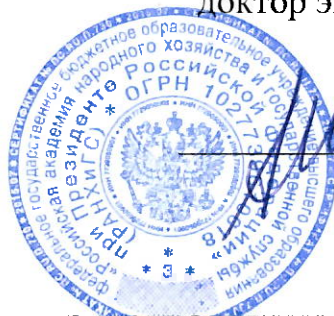


«Утверждаю»

Проректор РАНХиГС при Президенте РФ,

доктор экономических наук, профессор



А.М. Марголин

«21» сентября 2026 г.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Диссертация «Диагностика и конструктивизация административных дисфункций в процессе управления сложными социально-экономическими системами» выполнена на кафедре Менеджмента ИБДА РАНХиГС.

В период подготовки диссертации Фролов Александр Витальевич работал в Благотворительном фонде "Школы мира" (Фонд "Школы мира") менеджером-фандрайзинга.

В 2020 году Фролов Александр Витальевич окончил ФГБОУ ВО «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации» г. Москва по направлению подготовки бакалавриата 38.03.02 Менеджмент, диплом бакалавра 107724 4956417, 1323/87, 07 июля 2020 года.

В 2022 году Фролов Александр Витальевич с отличием окончил ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» г. Москва программу магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, диплом магистра 107735 0000096, 1/2022-4029, 30 июня 2022 года.

В 2022 году Фролов Александр Витальевич поступил в аспирантуру НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный университет «Синергия» г. Москва по группе научных специальностей 5.2. Экономика, научной специальности 5.2.6 Менеджмент, свидетельство об окончании аспирантуры 137724 0002866, 110023, 04 июля 2025 года.

Справка о сдаче кандидатских экзаменов выдана НОЧУ ВО «Московский университет «Синергия» № б/н от «13» октября 2025 года.

Научный руководитель Громова Наталья Вячеславовна, к.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Институт управления, преподаватель Факультета финансов, основное место работы: АНО ВО

«Московский университет «Синергия», заведующий кафедрой Управления человеческими ресурсами.

С 8 мая 2026 года Фролов Александр Витальевич прикреплен к Академии для подготовки диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук без освоения программ подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре в соответствии с решением комиссии по прикреплению (приказ № 01-06823/001 от 08.05.2026).

По итогам обсуждения принято следующее заключение:

Актуальность темы исследования

Управление административными процессами сегодня превращается в одну из наиболее острых практических задач. Социально-экономическая среда меняется стремительно, цифровые технологии перестраивают привычные институты, межкультурные взаимодействия становятся повседневной реальностью, а горизонт предсказуемости неуклонно сокращается. В таких обстоятельствах поиск работающих инструментов выявления и преодоления административных дисфункций перестаёт быть сугубо теоретической задачей и приобретает прикладное значение.

Современные социально-экономические системы уже не монолитные конструкции с чёткой иерархией, а многослойные, постоянно трансформирующиеся образования. Традиционные административные механизмы нередко не успевают адаптироваться к этим изменениям, накапливаются сбои, деформируются управленческие связи, снижается способность организации достигать стратегических ориентиров. Именно такие отклонения и принято называть административными дисфункциями. Их своевременная диагностика становится условием не просто эффективной работы, но и элементарной жизнеспособности системы. При этом одной гибкости руководителей уже недостаточно, требуется умение распознавать внутренние противоречия прежде, чем они проявятся в нарушениях взаимодействия с внешней средой.

В то же время наблюдается существенный недостаток комплексных методологических подходов к диагностике и конструктивизации административных дисфункций. Традиционные методы, основанные на линейных и статических моделях, оказываются малоэффективными при анализе и управлении сложными системами, что обуславливает необходимость разработки новых инструментов и подходов, опирающихся на междисциплинарные и интеграционные методы.

