что затоваривание продукцией из-за низкого качества, бедного ассортимента или завышения цен несовместимо с дефицитом сырья и материалов. Однако следует видеть и совместимые ограничения из-за существования комплекса относительно автономных ключевых целей, достижение которых ограничено разными факторами, необходимостью приемлемого сбалансированного управления реализацией приоритетного и ключевых целевых показателей. Значит, наряду с приоритетным целевым показателем необходимо использовать ключевые целевые показатели-инструменты, взаимодействие которых с приоритетным целевым показателем является компенсационным или синергетическим. При компенсационном взаимодействии позитивное зна-

чение по одним ключевым целевым показателям перекрывает негативное влияние на приоритетный целевой показатель других ключевых целевых показателей. При синергетическом взаимодействии происходит перевод значения приоритетного целевого показателя на более высокий или более низкий уровень.

Другое ключевое положение теории ограничений сформулировано Э. Шрагенхаймом следующим образом: «реально работает лишь стратегия расстановки приоритетов: когда все усилия концентрируются на решении одной задачи, решение других обеспечивается на приемлемом или допустимом уровне» [8, с. 25]. Однако баланс целевых показателей не осуществляется автоматически, а требует знания взаимосвязей между показателями-инструментами и показателями-ограничениями.

Следует согласиться с А.К. Повалишиной в том, что «шанс решения быть реализованным должен быть выражен конкретной цифрой, но для ее получения необходимо использовать не только формализованные, но и неформализованные методы». Такая необходимость обусловлена принципиальной невозможностью точного измерения ряда факторов реализуемости [9, с. 77]. Данное положение относится и к оценке реализуемости целевых показателей как форме организационно-управленческого решения.

В научной литературе наблюдается разнообразие подходов к оценке реализуемости управленческих решений. В.В. Глущенко и И.И. Глущенко оценивают реализуемость управленческих решений только по способности не порождать конфликты высокой степени интенсивности. Оценка реализуемости носит чисто качественный характер. Используется булева матрица, в которой с помощью знаков отражается соответствие или несоответствие решения интересам стейкхолдеров [10, с. 92]. Естественно, что степень реализуемости решения при таком подходе не может быть выявлена. Любое решение может в разной степени соответствовать или не соответствовать интересам стейкхолдеров, которые, в свою очередь, обладают разной степенью влияния на состояние и деятельность предприятия. Ряд авторов [11] при оценке реализуемости учитывают только факторы внутренней среды предприятия, что не в полной мере соответствует реалиям рыночной экономики. На первый план выводится оценка соответствия имеющихся и необходимых ресурсов, что имеет значение, но недостаточно при определении реализуемости.

При оценке реализуемости целевых показателей целесообразно в качестве укрупненного фактора выделить компетенции предприятия. Г. Хэмел и К. Прахалад определили компетен-

ции как «интегрированные наборы навыков, умений и технологий», отнеся к свойствам компетенций потребительскую ценность, универсальность и уникальность [12]. Е.И. Кудрявцева выявила 4 трактовки базового понятия компетенций:

– компетенции как модель характеристик социально значимой деятельности, потенциал социализации и профессионализации;

– компетенции как вид существенных ресурсов социально-экономических систем, выступающие одновременно как их продукт и ресурс;

– компетенции как отличительная система деятельности организации, обладающей конкурентным преимуществом;

– компетенции как модельные представления о качествах работников и персонала в целом [13, с. 65 – 66].

Д.С. Головкин разграничивает понятия «ресурс» и «компетенция». Под ресурсами он понимает ресурсы и резервы предприятия, как вовлеченные, так и не вовлеченные в финансово-хозяйственную деятельность. Компетенции предприятия – набор взаимосвязанных навыков, способностей, технологий и информации, обеспечивающих компании решение определенных задач, ситуаций [15, с. 12]. Обращает на себя внимание включение в состав компетенций способностей, которые целесообразно было бы разделить на способности к эффективному функционированию и к эффективному развитию. Также Д.С. Головкиным применяется термин «возможности» – имеющиеся внутри предприятия, так и во внешней среде, как реализованные, так и не реализованные по каким-либо причинам перспективы развития предприятия [15, с. 12]. Судя по формуле экономического потенциала предприятия [15, с. 13], возможности трансформируются в прирост ресурсов. Между тем реализация возможностей может переходить также и в развитие компетенций предприятия.

