

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при  
Президенте Российской Федерации»

*На правах рукописи*

**Фролов Александр Витальевич**

**ДИАГНОСТИКА И КОНСТРУКТИВИЗАЦИЯ  
АДМИНИСТРАТИВНЫХ ДИСФУНКЦИЙ В ПРОЦЕССЕ  
УПРАВЛЕНИЯ СЛОЖНЫМИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ  
СИСТЕМАМИ**

Специальность - 5.2.6. Менеджмент

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доцент, кандидат экономических наук

Громова Наталья Вячеславовна

Москва - 2026

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                                                                                                                                             | 4   |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИАГНОСТИКИ И<br>КОНСТРУКТИВИЗАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ДИСФУНКЦИЙ.....                                                                                                        | 18  |
| 1.1 Особенности управления сложными социально-экономическими<br>системами.....                                                                                                                            | 18  |
| 1.2 Классификация административных дисфункций, возникающих в процессе<br>управления сложными системами.....                                                                                               | 37  |
| 1.3 Обзор существующих подходов к диагностике и конструктивизации<br>административных дисфункций.....                                                                                                     | 56  |
| ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ПРОЯВЛЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ<br>ДИСФУНКЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ СЛОЖНЫМИ СОЦИАЛЬНО-<br>ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ.....                                                                          | 75  |
| 2.1 Анализ зависимости административных дисфункций от условий<br>реализации управления сложными социально-экономическими системами.                                                                       | 75  |
| 2.2 Разработка методов диагностики и конструктивизации, актуальных при<br>современной социально-экономической обстановке России.....                                                                      | 92  |
| 2.3 Обобщение полученных исследований и интерпретация результатов для<br>обоснования выводов.....                                                                                                         | 110 |
| ГЛАВА 3. ПРИМЕНЕНИЕ И РАЗВИТИЕ МЕТОДИКИ ДИАГНОСТИКИ И<br>КОНСТРУКТИВИЗАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ДИСФУНКЦИЙ ДЛЯ<br>ВОССТАНОВЛЕНИЯ ОПТИМАЛЬНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ<br>СЛОЖНЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ..... | 124 |
| 3.1 Апробация разработанной методики на примере управления реальными<br>системами.....                                                                                                                    | 124 |
| 3.2 Рекомендации по применению методов диагностики и конструктивизации<br>с учётом российской действительности .....                                                                                      | 138 |
| 3.3 Перспективы дальнейших исследований в данной области.....                                                                                                                                             | 152 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....                                                                                                                                                                                          | 163 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....                                                                                                                                                                                    | 169 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| ПРИЛОЖЕНИЕ ..... | 191 |
|------------------|-----|

## ВВЕДЕНИЕ

**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.

**Степень научной разработанности проблемы.** Теоретическую рамку исследования формируют классические школы теории управления и организации. Фундаментальные основы понимания административных

дисфункций как системных отклонений в управленческих процессах заложены в трудах американского социолога Р. Мертона, определившего дисфункции как непредвиденные последствия социального действия, затрудняющие функционирование системы. Бюрократические основы административных нарушений исследовал М. Вебер, системные основы управления Ч. Барнард, теорию ограниченной рациональности и административного поведения разрабатывал Г. Саймон, концепции организационного обучения и защитных рутин К. Арджирис и Д. Шон.

Проблемам организационных патологий и дисфункций в контексте управленческих стилей посвящены работы И. Адизеса, структурным дисфункциям Г. Минцберг, системной динамике и моделированию организационных процессов Д. Форрестер, организационному обучению П. Сенге. Вопросы организационных изменений и управления ими рассматривались в трудах Дж. Коттера, К. Левина, Р. Дафта.

Институциональные аспекты функционирования сложных систем управления разработаны в трудах Д. Норта (институты и организационная эффективность), О. Уильямсона (транзакционные издержки и организационное управление), Г. Клейнера (стратегия предприятия в институциональном контексте). Теоретико-методологические основы диагностики организационных нарушений исследованы Р. Дафтом, Дж. Марчем, Г. Пфеффером, С. Саланчиком.

В российской научной традиции проблематика административных дисфункций рассматривается в работах А. И. Пригожина (организационные патологии и методы их диагностики), О. С. Виханского и А. И. Наумова (стратегическое управление и организационные изменения), В. В. Глущенко (системный анализ управленческих процессов), В. С. Каткало (стратегическое управление). Государственное управление и институциональные преобразования исследовали В. Г. Варнавский, А. Г. Барабашев, К. В. Харченко, Г. Б. Клейнер, Р. М. Нижегородцев, В. Л. Тамбовцев.

Вопросы антикризисного управления и восстановления устойчивости систем управления рассматривали А. Н. Фомичев, Э. М. Коротков, В. И. Орехов, Т. Р. Орехова, В. В. Черкасов.

В последние годы активно развивается направление цифровой диагностики управленческих процессов с применением больших данных и искусственного интеллекта, которое разрабатывают С. М. Авдашева, А. Е. Шаститко, О. В. Иншаков, В. Е. Дементьев, а также зарубежные исследователи Э. Брайнйолфссон, Дж. Мак-Афи, Д. Аджемоглу.