В частности, в научной литературе не разработана единая методология управления административными дисфункциями, охватывающая микро-, мезо- и макроуровни социально-экономических систем и обеспечивающая переход от реактивного антикризисного менеджмента к режиму превентивного мониторинга и поэтапного урегулирования дисфункциональных проявлений. Существующие типологии дисфункций (Г. Минцберг, И. Адизес, А. И. Пригожин, Р. Дафт) рассматривают их в рамках отдельных измерений, структурного, мотивационного, информационного, без интеграции в единую классификационную систему, пригодную для комплексной и сопоставимой

диагностики применительно к сложным социально-экономическим системам. Не сформирован аналитический инструмент, позволяющий формализовать зависимости между ключевыми характеристиками сложной системы и категориями возникающих в ней дисфункций, что затрудняет контекстуальный анализ причин их возникновения. Отсутствует математический аппарат количественной диагностики, обеспечивающий сквозное измерение административных дисфункций по всем категориям в единой метрической системе с возможностью оценки эффективности управленческих воздействий. Наконец, не предложены методические рекомендации по диагностике и конструктивизации дисфункций, учитывающие специфику российской институциональной среды и дифференцированные по типам организаций и уровням управления.

Указанные обстоятельства свидетельствуют о необходимости разработки комплексного методического инструментария диагностики и конструктивизации административных дисфункций, адаптированного к условиям управления сложными социально-экономическими системами в Российской Федерации, что определяет актуальность настоящего исследования.

Положения, выносимые на защиту и имеющие научную новизну

1. Разработана классификация административных дисфункций, включающая шесть основных категорий, интегрирующихся в единую систему для комплексной и сопоставимой диагностики, а именно структурные (несоответствие организационной структуры реальным потребностям системы управления, двоевластие, дублирование функций, господство структуры над функцией), процессные (нарушения в организации управленческих процессов, слабое технологическое оснащение, низкая квалификация персонала, разрыв между принятием решений и их реализацией), коммуникационные (сбои в информационных потоках между уровнями и подразделениями организации, приводящие к искажению управленческих сигналов), мотивационные (дефицит мотивации сотрудников, демотивирующий стиль руководства, конфликты интересов, формирование неформальных «клик»), управленческие (низкое качество управленческих решений, маятниковые решения, инверсия результатов, стагнация, бюрократизм) и информационные (дефицит, искажение или избыточность информации, необходимой для принятия управленческих решений, информационные асимметрии, утечки данных, неэффективность информационных систем). Предложенная классификация позволяет провести комплексную диагностику административных нарушений в управленческих процессах с учётом их многоаспектного характера и взаимосвязей по сравнению с существующими типологиями, в которых дисфункции рассматриваются либо в рамках отдельных измерений, структурного (Г. Минцберг), мотивационного (И. Адизес) или информационного (Р. Дафт), либо на уровне общих организационных патологий без операциональной детализации (А. И. Пригожин). Предложенная классификация впервые интегрирует все шесть категорий в единую систему с явной привязкой к

управленческим процессам сложных социально-экономических систем, что обеспечивает возможность их комплексной и сопоставимой диагностики (глава 1, §1.2, §1.3; п. 9 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.6 «Менеджмент»).

2. Разработана концептуальная матрица влияния ключевых характеристик сложной социально-экономической системы на категории административных дисфункций, критерии и индикаторы их оценки. Матрица построена на основе анализа семи характеристик системы, а именно цели существования, области приложения, функционального наполнения, времени до преобразований, издержек работы, уровня отторжения к изменениям и устойчивости к преобразованиям. Также матрица обеспечивает возможность контекстуального анализа причин возникновения дисфункций применительно к конкретной организации или управленческой структуре. По сравнению с предшествующими исследованиями, в которых зависимость дисфункций от характеристик системы устанавливалась преимущественно на качественном уровне (Д. Форрестер, П. Сенге) либо рассматривалась применительно к отдельным типам организаций без обобщённой аналитической структуры (О. Уильямсон, Г. Клейнер), предложенная матрица дополняет методологию управления изменениями инструментом контекстуально-зависимой диагностики, позволяющим формализовать взаимосвязи между параметрами системы и категориями дисфункций и тем самым повысить обоснованность управленческих решений (глава 1, §1.3, глава 2, §2.1; п. 4 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.6 «Менеджмент»).