Не вызывает возражений утверждение О.Л. Чулановой о том, что понятие компетенции необходимо рассматривать шире приводимых в совокупности понятий знания, умения или навыка. Компетенции включают в себя наряду с когнитивной и операционально-технологической, также мотивационную, этическую, социальную и поведенческую составляющие [14, с. 33]. Т.А. Гилева в качестве источников формирования ключевых компетенций определяет человеческий капитал, организационный капитал и капитал клиентских отношений [17, с. 269], с чем следует согласиться.

Г.И. Гумерова и Э.Ш. Шаймиева раскрывают цель трансфера ключевых компетенций как обес-

печение того, что лучшие ключевые компетенции, воплощенные в технологиях, процессах или сотрудниках, были связаны с наиболее перспективными рыночными возможностями [18, с. 151].

Компетенции предприятия шире совокупных компетенций персонала. В современных условиях к компетенциям предприятия относятся не только прогрессивные технологии, но и искусственный интеллект. Т. Сибел обратил внимание на необходимость решения проблемы несовпадения спроса и предложения в области цифровых знаний. Для этого нужно не только обучать *hard skills*, таким как программирование, но и развивать *soft skills*, которые дополнят работу машин: креативность, умение работать в команде и решать задачи [19, с. 47]. С этой идеей корреспондирует высказывание Т. Питерса: «роль искусственного интеллекта сводится к тому, чтобы помочь сотрудникам безупречно делать свою работу, а не чтобы заменить их» [20, с. 24].

Одним из значимых ресурсов в конкурентоспособной организации является лидерство, максимальные возможности и преимущества которого в условиях российского менеджмента до сих пор остаются недооцененными. Изучение особенностей лидерства – одна из первоочередных проблем психологии менеджмента.

Т.Н. Овчарова приходит к выводу о том, что «креативно-лидерское управление – одно из направлений, позволяющее при реализации цифровых технологий сохранить человеческое начало управления» [21, с. 43].

Факторы лидерского влияния подразделяются на компетентностные и мотивационные. Максимально возможное влияние лидера на последователей является лидерским потенциалом.

Оптимальным является совмещение руководителем комплексной роли «менеджер» и роли «лидер». Роль «менеджер» характеризует формальную сторону управления, а роль «лидер» – неформальную. При этом организационные источники власти, лежащие в основе роли «менеджер», могут оказывать влияние на личностные источники власти лидера. Например, справедливость при распределении заданий с учетом их выгоды, соотношения сложности работ и профессиональной компетентности сотрудника, его реальной загруженности и трудоемкости заданий непосредственно влияет на уровень лидерского влияния и лидерский потенциал.

Постановка руководителем амбициозных и вдохновляющих целей, с одной стороны, и достижимых – с другой, значима при формировании лидерского потенциала. Это означает, что в процессе определения целевых показателей и целевых индикаторов (значений целевых пока-

зателей) руководитель должен учесть такие факторы реализуемости, как ресурсное обеспечение и сила сопротивления (содействия) деловой контактной среды и собственников организации. Методика прогнозирования сопротивления деловой контактной среды и собственников на основе экономической модификации метода анализа иерархий представлена в [22, с. 567–572]. Ее реализация в ООО «Стандартпласт» применительно к целевому показателю «прирост продаж новой продукции при выходе на новый рынок» выявила слабую (приемлемую) интегральную степень сопротивления при низком значении вариации в разрезе отдельных стейкхолдеров. Очевидно, что данной степени сопротивления можно пренебречь при принятии стратегического управленческого решения «выход на новый рынок с новым продуктом».

Выявление набора лидерских качеств не гарантирует высокую степень их проявления, поэтому следующим шагом исследования была диагностика лидерских способностей (тест Жарикова). Тестирование показало, что у коммерческого директора ООО «Стандартпласт» (группа предприятий по производству шумоизоляционных материалов из резиновых смесей) выявлено сильное проявление лидерских качеств.