Вместе с тем анализ научной литературы позволяет констатировать ряд нерешённых проблем. Во-первых, существующие подходы к управлению дисфункциями (А. Н. Фомичев, Э. М. Коротков, В. И. Орехов) носят преимущественно реактивный характер и ориентированы на микроуровень, не охватывая мезо- и макроуровневые системы, что ограничивает возможности превентивного управления. Во-вторых, типологии дисфункций, представленные в литературе, фрагментированы по отдельным измерениям, структурному (Г. Минцберг), мотивационному (И. Адизес), информационному (Р. Дафт), и не интегрированы в единую классификацию, пригодную для сопоставимой диагностики. В-третьих, зависимость дисфункций от характеристик системы устанавливается преимущественно на качественном уровне (Д. Форрестер, П. Сенге) без формализованного аналитического инструмента. В-четвёртых, отсутствует математический аппарат, обеспечивающий количественное измерение дисфункций по всем категориям в единой метрической системе. В-пятых, рекомендации по совершенствованию управленческих процессов в российских организациях формулируются, как правило, без учёта дифференциации по типам организаций, региональной и отраслевой среде (В. Г. Варнавский, А. Г. Барабашев, К. В. Харченко). Указанные обстоятельства определили выбор темы диссертационного исследования, его цель и задачи.

**Объектом исследования** является процесс управления сложными социально-экономическими системами.

**Предметом исследования** являются методы диагностики и конструктивизация административных дисфункций в процессе управления сложными социально-экономическими системами.

**Цель исследования** состоит в разработке методов диагностики и конструктивизации административных дисфункций в процессе управления сложными социально-экономическими системами.

Достижение указанной цели потребовало решения следующих задач.

1. Разработать классификацию административных дисфункций, включающую шесть основных категорий и интегрирующую их в единую систему, для комплексной и сопоставимой диагностики в сложных социально-экономических системах.

2. Разработать концептуальную матрицу влияния ключевых характеристик сложной социально-экономической системы на категории административных дисфункций, критерии и индикаторы их оценки для контекстуального анализа причин их возникновения.

3. Разработать математический аппарат количественной диагностики и конструктивизации административных дисфункций, включающий интегральные индексы и модели оценки эффективности управленческих воздействий.

4. Обосновать конфликтно-компромиссную методологию управления административными дисфункциями, ориентированную на микро-, мезо- и макроуровни управления сложными социально-экономическими системами, обеспечивающую переход от реактивного антикризисного менеджмента к режиму превентивного мониторинга и поэтапного урегулирования дисфункций.

5. Разработать и апробировать методические рекомендации по диагностике и конструктивизации административных дисфункций с учётом специфики российской управленческой практики применительно к организациям различных типов и уровней управления.

**Методологической основой исследования** выступают фундаментальные концепции и теоретические модели теории менеджмента, системного анализа, институциональной экономики, теория административных систем, концепции организационных дисфункций (Р. Мертон), теории управления изменениями, системный анализ управленческих процессов и другие.

Исследование опирается на общенаучные методы анализа и синтеза, дедукции и индукции, единства исторического и логического. Для изучения проблем в динамике применялся эволюционный подход. Институциональный подход использовался для анализа влияния формальных и неформальных норм на возникновение административных дисфункций. Системный подход позволил рассмотреть административные дисфункции как сложное, многоаспектное явление, развивающееся под воздействием комплекса внутренних и внешних факторов.

В качестве специальных методов применялись экономико-статистический анализ показателей функционирования социально-экономических систем, корреляционно-регрессионное моделирование зависимостей между уровнем административных дисфункций и параметрами эффективности управления, многомерное шкалирование для построения интегральных индексов административных дисфункций, экспертные оценки для определения весовых коэффициентов различных категорий дисфункций, методы математического моделирования для прогнозирования эффектов от конструктивизации.

**Информационной базой исследования** послужили данные статистических органов РФ, аналитические материалы министерств и ведомств, отчётность организаций различных форм собственности, результаты собственных эмпирических исследований автора, данные специализированных исследовательских и консалтинговых компаний, материалы научных конференций и семинаров по проблемам управления.

**Обоснованность и достоверность результатов исследования** 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.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Диссертация выполнена в рамках Паспорта научной специальности ВАК Минобрнауки РФ 5.2.6. Менеджмент, в том числе п. 4. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления 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.

**Научная новизна диссертации** заключается в разработке комплексной методологии диагностики и конструктивизации (целенаправленного

управленческого воздействия, обеспечивающего нейтрализацию и предотвращение административных дисфункций с целью восстановления устойчивого функционирования системы управления) административных дисфункций в процессе управления сложными социально-экономическими системами на микро-, мезо- и макроуровнях с учётом современных условий и специфики российской управленческой практики.

В процессе диссертационного исследования получены следующие научные положения и результаты, выносимые на защиту.

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»).

**Теоретическая значимость 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 работы** 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».

**Апробация результатов исследования** проводилась на научно-практических конференциях, в том числе на II Международной научно-практической конференции «Детерминанты развития экономики и общества в

условиях глобальных изменений» (г. Москва, 2024), II Международной научно-практической конференции «Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации» (г. Пенза, 2025), VI Международной научно-практической конференции «Наука сегодня: актуальные вопросы теории и практики» (г. Пенза, 2025).

**Перечень публикаций автора.** По результатам проведённых исследований опубликовано 9 научных работ общим объёмом 5 п. л., в том числе 6 статей в ведущих рецензируемых научных журналах, входящих в перечень К2, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.

**Структура научно-квалификационной работы (диссертации).** Диссертация состоит из введения, трёх глав, включающих девять параграфов, заключения, списка литературы, приложений. Диссертация изложена на 209 страницах, содержит 203 источника, 18 таблиц, 14 рисунков, 6 приложений. Объём основного текста диссертации составляет 190 страниц.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИАГНОСТИКИ И КОНСТРУКТИВИЗАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ДИСФУНКЦИЙ

## 1.1 Особенности управления сложными социально-экономическими системами

Признаки кризиса в экономике возникают вследствие неэффективных управленческих решений, что указывает на проблемы в администрировании. Тем не менее при применении методологии управления, основанной на компромиссах и разрешении конфликтов, эти проблемы можно преодолеть.