3. Разработан математический аппарат количественной диагностики административных дисфункций, включающий интегральный индекс административных дисфункций (ИИАД), рассчитываемый как взвешенная сумма частных индексов по шести категориям и принимающий значения от 0 до 1 с интерпретационной шкалой пяти уровней, низкий (0-0,2), ниже среднего (0,2-0,4), средний (0,4-0,6), выше среднего (0,6-0,8), высокий (0,8-1,0); индекс конструктивизации административных дисфункций (ИКАД), отражающий относительное снижение уровня дисфункций в результате реализованных управленческих мероприятий; модель оценки экономического эффекта от устранения дисфункций (ЭЭ) и индекс приоритетности мероприятий (ИП), позволяющий ранжировать управленческие вмешательства по соотношению ожидаемого эффекта и затрат на их реализацию. В отличие от применявшихся ранее подходов к оценке организационной эффективности, опирающихся на качественные экспертные шкалы (А. И. Пригожин, О. С. Виханский) либо на обобщённые индексы, не дифференцирующие типы дисфункций (В. В. Глущенко), разработанный математический аппарат впервые обеспечивает сквозное количественное измерение административных дисфункций по всем выделенным категориям в единой метрической системе, что создаёт основу для объективного сравнения состояния управленческих систем и оценки результативности конструктивизирующих воздействий (глава 2, §2.2; п. 6 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.6 «Менеджмент»).

4. Обоснована конфликтно-компромиссная методология управления административными дисфункциями, ориентированная на микро-, мезо- и макроуровни управления социально-экономическими системами. Данная методология включает достижение локальных компромиссов между заинтересованными сторонами посредством механизмов монополизации, административных и ценовых ограничений, а также исключение конкурентных процедур в кризисных ситуациях; терминальное управление как режим непрерывного мониторинга и превентивной коррекции дисфункций в отличие от реактивного антикризисного менеджмента; поэтапное урегулирование конфликтных ситуаций путём последовательного достижения частичных компромиссов между участниками управленческого процесса. Методика расширяет инструментарий конструктивизации административных дисфункций и обеспечивает возврат социально-экономической системы в устойчивое состояние. По сравнению с традиционными моделями антикризисного управления (А. Н. Фомичев, Э. М. Коротков, В. И. Орехов), предполагающими реактивное реагирование на уже возникшие дисфункции преимущественно на микроуровне, а также с конфликтологическими подходами Г. Саймона и К. Арджириса, направленными на устранение отдельных видов организационных противоречий, разработанная методология впервые интегрирует превентивный мониторинг, компромиссное согласование интересов и поэтапное урегулирование в единый управленческий контур, охватывающий мезо- и макроуровень, что расширяет теорию антикризисного управления применительно к сложным многоуровневым социально-экономическим системам (глава 2, §2.2, §2.3; п. 34 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.6 «Менеджмент»).

5. Разработаны методические рекомендации по диагностике и конструктивизации административных дисфункций с учётом российской управленческой специфики, включающие систему корректирующих коэффициентов адаптации методов к национальному контексту (коэффициент институциональной адаптации (КИА), отражающий степень соответствия фактического состояния институциональной среды нормативному; индекс культурной конгруэнтности (ИКК), характеризующий степень расхождения культурных параметров организации с оптимальными значениями для внедряемых методов; коэффициент экономической доступности мероприятий (КЭД), оценивающий соотношение ожидаемого эффекта, затрат и доступных ресурсов организации; индекс технологической готовности организации (ИТГ), определяющий уровень технологической зрелости как взвешенную сумму нормированных значений технологических факторов; индекс региональной специфики (ИРС), учитывающий отклонение ключевых параметров региональной среды от среднероссийских значений; коэффициент адаптивной эффективности (КАЭ), оценивающий эффективность адаптации программ конструктивизации к изменениям внешней среды с учётом дополнительных затрат); дифференцированные рекомендации по применению авторских методов для пяти типов российских организаций, а именно крупных корпораций с государственным участием, частных коммерческих организаций