Прямая оценка лидерского потенциала заключается в измерении мотивационного лидерского потенциала на основе методики измерения силы и устойчивости мотивации А.С. Лифшица.

Подход измерения силы мотивации А.С. Лифшица учитывает положительные стороны подходов, разработанных зарубежными авторами, и устраняет их недостатки (например, игнорирование борьбы позитивных и негативных мотивов). Расчет силы мотивации производится в зависимости от такой характеристики, как склонность работника к риску. Также данный подход учитывает сочетание и борьбу мотивов разного типа и противоположной направленности.

Сила мотивации должна измеряться не только в абсолютном, но и относительном выражении, иначе нельзя определить ее уровень. При расчете силы мотивации в относительном выражении необходимо соотнести абсолютное значение с нормативным. Абсолютное значение силы мотивации может быть положительным или отрицательным, что обуславливает определение нормативов максимальной и минимальной силы мотивации, которые также дифференцируются в зависимости от склонности сотрудника к риску [23, с. 643].

Формула относительной силы мотивации имеет вид:

$$C_m^0 = \frac{C_m^a}{H_{п.м.}^{max}}, \text{ если } C_m^a > 0; \quad (1)$$

$$C_m^0 = \frac{C_m^a}{H_{п.м.}^{min}}, \text{ если } C_m^a < 0, \quad (2)$$

где C_m^0 – сила мотивации в относительном выражении; C_m^a – сила мотивации в абсолютном выражении; $H_{п.м.}^{max}$ – норматив максимальной силы мотивации; $H_{п.м.}^{min}$ – норматив минимальной силы мотивации.

Формула устойчивости силы мотивации приведена в [23, с. 646]. В отличие от силы мотивации при определении устойчивости мотивации учитываются только «внутренние» мотивы, входящие в мотивационное ядро личности и обусловленные характером и содержанием труда, полученными воспитанием и образованием.

При управлении устойчивостью мотивации сотрудников принципиальное значение имеет мотивирование «через задачу». С.В. Иванова выдвигает идею о сочетании «задач-жертв» и «задач-выигрышей». Выполнив задачу-жертву, сотрудник получает задачу-выигрыш (то, что нравится, комфортно и т.д. в зависимости от мотиваторов человека) или какое-то время гарантированно не получает следующую «жертвенную» задачу [24, с. 23].

При определении лидерского потенциала учитываются по результатам анкетирования значимость и вероятность реализации мотивов лидерского и антилидерского влияния на последователей, обусловленные поведением руководителя. В процессе анкетирования опрашиваемые определяют только уровни значимости и вероятности реализации мотивов: очень высокий, высокий, средний, низкий, очень низкий. Затем (после анкетирования) уровни переводятся в количественные значения с использованием шкалы Харрингтона. Очень высокому уровню значимости или вероятности реализации мотива соответствует величина 0.9; высокому – 0.8; среднему – 0.5; низкому – 0.2; очень низкому – 0. Полученные значения усредняются (рассчитываются среднеарифметические величины).

Реализуемость целевых показателей зависит не только от лидерского потенциала менеджеров, но и кадрового потенциала управленческих и рабочих команд.

Ларри Стаут отмечает, что способность работать в команде становится все более важной. Сегодня, в эпоху перехода от иерархии к управлению кросс-функциональными процессами, именно команда становится наиболее значимой. Команда уже во многом заменила функциональные подразделения, став основной структурой рабочего процесса [25, с. 343].