По мнению В. А. Агафонова, процесс управления экономической системой включает различные виды деятельности и функции. А. Файоль выделил управленческие задачи в следующие категории, прогнозирование, организация, руководство, координация и контроль<sup>1</sup>. М. Мескон предложил иную трактовку ключевых функций управления, планирование, организация, мотивирование и контроль<sup>2</sup>. Более поздние исследования расширили данный перечень, добавляя такие функции, как руководство, координация, коммуникации, исследования, оценка, принятие решений и др.<sup>3</sup>. Системное понимание управления как кооперативной системы с разграничением формальной и неформальной структуры заложено Ч. Барнардом<sup>4</sup>, а систематизация школ и периодизация теории стратегического управления выполнена В. С. Катькало<sup>5</sup>.

Многие исследователи (в частности, К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин и другие<sup>6</sup>) считают, что координирование выступает ключевой задачей менеджмента, так как оно поддерживает постоянную и слаженную работу всех составляющих экономической системы посредством действенного

---

<sup>1</sup> Файоль А. Общее и промышленное управление. — М.: Контроллинг, 1992. — 111 с.

<sup>2</sup> Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1997. — 704 с.

<sup>3</sup> Агафонов В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры. — М.: Инфра-М, 2019. — С. 115.

<sup>4</sup> Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. — М.; Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. — 333 с.

<sup>5</sup> Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. — СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. — 548 с.

<sup>6</sup> Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б. Управленческие решения. — М.: Дашков и Ко, 2019. — С. 254.

взаимовлияния их друг на друга. В этом контексте конфликтно-компромиссное управление будет использовано для дальнейших теоретических построений<sup>7</sup>.

В контексте критического анализа современных экономических парадигм исследователь Г. В. Колодко формулирует концепцию триединого устойчивого развития, интегрирующего экономическую, социальную и экологическую составляющие. Автор постулирует наступление качественно нового этапа экономического развития, характеризуемого как постваловая эпоха, в рамках которой традиционные макроэкономические индикаторы утрачивают свою релевантность в качестве универсальных критериев оценки благосостояния общества. Теоретические построения Колодко взаимосвязаны с научными исследованиями Н. И. Морозко, который обосновывает императив гармонизации системы экономических измерений с социально-экономическим целеполаганием общества. Исследователь критически оценивает доминирующую роль валового внутреннего продукта в системе макроэкономических индикаторов, указывая на ограниченность данного показателя в контексте комплексной оценки общественного развития<sup>8</sup>.

Конвергенция указанных научных позиций свидетельствует о формировании альтернативной методологической платформы для экономического анализа<sup>9</sup>, предполагающей трансформацию как теоретического аппарата<sup>10</sup>, так и инструментария экономической политики в направлении более холистического подхода к оценке социально-экономического прогресса<sup>11</sup>.

В качестве одной из ключевых проблем современности, согласно позиции С. Д. Резника, выступает многообразие неравенств и асимметрий в

---

<sup>7</sup> Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б. Управленческие решения. — М.: Дашков и Ко, 2019. — С. 254.

<sup>8</sup> Морозко Н. И., Диденко В. Ю. Современные концепции финансового менеджмента. — М.: КноРус, 2021. — С. 55.

<sup>9</sup> Фролов А. В. Особенности управления сложными социально-экономическими системами в условиях цифровой трансформации // Проблемы теории и практики управления. — 2025. — № 10. — С. 197–214.

<sup>10</sup> Буценко И. Н., Горина Н. А. Экономическое развитие национальной экономики: теории, сущность // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — № 4. — С. 102–106.

<sup>11</sup> Абалкин Л. И. Логика экономического роста. — М.: Институт экономики РАН, 2002. — 228 с.

развитии. Одно из самых существенных и актуальных несоответствий состоит в разрыве между спросом и предложением, а также в расточительном использовании потенциала развития, что характерно для экономики избытка<sup>12</sup>. Препятствия в спросе являются результатом растущего неравенства доходов, что, в свою очередь, ведёт к другим дисфункциям и угрозе длительной стагнации, подчёркивает В. М. Распопов<sup>13</sup>. Такие проблемы, по мнению Н. Е. Бондаренко, связаны с ортодоксальной неолиберальной направленностью, преобладающей до сих пор в экономической теории, где занимают главенствующую позицию рыночный фундаментализм и игнорирование социальных вопросов, а также роли государства в экономике<sup>14</sup>.

Неудачные институциональные реформы 2000-х годов в значительной степени происходили из инертности и бессилия подчинённого парламентского большинства, провалов и дисфункций государства в сфере законотворчества, а также неэффективного парламентского контроля в сфере законодательного процесса, считает В. М. Пищулов<sup>15</sup>.

Любая сложная система в процессе своего функционирования стремится к адаптации и развитию, то есть к поддержанию внутреннего и внешнего динамического равновесия. Но при этом возникают неожиданные и непредвиденные последствия, которые существенно затрудняют нормальную деятельность организации, уменьшая её способность адаптироваться и развиваться. Эти последствия называются дисфункциями, как указал американский социолог Роберт Мертон<sup>16</sup>.

Вместе с тем В. И. Бусов обращает внимание на то, что дисфункции нередко имеют субъективную природу, непродуманные действия, ошибочные решения, недостаточную подготовленность или прямую некомпетентность как руководства, так и рядового персонала. Определённую роль играет и

---

<sup>12</sup> Резник С. Д., Чемезов И. С., Черниковская М. В. Управление изменениями. — М.: Инфра-М, 2018. — С. 108.