среднего размера, малых предприятий, государственных и муниципальных органов управления, некоммерческих организаций; алгоритм адаптации методов диагностики к условиям конкретной организации, учитывающий уровень технологической зрелости, институциональные ограничения и специфику отраслевой среды. По сравнению с имеющимися рекомендациями по совершенствованию управленческих процессов в российских организациях, формулируемыми, как правило, на качественном уровне без учёта дифференциации по типам организаций и региональной среде (В. Г. Варнавский, А. Г. Барабашев, К. В. Харченко), а также с универсальными западными моделями адаптации методов менеджмента, не принимающими во внимание специфику российской институциональной среды (Дж. Коттер, Р. Дафт), предложенные рекомендации дополняют методологию управления организационными изменениями формализованной системой контекстных коэффициентов и типологически дифференцированным алгоритмом применения, позволяющими обеспечить воспроизводимость результатов диагностики и конструктивизации в различных организационных и региональных условиях Российской Федерации (глава 3, §3.1, §3.2; п. 6, п. 9 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.6 «Менеджмент»).

Значение результатов исследования для теории и практики состоит в том, что:

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в развитии теоретико-методологических основ диагностики и конструктивизации административных дисфункций в процессе управления сложными социально-экономическими системами. Разработанные концептуальные положения и методологические подходы вносят вклад в развитие теории менеджмента в части анализа новых форм и механизмов выявления и устранения административных нарушений в управленческих процессах с учётом современных условий функционирования организаций. Предложенные методики оценки уровня административных дисфункций, математические модели их диагностики и прогнозирования дополняют методологический инструментарий исследований в области управления организационными изменениями, создают основу для его адаптации к специфике различных типов социально-экономических систем. Разработанные теоретические положения открывают перспективы для дальнейшего изучения трансформации управленческих практик, путей повышения эффективности административных процессов в контексте цифровизации и современных вызовов управления.

Практическая значимость диссертационного исследования определяется возможностью использования её результатов для совершенствования управленческой практики в организациях различного типа и уровня. Предложенные методы диагностики и конструктивизации административных дисфункций могут служить основой для разработки программ организационного развития, повышения эффективности управленческих процессов на микро-, мезо- и макроуровнях управления. Разработанные методики анализа административных дисфункций,

математические модели оценки их влияния на эффективность функционирования систем могут применяться руководителями организаций, консультантами по менеджменту, специалистами в области организационного развития при подготовке управленческих решений по оптимизации административных процессов. Теоретические выводы и практические рекомендации диссертации могут быть востребованы в государственном и муниципальном управлении при разработке программ административных реформ, повышения качества государственных услуг, оптимизации административных процедур. Материалы исследования также могут использоваться в учебном процессе экономических вузов при подготовке курсов «Менеджмент», «Теория организации», «Организационное поведение», «Управление изменениями».

Степень достоверности положений и результатов проведённых исследований подтверждается применением корректных методологических подходов, основанных на теориях системного анализа, менеджмента и институциональной экономики, а также использованием репрезентативной выборки организаций при проведении эмпирических исследований. Достоверность научных результатов обеспечивается использованием верифицированных статистических данных органов государственной статистики Российской Федерации, аналитических материалов консалтинговых организаций, а также данных, полученных в ходе собственных эмпирических исследований автора. Математический аппарат количественной диагностики административных дисфункций прошёл проверку на репрезентативной выборке организаций различных форм собственности и уровней управления. Степень достоверности полученных научных результатов подтверждается их апробацией в ходе применения разработанных методов диагностики и конструктивизации в реальных организациях, результаты которой отражены в главе 3 настоящего исследования, а также публикацией основных положений диссертации в рецензируемых научных изданиях.

Апробация результатов диссертации

По теме диссертации опубликовано 9 работ общим объемом 5 п.л., включая:

Материалы диссертации, опубликованные автором, включают:

Статьи в изданиях, включенных в Перечень изданий, рекомендованных ВАК России для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата (доктора) наук:

1. Фролов, А. В. Методические подходы к диагностике и конструктивизации административных дисфункций в сложных социально-экономических системах / А. В. Фролов // Инновации и инвестиции. – 2026. – № 2. – С. 258-261. – EDN FDDRZG.