М.О. Поташев и П.М. Ершов считают, что «команды рожают идеи и решения, качественно отличающихся от идей, возникающих у каждого члена команды по отдельности. Этот эффект обеспечивается многими факторами: способностью команды смотреть на проблему под

Таблица 1

Оценка мотивов лидерского влияния (средний возраст подчиненных)

№	Мотив	Значимость (средняя)	Вероятность (средняя)
1	Привлекательный внешний вид менеджера	0.38	0.80
2	Справедливое отношение менеджера:		
2.1	При выдаче заданий	0.68	0.62
2.2	При оценке подчиненных	0.62	0.74
2.3	При вознаграждении	0.74	0.74
3	Обязательность (умение выполнять обещания)	0.74	0.68
4	Умение ставить вдохновляющие цели	0.32	0.44
5	Умение ставить амбициозные задачи	0.44	0.44
6	Умение ставить реалистичные цели	0.74	0.74
7	Умение защищать интересы коллектива	0.80	0.62

Таблица 2

Оценка мотивов антилидерского влияния (средний возраст подчиненных)

№	Мотив	Значимость (средняя)	Вероятность (средняя)
1	Интриганство	0.32	0.26
2	Грубое обращение с подчиненными	0.44	0.08
3	Неорганизованность	0.62	0
4	Авральная организация работ (несправедливое распределение времени)	0.74	0.56
4.1	Слишком сложная работа	0.56	0.56
4.2	Слишком легкая работа	0.62	0.32
4.3	Несвойственная работа	0.74	0.32
4.4	Частые сверхурочные задания	0.62	0.26

разными углами зрения, обменом информацией, взаимным стимулированием креативности как на рациональном, так и эмоциональном уровнях, умением задавать друг другу правильные вопросы и выстраивать продуктивный диалог. Так достигается эмерджентность – команда как система обладает свойствами, которых нет у ее составных частей» [26, с. 9].

В зарубежной литературе используется термин «разделенное лидерство», под которым понимается готовность членов команды брать на себя ответственность, когда возникает запрос на лидера [27, с. 20]. По-видимому, корректнее употреблять понятие «разделенное или переходящее лидерство».

В то же время значение имеет степень разрыва в компетентности, инициативе и ответственности между членами команды. М. Батырев, анализируя итоги эксперимента австралийского профессора Фелпса, приходит к выводу о большей зависимости эффективности команды от наличия хотя бы одного слабого участника, а не от того, сколько в ней сильных [28, с. 3].

Современные команды следует рассмотреть как структурный элемент голоморфной организации. Ж. Зобрист определяет термин «голоморфный» как способность части содержать в себе форму целого. Каждый сотрудник организации является и специалистом, и универсалом. Проблемы решаются на ходу, что помогает решать их по очереди, в порядке убывания важности [29, с. 80–82]. Однако «решения на ходу» не

должны превращаться в «решения похода». Для этого управление современными организациями должно быть проактивным, превентивным и, по возможности, антиципативным.

Результаты исследования

Определим лидерский потенциал коммерческого директора ООО «Стандартпласт» – группы предприятий по производству шумоизоляционных материалов из резиновых смесей. Отдельно учитывалось лидерское (антилидерское) влияние для сотрудников среднего (табл. 1, 2) и молодого (табл. 3, 4) возраста. Лидерский потенциал измерялся путем сопоставления сил лидерского и антилидерского влияния коммерческого директора на подчиненных – возможных последователей.

Из таблицы 1 видно, что наибольшую значимость, по мнению опрошенных, имеют следующие положительные мотивы: умение защищать интересы коллектива, справедливое отношение при вознаграждении, умение ставить реалистичные цели, справедливое отношение при выдаче заданий.

Результаты обработки анкет показывают, что для подчиненных среднего возраста наибольшей значимостью обладают такие отрицательные мотивы, как авральная организация работ (несправедливое распределение времени) и несвойственная работа.

В соответствии с полученными данными возможно рассчитать силу лидерского потен-

Таблица 3

Оценка мотивов лидерского влияния (молодой возраст подчиненных)			
№	Мотив	Значимость	Вероятность
1	Привлекательный внешний вид	0.44	0.80
2	Справедливое отношение:		
2.1	При выдаче заданий	0.80	0.62
2.2	При оценке подчиненных	0.74	0.74
2.3	При вознаграждении	0.80	0.74
3	Обязательность (умение выполнять обещания)	0.80	0.68
4	Умение ставить вдохновляющие цели	0.62	0.44
5	Умение ставить амбициозные задачи	0.74	0.44
6	Умение ставить реалистичные цели	0.74	0.74
7	Умение защищать интересы коллектива	0.74	0.62