<sup>13</sup> Распопов В. М. Управление изменениями. — М.: Магистр, 2018. — С. 55.

<sup>14</sup> Бондаренко Н. Е., Губарев Р. В. Проблема регионального неравенства в социально-экономическом развитии России // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. — 2020. — Т. 17, № 5 (113). — С. 56–68.

<sup>15</sup> Пищулов В. М. Институциональная экономика. — М.: Инфра-М, 2018. — С. 98.

<sup>16</sup> Мертон Р. К. Социальная теория и социальная структура. — М.: АСТ: Хранитель, 2006. — 873 с.

высокая неопределённость внешней среды, способная порождать последствия, которые организация не могла предвидеть. Примечательно, что ряд дисфункций возникает не вопреки, а благодаря самим основаниям организационного устройства. Разделение труда, формализация и иерархия, те принципы, без которых организация не существует, при определённых условиях сами становятся источником отклонений<sup>17</sup>.

Эти принципы задают логику взаимодействия внутренних подсистем и определяют характер отношений с внешней средой. Однако именно в процессе их практической реализации и накапливаются те негативные факторы, которые в итоге приводят к существенным отклонениям от нормального режима функционирования. Их совокупность называется организационными патологиями.

Поскольку разделение труда, формализация и иерархия определяют деятельность людей, организация становится подвержена патологиям, которые в некоторых случаях приводят к неожиданным последствиям решений, то есть к дисфункциям. В контексте менеджмента дисфункция чаще всего понимается как нарушение деятельности, неадекватное выполнение функции или совокупность отрицательных последствий управленческой деятельности, что, по мнению С. В. Дорошенко, А. Г. Шеломенцева, также может приводить к снижению качества управления<sup>18</sup>.

Долгосрочные дисфункции управления, которые приводят к экономическим кризисам и невозможности управления, означают неудачи государства и исчерпание возможностей того или иного типа патернализма и, возможно, целесообразности его применения на этом историческом этапе, подчёркивает Е. Г. Олейникова<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Бусов В. И. Управленческие решения. — М.: Юрайт, 2018. — С. 104.

<sup>18</sup> Дорошенко С. В., Шеломенцев А. Г. Предпринимательская экосистема в современных социально-экономических исследованиях // Журнал экономической теории. — 2017. — № 4. — С. 212–221.

<sup>19</sup> Олейникова Е. Г. Модели социальной политики государства: проблемы теории и практики // Общество: политика, экономика, право. — 2013. — № 3. — С. 11–14.

В каждой теоретической школе менеджмента начиная с эпохи М. Вебера нарушения в управлении рассматривались в разных аспектах, как это представлено на рисунке 1.