2. Фролов, А. В. Систематизация форм проявления административных дисфункций в процессе управления организационными системами / А. В. Фролов // Экономика строительства. – 2026. – № 2. – С. 205-208. – EDN UXERCD.

Статьи в изданиях, рекомендованных Ученым советом Академии:

1. Фролов, А. В. Особенности управления сложными социально - экономическими системами в условиях цифровой трансформации / А. В. Фролов // Проблемы теории и практики управления. – 2025. – № 10. – С. 197-214. – EDN YFCWYA.

2. Фролов, А. В. Рекомендации по применению авторских методов диагностики и конструктивизации с учётом российской действительности / А. В. Фролов // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № S2. – EDN MSPVGW.

3. Фролов, А. В. Разработка метода диагностики и конструктивизации административных дисфункций / А. В. Фролов // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № S2. – EDN TMESIA.

4. Фролов, А. В. Диагностика и конструктивизация административных дисфункций в процессе управления социально-экономическими системами / А. В. Фролов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № S6. – EDN DHTYWC.

Иные работы автора:

1. Фролов, А. В. Анализ зависимости административных дисфункций от условий реализации управления сложными социально-экономическими системами / А. В. Фролов // Детерминанты развития экономики и общества в условиях глобальных изменений : сборник статей II Международной научно-практической конференции, Москва, 25–26 апреля 2024 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. – С. 244-251. – EDN TQCPWS.

2. Фролов, А. В. Отраслевая специфика административных дисфункций в АПК России / А. В. Фролов // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей II Международной научно-практической конференции, Пенза, 30 мая 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 73-75. – EDN YKNGGJ.

3. Фролов, А. В. Цифровые технологии в диагностике административных дисфункций / А. В. Фролов // Наука сегодня: актуальные вопросы теории и практики : сборник статей VI Международной научно-практической конференции. В 2 ч., Пенза, 30 мая 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 13-15. – EDN HVMPFW.

Работа выполнена лично автором

Рекомендации по использованию результатов исследования.

Диссертация «Диагностика и конструктивизация административных дисфункций в процессе управления сложными социально-экономическими системами» соискателя Фролова Александра Витальевича соответствует **паспорту научной специальности 5.2.6. Менеджмент:**

– п. 4. «Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управление изменениями в экономических системах»;

– п. 6. «Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам»;

– п. 9. «Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие»;

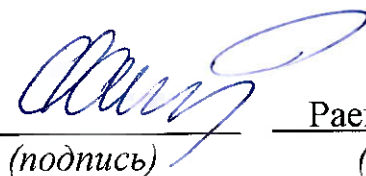
– п. 34. «Теория и практика антикризисного управления организацией. Развитие моделей антикризисного управления».

Диссертация на тему «Диагностика и конструктивизация административных дисфункций в процессе управления сложными социально-экономическими системами» соискателя Фролова Александра Витальевича *рекомендуется* к защите на соискание учёной степени *кандидата* экономических наук по научной специальности 5.2.6. Менеджмент.

Заключение принято на заседании кафедры менеджмента ИБДА.

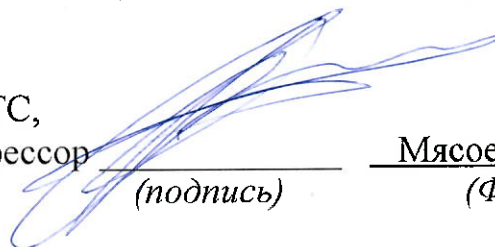
Присутствовало на заседании 14 человек. Результаты голосования: «за» – 14 человек, «против» – 0 человек. Протокол № 8 от «01» сентября 2026 года.

И.о. заведующего кафедрой менеджмента
ИБДА РАНХиГС при Президенте РФ,
доктор экономических наук, профессор



Раевский С.В.
(ФИО)

Директор ИБДА РАНХиГС при
Президенте РФ, проректор РАНХиГС,
доктор социологических наук, профессор



Мясоедов С.П.
(ФИО)