Таблица 4

Оценка мотивов антилидерского влияния (молодой возраст подчиненных)			
№	Мотив	Значимость	Вероятность
1	Интриганство	0.26	0.26
2	Грубое обращение с подчиненными	0.62	0.08
3	Неорганизованность	0	0
4	Авральная организация работ (несправедливое распределение времени)	0.26	0.80
4.1	Слишком сложная работа	0.74	0.56
4.2	Слишком легкая работа	0.56	0.32
4.3	Несвойственная работа	0.74	0.26
4.4	Частые сверхурочные задания	0.56	0.26

циала (лидерства) коммерческого директора на основе анкетирования подчиненных среднего возраста:

$$C_m^a = [0.38 \cdot 0.80 + 0.68 \cdot 0.62 + 0.62 \cdot 0.74 + 0.74 \cdot 0.74 + 0.74 \cdot 0.68 + 0.32 \cdot 0.44 + 0.44 \cdot 0.44 + 0.74 \cdot 0.74 + 0.80 \cdot 0.62] - [0.32 \cdot 0.26 + 0.44 \cdot 0.08 + 0.62 \cdot 0 + 0.74 \cdot 0.56 + 0.56 \cdot 0.56 + 0.62 \cdot 0.32 + 0.74 \cdot 0.32 + 0.62 \cdot 0.26] = 3.6132 - 1.4428 = 2.1704 (> 0)$$

$$H_{н.м.}^{max} = 9 \cdot 0.8 \cdot 0.8 - 8 \cdot 0.2 \cdot 0.2 = 5.44$$

$$C_m^o = 2.1704 / 5.44 = 0.399.$$

Такую относительную силу лидерского потенциала следует считать слабой, поскольку она меньше 0.5. Соответственно, коммерческий директор оказывает слабое влияние на силу и устойчивость мотивации подчиненных среднего возраста. Однако для полноты картины следует провести оценку силы лидерского потенциала (лидерства) руководителя на основе анкетирования подчиненных молодого возраста.

Из таблицы 3 видно, что высокую значимость, по мнению опрошенных, имеют фактически все положительные мотивы, кроме следующих: привлекательный внешний вид и умение ставить вдохновляющие цели. С учетом вероятности реализации решающий вклад в лидерское влияние коммерческого директора на подчиненных молодого возраста вносят позитивные мотивы справедливого отношения при оценке подчиненных и вознаграждении, обязательность и умение ставить реалистичные цели.

Результаты обработки анкет показывают, что для подчиненных молодого возраста наиболь-

шей значимостью обладают такие отрицательные мотивы, как слишком сложная работа и несвойственная работа, грубое отношение к подчиненным.

Выявлено общее и особенное в восприятии лидера последователями разного возраста. Общим для сотрудников среднего и молодого возраста (лица старшего возраста отсутствовали в исследованных структурных подразделениях организации) являются требования к руководителю относительно справедливого отношения при вознаграждении и постановке реалистичных целей. Соблюдение этих требований превращает эти качества руководителя в значимые рычаги лидерского влияния. В то же время авральная организация работ неприемлема для сотрудников независимо от возраста. Для сотрудников среднего возраста в отличие от сотрудников молодого возраста особыми приоритетными мотивами являются защита интересов коллектива. Для молодых сотрудников особое значение имеют умения ставить вдохновляющие цели и амбициозные задачи, отсутствие грубого отношения к подчиненным. Однако, судя по низкой вероятности реализации мотивов «постановка вдохновляющих целей и амбициозных задач» (см. табл. 3), компетентность коммерческого директора в данной сфере должна быть признана недостаточной.