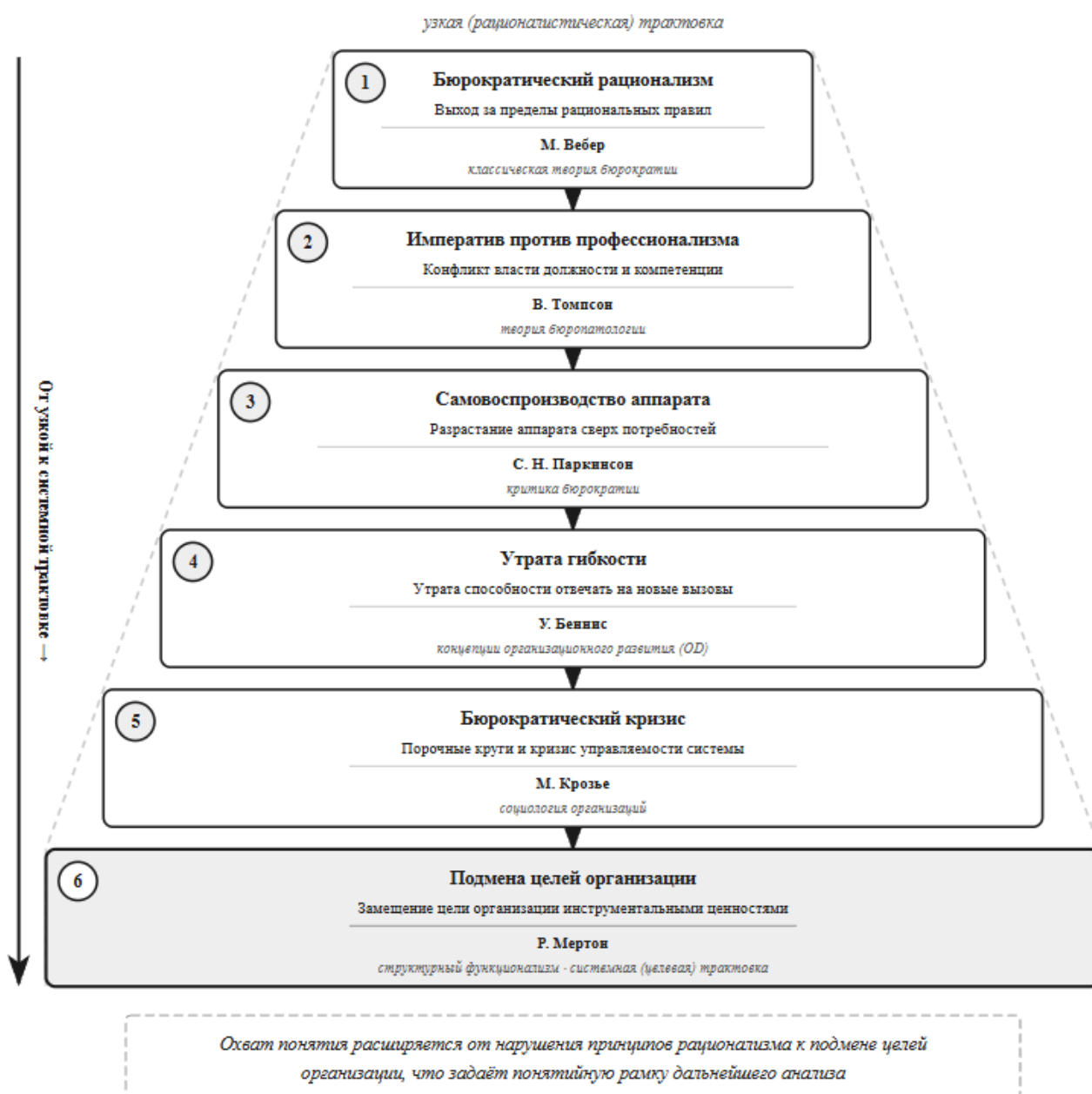


Рисунок 1 – Научные подходы к понятию дисфункции

Источник: составлено автором.

Представленные на рисунке 1 подходы отражают эволюцию трактовки дисфункции от нарушений принципов бюрократического рационализма до подмены первоначальных целей организации второстепенными ориентирами и задают понятийную рамку дальнейшего анализа. В общих чертах, согласно В. И. Авдеевой, понятие «дисфункции» подразумевает нарушение или полное

отсутствие ясных принципов, посредством которых государство воздействует на общественные взаимодействия<sup>20</sup>.

К основным причинам и условиям, порождающим такие дисфункции, относятся следующие.

Первостепенной проблемой остаётся дефицит концептуальной определённости в понимании роли государства как института регулирования социально-экономических процессов<sup>21</sup>, что особенно заметно в макроэкономическом управлении, где отсутствует чётко артикулированная стратегия государственного развития<sup>22</sup>.

Постсоветские трансформации сформировали институциональную модель с неопределённой типологической принадлежностью<sup>23</sup>, в отношении которой остаётся открытым вопрос, реализуется ли в современной России олигархический или государственный капитализм либо иная форма организации<sup>24</sup>.

Сформировавшаяся институциональная структура носит эклектичный характер, синтезируя разнородные элементы государственности под воздействием идеологических, политических и экономических факторов<sup>25</sup>. Подобная институциональная гибридность может рассматриваться как системная дисфункция государственного аппарата при реализации его ключевых функций<sup>26</sup>.

Во-вторых, неподходящий перенос зарубежных управленческих реформ, опирающихся на идею «государства, ориентированного на клиента», механизмы финансового контроля, принципы конкурентной среды и модели горизонтальных взаимодействий, свойственные развитым демократическим и

---

<sup>20</sup> Авдеева В. И., Костина О. И., Губернаторова Н. Н. Финансовый менеджмент. — М.: КноРус, 2021. — С. 428.

<sup>21</sup> Львов Д. С. Экономика развития. — М.: Экзамен, 2002. — 512 с.

<sup>22</sup> Абалкин, Л.И. Стратегия: Выбор курса / Л. Абалкин. — Москва: Институт экономики РАН, 2003. — 210 с.

<sup>23</sup> Ясин Е. Г. Российская экономика. Истоки и панорама рыночных реформ. — М.: ГУ ВШЭ, 2002. — С. 215.

<sup>24</sup> Некипелов А. Д. Очерки по экономике посткоммунизма. — М.: ЦИСН Миннауки РФ, 1996. — 340 с.

<sup>25</sup> Дементьев В. Е. Экономика как система власти // Донецкий нац. техн. ун-т. — Донецк: Каштан, 2003. — С.403.

<sup>26</sup> Гринберг Р. С., Порфирьев Б. Н., Журавин С. Г. Социальная рыночная экономика: мировой опыт и российская специфика // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г. И. Носова. — 2009. — № 2. — С. 14–17.

гражданским обществам. Эти реформы не были приведены в соответствие с российскими экономическими условиями, управленческими традициями и практиками<sup>27</sup>.

Адаптация западных реформаторских концепций в российском контексте характеризовалась рядом системных деформаций, обусловленных спецификой институциональной среды переходного периода<sup>28</sup>. Имплементация зарубежных управленческих моделей, изначально содержащих структурные недостатки в виде фрагментации административного контроля, происходила в условиях наложения на существующие практики приватизационной политики 1990-х годов<sup>29</sup>.

Эти процессы развивались в среде, где доминировали теневые схемы принятия решений в интересах олигархического капитала, что задавало специфический вектор эволюции государственного управления.

Согласно Ю. Ю. Казанцеву и Н. Н. Заикину, результатом описанных процессов стала коммерциализация государственных функций, при которой бюджетные ресурсы передаются внешним исполнителям, а границы между публичным и частным секторами размываются<sup>30</sup>.

Современная российская система государственного управления обнаруживает противоречие между конституционным определением государства как социального института и практикой реформирования последних десятилетий<sup>31</sup>. Проведённые преобразования ослабили позиции государственного сектора и малого и среднего предпринимательства, а компенсаторное расширение полномочий отдельных институтов

---

<sup>27</sup> Караваева И. В., Коломиец А. Г., Быковская Ю. В. Стратегии экономической безопасности в зарубежной теории и практике // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2022. — № 1. — С. 50–67.