Таким образом, сила лидерского потенциала (лидерства) коммерческого директора на основе анкетирования подчиненных молодого возраста составила:

$$C_m^a = [0.44*0.80 + 0.80*0.62 + 0.74*0.74 + 0.80*0.74 + 0.80*0.68 + 0.62*0.44 + 0.74*0.44 + 0.74*0.74 + 0.74*0.62] - [0.26*0.26 + 0.62*0.08 + 0*0 + 0.26*0.80 + 0.74*0.56 + 0.56*0.32 + 0.74*0.26 + 0.56*0.26] = 4.1364 - 1.2568 = 2.8796 (> 0)$$

$$H_{п.м.}^{max} = 9*0.8*0.8 - 8*0.2*0.2 = 5.44$$

$$C_m^o = 2.8796 / 5.44 = 0.529.$$

Полученный результат показывает, что коммерческий директор оказывает влияние на мотивацию подчиненных молодого возраста. Однако стоит заметить, что рассчитанный показатель едва переходит границу нормативного значения (0.5).

Коммерческий директор оказывает слабое влияние на силу и устойчивость мотивации подчиненных среднего возраста. А вот относительная сила мотивации молодых сотрудников демонстрирует позитивный результат (0.52), превышающий нормативное значение (0.5), но в то же время такую мотивацию подчиненных нельзя считать устойчивой, поскольку значимость и вероятность реализации негативных внутренних мотивов является высокой.

Реализуемость целевых показателей в значительной степени определяется не только лидерским потенциалом, но и кадровым потенциалом управленческих команд.

В ООО «Стандартпласт» была проведена оценка кадрового потенциала временной управленческой команды, созданной для производства и продвижения на рынок новых продуктов, на основе критериев качества человеческого капитала управления. К этим критериям относятся профессионализм, активность и надежность. В процессе оценки фактический уровень профессионализма, активности и надежности сопоставлялся с максимально возможным уровнем.

Относительный уровень профессионализма управленческой команды – средний. При этом наименее развитыми являются компетенции видения перспективы и ведения деловых переговоров.

Относительный уровень активности команды – высокий. Члены управленческой команды не только инициативны, но и проявляют настойчивость в процессе реализации деловых задач.

Относительный уровень надежности команды следует признать высоким. Степень развитости признаков надежности команды по критерию «размах вариации» является наилучшей (максимальной сбалансированности развитости признаков соответствует минимальный размах вариации).

Профессионализм команды сопоставлялся со степенью трудности ее организационных целей, профессионализм и надежность – со степенью стратегичности (долговременности и масштаб-

ности), активность – со степенью срочности организационных целей. Методика такого сопоставления представлена в [30].

В данной организации выявлена многомерность организационных целей управленческой команды. Так, повышение качества продукции одновременно является оперативно-тактической, несрочной и нетрудной целью. В то же время цель внедрения нового продукта на новый рынок относится к стратегическим, срочным и трудным целям.

Идентифицирован средний уровень наличного потенциала управленческой команды (75% от идеального теоретического потенциала). Эта величина определена как среднеарифметическая из частных значений процентов достижения целевого показателя при выявленном профессионализме, активности и надежности управленческой команды по специально разработанным шкалам [30, с. 35]. При разработке шкал автор данной статьи исходил из принципиальной невозможности целевых показателей высокой степени трудности, срочности и стратегичности при низких или средних уровнях профессионализма, активности и надежности управленческой команды.

Теоретический потенциал отличается от наличного тем, что представляет собой идеальные конечные результаты деятельности команды, которая она может показать при максимальной степени развитости профессионализма, активности и надежности [30, с. 35]. Также при определении теоретического потенциала исходят из достаточности ресурсного обеспечения и отсутствия сопротивления реализации цели со стороны стейкхолдеров. При оценке наличного потенциала управленческой команды дефицит отдельных ресурсов и степень сопротивления заинтересованных групп, образующих деловую контактную среду, учтены в измеряемом параметре «трудность организационных целей».

При окончательной оценке реализуемости целевого показателя «прирост продаж нового продукта при выходе на новый рынок» также учитывались средние значения силы и устойчивости мотивации членов управленческой команды в виде поправочного коэффициента. Поправочный коэффициент представляет собой минимальную величину из поправочных коэффициентов по отношению к влиянию профессионализма, активности и надежности на степень достижения целевого показателя. При корректировке влияния профессионализма и надежности учитывается устойчивость мотивации, а при корректировке влияния активности во внимание принимается сила мотивации. Средние значения силы и устойчивости мотивации находят-

ся на среднем уровне. Значения частных поправочных коэффициентов и общего поправочного коэффициента совпадают и принимаются равными 0.5. Низким и высоким значениям поправочных коэффициентов соответствуют величины 0.2 и 1.0.

Расчетное значение коэффициента реализуемости целевого показателя по отношению к теоретическому потенциалу – 0.38 (0.75×0.5). В организации согласились с мнением автора о том, что целевое значение показателя «прирост продаж нового продукта на новом рынке» по отношению к теоретическому потенциалу в 2023 г. должно составлять 60%. Следовательно, ожидаемый коэффициент реализации целевого показателя равен 0.63 ($0.38/0.60$). При росте кадрового потенциала, качества трудовой мотивации и степени освоения нового рынка эта величина должна быть скорректирована в большую сторону вплоть до предельной величины (0.8).

Заключение

Резервы роста кадрового потенциала управленческой команды связаны с обучением членов управленческой команды и перераспределением управленческих ролей между ними. Обучение должно быть сфокусировано на развитие умений видеть перспективу, делегировать полномочия, обязанности и ответственность, эффективно использовать рабочее время.

В рамках оценки реализуемости целевых показателей могут возникать ситуации противоречивости факторов. Например, невысокий уровень профессионализма сотрудников при достаточной силе их мотивации. В таких ситуациях предлагается гибкий алгоритм действий. Если цель является трудной, то степень ее реализуемости определяется уровнем профессионализма персонала. При этом степень срочности цели несущественна для выбора определяющего фактора реализуемости. Если цели срочные, но нетрудные, то в качестве определяющего фактора признается сила мотивации. Если выявлены значимые различия в силе мотивации отдельных групп персонала, то рассчитывается ее средневзвешенное значение (вес – численность группы).

В качестве направления будущих исследований в области оценки и регулирования реализуемости целевых показателей видится проведение многоуровневого анализа влияния реализуемости на уровень и степень использования экономического потенциала предприятий и организаций. Также актуально дальнейшее накопление базы данных силы и устойчивости мотивации сотрудников к эффективному труду, персональ-

ному и групповому развитию и ее использование при оценке и анализе реализации стратегии развития промышленных предприятий.

Список литературы

1. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций: Пер. с англ. М.: Эксмо, 2018. 512 с.
2. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль: Пер. с англ. М.: Дело, 2003. 360 с.
3. Шарп У., Александер Г., Бейли Дж. Инвестиции: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2014. 1028 с.
4. Шевелев А.Е., Шевелева Е.В. Риски в бухгалтерском учете: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2011. 304 с.
5. Шапка В.В., Бобров Ф.Д. Концепция финансового менеджмента: компромисс между риском и доходностью // Наука. Мысль: электронный периодический журнал. URL: <http://Kontseptsiya-finansovogo-menedzhmenta-kompromiss-mezhdu-riskom-i-dohodnosnyu.pdf> (дата обращения: 09.06.2023).
6. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций: Пер. с англ. 4-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 512 с.
7. Деттмер У. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию: Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 444 с.
8. Шрагенхайм Э. Теория ограничений в действии: Системный подход к повышению эффективности компании: Пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016. 286 с.
9. Повалишина А.К. Совершенствование методического обеспечения оценки ожидаемой реализуемости управленческих решений // Предпринимательство. 2014. № 4. С. 76–84.
10. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов. Железнодорожный: ООО НПЦ «Крылья», 2000. 400 с.
11. Бендииков М.А. Оценка реализуемости инновационного проекта // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 2. С. 27–43.
12. Хэмел Г., Прахалад К. Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. 2003. № 3. С. 18–46.
13. Кудрявцева Е.И. Управленческий потенциал персонала: функции против институций: Монография. СПб.: Социально-гуманитарное знание, 2015. 196 с.
14. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: Монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 292 с.
15. Головкин Д.С. Система управления промышленным предприятием на базе концепции экономического потенциала // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2020. № 3. С. 7–15.
16. Маркова В.Д. Методические аспекты выявления ключевых компетенций // Экономические исследования современной России. 2014. № 1 (64). С. 29–37.
17. Гилева Т.А. Компетенции организации: инструменты анализа и оценки // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2018. № 3. С. 266–276.