<sup>28</sup> Некипелов А. Д., Татаркин А. И., Попов Е. В. Направления развития экономической теории в России // Журнал экономической теории. — 2012. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-razvitiya-ekonomicheskoy-teorii-v-rossii> (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>29</sup> Полтерович В. М. Трансплантация экономических институтов // Экономическая наука современной России. — 2001. — № 3. — С. 24–50.

<sup>30</sup> Казанцев Ю. Ю., Заикин Н. Н. Социокультурные факторы экономического развития: проблемы истории и теории // Историко-экономические исследования. — 2022. — № 3. — С. 481–507.

<sup>31</sup> Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года: с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года. — М.: Эксмо, 2020. — Ст. 7.

сопровождалось конфликтами между группами интересов внутри исполнительной власти.

Разделение прежней управленческой вертикали на министерства, федеральные службы и агентства фрагментировало полномочия и лишило министерства реальных управленческих функций, ограничив их преимущественно нормотворчеством.

В исследовании системы органов исполнительной власти отмечается, что министерства фактически превратились в юридические департаменты, а подведомственные структуры функционировали в условиях неопределённости правового статуса, что нередко вело к их реорганизации<sup>32</sup>. По оценке О. С. Сухарева, эти институциональные деформации непосредственно ухудшили управляемость экономических процессов<sup>33</sup>.

Бюрократизм и коррупция в государственном аппарате являются серьёзной проблемой. Ведётся борьба с коррупцией, однако существенных результатов в этой борьбе не достигнуто<sup>34</sup>. Согласно точке зрения С. Ш. Левиной, это существенно изменило как внутренние аспекты (касающиеся внутренней структуры и согласованности работы государственных органов), так и внешние задачи, связанные с эффективностью влияния на социально-экономический прогресс<sup>35</sup>.

С. Г. Василевич указывает на нестабильность структуры государственных учреждений, постоянные перестановки, необоснованные объединения и создание новых ведомств без реальных управляемых объектов<sup>36</sup>.

---

<sup>32</sup> Система и структура органов исполнительной власти Российской Федерации / М. Г. Ализаде, Н. Н. Бакурова, И. О. Васюхно [и др.]. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Проспект", 2021. – 176 с. – ISBN 978-5-392-35216-6. – EDN LVEEQI.

<sup>33</sup> Сухарев О. С. Экономическая теория эволюции институтов и технологий (проблемы моделирования в эволюционной теории и управлении). — М.: Ленанд, 2019. — 312 с.

<sup>34</sup> Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // Собрание законодательства РФ. — 2008. — № 52, ч. 1. — Ст. 6228.

<sup>35</sup> Левина С. Ш., Турчаева Р. Ю. Управленческие решения. — М.: Феникс, 2009. — 255 с.

<sup>36</sup> Василевич С. Г. Государственное управление. Проблемы и пути повышения эффективности. — М.: Юнити, 2017. — С. 351.

Л. Л. Попов добавляет, что административные регламенты как инструменты управления и надзора нередко оказываются неэффективными, а дублирование функций исполнительных органов снижает качество управления<sup>37</sup>.

С. В. Курегян акцентирует внимание на том, что работа будет результативной только при гармоничном взаимодействии всех управленческих функций. Если хотя бы одна из них выполняется недостаточно хорошо или вообще не реализуется, возникает неуправляемость, способная привести к кризису в организации. Под административной дисфункцией подразумевается нарушение функционального состояния системы, вызванное неэффективными решениями в управлении и отклонениями от норм<sup>38</sup>.

Административный сбой возникает в результате кризиса неоправданных ожиданий между участниками экономической системы. Организационные патологии и функциональные несоответствия приводят к появлению таких сбоев. Когда кто-либо из менеджеров или сотрудников не выполняет свои задачи в должной мере или вообще игнорирует их, это вызывает системный сбой, приводящий организацию к кризису, констатирует Ю. В. Гуськов<sup>39</sup>.

А. Л. Ломакин указывает, что исследование несоответствий внутри управленческой системы открывает возможность выявить противоречия, чреватые столкновением интересов различных сторон. Для работы с подобными коллизиями может быть задействована конфликтно-компромиссная методология, а преодоление управленческих сбоев при этом выступает отправной точкой для выработки взаимоприемлемого решения<sup>40</sup>.

---

<sup>37</sup> Попов, Л. Л. Государственное управление и исполнительная власть: содержание и соотношение / Л. Л. Попов, Ю. И. Мигачев, С. В. Тихомиров. – Москва: Норма, 2011. – 318 с. – ISBN 978-5-91768-151-1. – EDN QRVPTB.

<sup>38</sup> Курегян С. В. Экономическая теория и теория управления // Экономическая наука сегодня. — 2019. — № 10. — С. 237–241.

<sup>39</sup> Гуськов, Ю. В. Стратегический менеджмент / Ю. В. Гуськов, Т. В. Гуськова. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Инфра-Инженерия", 2022. – 271 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-016310-9. – DOI 10.12737/1095689. – EDN NVNNCX.

<sup>40</sup> Ломакин А. Л., Буров В. П., Морошкин В. А. Управленческие решения. — М.: Форум, 2022. — 176 с.

Сами по себе такие сбои нередко способствуют формированию новых связей между заинтересованными участниками и временных договорённостей, взаимных уступок, призванных уравновесить разнонаправленные интересы и не допустить перерастания противоречий в открытое противостояние.

Вместе с тем полный компромисс в экономических системах недостижим уже в силу многообразия действующих интересов. Речь может идти лишь о компромиссе частичном, но и он, по существу, выполняет ключевую функцию при устранении управленческих проблем. Ф. Ван Парайс и Я. Вандерборхт подчёркивают, что принципиальное значение здесь имеет определение того, какие локальные критерии или приоритеты являются значимыми именно для конкретных участников процесса<sup>41</sup>.