18. Шева Г., Хюзиг С., Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш. Менеджмент организаций цифровой экономики: Учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2021. 302 с.
19. Сибел Т. Цифровая трансформация. Как выжить и преуспеть в новую эпоху: Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 256 с.
20. Питерс Т. Стратегия совершенства. Как добиться успеха в эпоху перемен и искусственного интеллекта: Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 448 с.
21. Овчарова Т.Н. Креативное лидерство и управление организацией в условиях инновационной экономики // Вестник Нижегородского государственного университета. Серия: Социальные науки. 2023. № 1. С. 42–49.
22. Лифшиц А.С. Сценарное прогнозирование в антикризисном управлении // Инструменты и методы антикризисного управления: Учебник / Под ред. А.Н. Ряховской, Л.В. Волкова. М.: Магистр, 2021. С. 540–577.
23. Лифшиц А.С., Повалишина А.К. Измерение и оценка качества мотивации сотрудников в системе целевого управления промышленными предприятиями // Russian Journal of Management. 2017. Т. 5. Вып. 4. С. 640–649.
24. Иванова С.В. Ловушки управления: Как повысить результативность сотрудников. М.: Альпина Паблишер, 2017. 178 с.
25. Стаут Л.У. Управление персоналом: Настольная книга менеджера: Пер. с англ. М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2009. 536 с.
26. Поташев М.О., Ершов П.М. Правила команды: Искусство думать вместе. М.: Альпина Паблишер, 2021. 158 с.
27. Сандак Ф., Филлипс А. Потенциал команды: Как добиться максимальной эффективности командной работы: Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2020. 302 с.
28. Батырев М.В. Сложные подчиненные. Практика российских руководителей. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 288 с.
29. Зобрист Ж. Управление через доверие. Как работает бирюзовая компания FAVI. Альпина Паблишер, 2021. 420 с.
30. Лифшиц А.С., Загорская Д.С. Кадровый потенциал временных управленческих команд: оценка и резервы роста // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. 2022. № 4. С. 25–36.

REALIZABILITY OF TARGETS AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

A.S. Lifshits

Ivanovo State University

The article is devoted to revealing the role of the feasibility of target indicators as a factor in the development of an industrial enterprise. The purpose of the work is to develop methods for assessing the feasibility of target indicators based on the level of development of factors of direct impact. Subject of study: theoretical and methodological foundations for assessing the feasibility of target indicators, current measures to improve it. The object of the study is a group of enterprises for the production of noise-insulating materials from rubber compounds, Standardplast LLC. Scientific and methodological basis of work: domestic and foreign literature, statistical information (financial statements of the organization), materials of independently conducted surveys. The work uses testing, qualimetry, a scale of ratings of behavioral attitudes, logical methods of economic analysis, and a calculation-constructive method. The author proposes a systematic study of the influence of factors of the external and internal environment of an industrial enterprise of direct impact on the feasibility of target indicators. Differences from known approaches consist in studying the influence of factors of direct impact on the feasibility of target indicators through the prism of such important processes as leadership and the development of management and work teams. An element of scientific novelty is the rule for determining the priority factor of feasibility depending on the level of professional competence and the strength of motivation of key employees in conjunction with the difficulty and urgency of organizational goals. The methodology is a composite one and includes a methodology for assessing leadership potential and a methodology for assessing the personnel potential of a management team. The possibilities of the methodology are demonstrated by the example of assessing the feasibility of the target indicator "increase in sales of new products when entering a new market." The proposed methodology, tested in Standardplast LLC, makes it possible to increase the economic efficiency and effectiveness of industrial enterprises and organizations by increasing the level of economic potential and the degree of its use.

Keywords: development of an industrial enterprise, feasibility of the target, leadership, human resources potential of the team, leadership potential, strength of motivation, sustainability of motivation, key characteristics of organizational goals, priority factor of feasibility.