Региональный кластер вполне правомерно рассматривать как самостоятельный объект экономической системы<sup>42</sup>. А. В. Яни обращается к практике взаимодействия бизнес-структур в условиях кооперации. Традиционная теория финансового менеджмента исходит из того, что экономически связанные хозяйствующие субъекты выстраивают отношения прежде всего на конкурентной основе. Когда один субъект приобретает у другого товары, ресурсы или услуги, цена складывается в результате торга между покупателем и поставщиком. Каждая такая договорённость снижает финансовую эффективность управления, однако даёт возможность зафиксировать локальный компромисс, элемент, занимающий центральное место в конфликтно-компромиссной методологии<sup>43</sup>.

Подходы к формированию благоприятных условий взаимодействия между субъектами существенно расходятся.

Они сводятся к четырём вариантам, рыночному доминированию, при котором ресурсное превосходство позволяет навязывать контрагентам

---

<sup>41</sup> Ван Парайс Ф., Вандерборхт Я. Базовый доход. Радикальный проект для свободного общества и здоровой экономики. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — 440 с.

<sup>42</sup> Макаров В. Л. Социальный кластеризм. Российский вызов. — М.: Бизнес Атлас, 2010. — 272 с.

<sup>43</sup> Яни А. В. Доказательная теория экономического развития: понятие и перспективы использования // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2021. — № 1 (51). — С. 224–228.

выгодные условия<sup>44</sup>, введению административных и налоговых ограничений, сдерживающих рост цен<sup>45</sup>, устранению процедуры торгов через приобретение прав собственности и вертикальную интеграцию<sup>46</sup> и картельным соглашениям, устойчивость которых сохраняется лишь при взаимной выгоде участников и разрушается при оппортунистическом поведении хотя бы одного из них<sup>47</sup>. Развёрнутая характеристика этих подходов по механизму, условиям применимости и ограничениям дана в § 1.3 (таблица 4).

В конечном счёте для разрешения конфликта в экономической деятельности необходимо находить справедливую цену. Такая цена является результатом компромисса, который определяется различными теориями, например А. Маршалла<sup>48</sup>, Дж. Кейнса<sup>49</sup> или Л. Вальраса<sup>50</sup>.

Поскольку главной причиной нарушений в работе организации является неэффективное руководство, которое отрицательно влияет на производительность управленческого аппарата<sup>51</sup>, можно утверждать, что термин «административные дисфункции» наиболее точно описывает эти проблемы. Первоначальной причиной появления административных дисфункций становится несовершенство структуры и функционирования управленческой системы организации.

Административные дисфункции, согласно исследованию Ю. Ю. Казанцева, Н. Н. Заикина, противоположны управленческим функциям, которые представляют собой целенаправленные действия менеджеров для

---

<sup>44</sup> Азими́на Е. В., Горбашко Е. А., Плешакова Е. Ю., Цветков А. Н. Методика оценки качества управления организацией // Стандарты и качество. — 2018. — № 2. — С. 50–54.

<sup>45</sup> Борисов Е. Ф. Экономика. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2015. — С. 383.

<sup>46</sup> Водяненко О. И. Многообразие моделей социальной экономики в современном мире: зарубежный опыт и отечественная практика // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2017. — № 10 (57). — С. 851–856.

<sup>47</sup> Кабилов Ш. С., Тоирова М. Об одном принципе разработки и внедрения жизнеустойчивых информационных систем управления многоуровневых иерархических социально-экономических систем // Политехнический вестник. Серия: Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2022. — № 4 (60). — С. 37–43.

<sup>48</sup> Маршалл А. Принципы экономической науки: в 3 т. — М.: Прогресс, 1993. — Т. 1. — 416 с.

<sup>49</sup> Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. — М.: Гелиос АРВ, 2002. — 352 с.

<sup>50</sup> Вальрас Л. Элементы чистой политической экономии, или Теория общественного богатства. — М.: Изограф, 2000. — 448 с.

<sup>51</sup> Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента. — М.: ДеКА, 2004. — 893 с.

выполнения целей организации. В отличие от них, дисфункции возникают автономно и препятствуют достижению целей компании<sup>52</sup>.

Основные факторы, вызывающие управленческие дисфункции, по И. В. Караваевой, А. Г. Коломиец, Ю. В. Быковской, включают в себя следующее:

- неправильную формулировку миссии и целей компании;
- неполное понимание миссии и целей руководством и сотрудниками;
- нечёткое распределение полномочий и ответственности;
- неясное распределение полномочий и ответственности;
- неэффективную организацию управленческих и исполнительских процессов;
- размытость власти;
- слабые внешние и внутренние коммуникации;
- низкий уровень технологического оснащения производства;
- недостаток информации для принятия обоснованных решений;
- чрезмерное применение методов негативного стимулирования<sup>53</sup>.

Понятие дисфункции в экономике, аналогичное биологическому пониманию, было исследовано многими учёными. С. Ш. Левина определяет дисфункцию как нарушение функционирования органа, системы или экономического института, имеющее качественные изменения, похожие на биологические расстройства <sup>54</sup> . На основании проведённого анализа представляется возможным сформулировать следующее определение феномена административной дисфункции.

Административная дисфункция представляет собой критическое или приближающееся к критическому состояние системы государственного управления, характеризующееся возникновением экономических деструкций

---

<sup>52</sup> Казанцев Ю. Ю., Заикин Н. Н. Социокультурные факторы экономического развития: проблемы истории и теории // Историко-экономические исследования. — 2022. — № 3. — С. 481–507.

<sup>53</sup> Караваева И. В., Коломиец А. Г., Быковская Ю. В. Стратегии экономической безопасности в зарубежной теории и практике // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2022. — № 1. — С. 50–67.

<sup>54</sup> Левина С. Ш., Турчаева Р. Ю. Управленческие решения. — М.: Феникс, 2009. — 255 с.

вследствие принятия неэффективных управленческих решений, результатом которых становится нарушение базовых функций административной системы. Указанные нарушения проявляются в форме отклонений от установленных нормативных параметров функционирования. Данное определение подчёркивает системный характер административной дисфункции как комплексного явления, затрагивающего не только внутренние механизмы функционирования государственного аппарата, но и взаимодействие между различными категориями заинтересованных сторон в системе публичного управления. В рамках концептуального аппарата теории заинтересованных сторон (стейкхолдеров) <sup>55</sup> административная дисфункция может быть интерпретирована как кризис взаимных ожиданий субъектов, вовлечённых в процессы государственного управления и экономического регулирования (таблица 1).

Таблица 1

Несоответствия в функционировании внутри компании и проблемы в её структуре

| Наименование функционального диссонанса | Содержание административной дисфункции                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Господство структуры над функцией       | С образованием новых проблем происходит создание дополнительных организационных единиц, что вызывает усложнение структуры без учёта функциональности                           |
| Бюрократия                              | Организационные процессы чрезмерно формализованы, что препятствует гибкости и оперативности в принятии решений                                                                 |
| Конфликт                                | Наличие явных или скрытых противоположностей перерастает в межличностный конфликт, что снижает эффективность командной работы                                                  |
| Неуправляемость                         | Рост без сопутствующего развития приводит к неконтролируемому усложнению управленческих процессов, что ведёт к дезорганизации                                                  |
| Стагнация                               | Недостаток инноваций или неспособность их эффективной реализации приводит к застою и снижению адаптивности организации                                                         |
| «Клика»                                 | Формирование неформальных групп внутри организации, преследующих свои корыстные интересы, подрывает доверие и создаёт внутренние конфликты                                     |
| Маятниковые решения                     | Принятие формальных решений ради видимости результата, за которыми следует их отмена и возврат к ранее отвергнутым практикам, демонстрирует отсутствие стратегического видения |

<sup>55</sup> Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. — Boston: Pitman, 1984. — 276 p.

|                                         |                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дублирование организационного порядка   | Назначение работникам задач, которые уже входят в их основные обязанности, дезорганизует работу и снижает эффективность выполнения задач                     |
| Игнорирование организационного порядка  | Обход прямых руководителей при принятии мер воздействия на сотрудника нарушает иерархическую структуру и разрушает дисциплину                                |
| Разрыв между решениями и их реализацией | Неподготовленные управленческие решения, не имеющие механизма исполнения, приводят к их фактическому неосуществлению                                         |
| Инверсия                                | Достигнутые результаты оказываются противоположными запланированным целям из-за неправильного понимания задачи и непрофессионального подхода к её выполнению |
| Демотивирующий стиль руководства        | Недостаток признания и оценки достижений сотрудников их руководителями приводит к снижению мотивации и ухудшению производительности труда                    |

Источник: составлено автором.

Систематизированные в таблице 1 функциональные диссонансы показывают, что административные дисфункции охватывают как структурные, так и поведенческие проявления управленческого процесса. Организационные патологии проявляются в виде структурных и операционных аномалий, затрудняющих эффективное выполнение заданных функций. В результате выделяются следующие проявления.

1. Нефункциональность управления проявляется в неспособности верхнего менеджмента корректно интерпретировать и реализовывать стратегии, что приводит к возникновению «когнитивных тупиков».

2. Системная инерция включает в себя формирование бюрократических барьеров и избыточного административного контроля, что подавляет инициативу и креативность сотрудников.

3. Институциональная ригидность ведёт к неспособности организации адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка, что вызывает задержки и возможность возникновения операционных заторов.

4. Информационные асимметрии служат причиной неправильного принятия решений из-за искажённой или неполной информации, что подрывает доверие среди работников.

5. Низкая мотивация сотрудников отличается отсутствием синергии и командного духа, что снижает общую производительность и эффективность работы.

Когда исполнители чувствуют, что их потребности и мнения игнорируются, это порождает чувство отстранённости и недоверия к руководству. Такое положение дел приводит к отклонению системы от установленных параметров и стандартов эффективности. В условиях подобной дестабилизации менеджмент сталкивается с проблемой нереализуемости даже самых логичных и перспективных решений, так как система уже не способна функционировать в рамках заданных критериев.

Для устранения указанных административных дисфункций и восстановления динамичного развития организации необходимо внедрять системный подход к управлению изменениями, обеспечивая прозрачность процессов, улучшая коммуникацию между уровнями управления и укрепляя институциональные механизмы контроля и подотчётности.

Глубокое исследование функциональных дисбалансов в системе управления помогает выявить те противоречия, которые часто приводят к конфликтам интересов. Для предотвращения господства структуры над функцией рекомендуется ряд мер.

1. Оптимизация организационной структуры с упором на функциональную эффективность, а не на механическое создание новых подразделений.

2. Снижение уровня бюрократии и внедрение более гибких процессов способствует повышению адаптивности и оперативности.

3. Управление конфликтами должно включать методики разрешения и предотвращения межличностных разногласий для поддержания командного духа.

4. В борьбе с неуправляемостью и стагнацией следует внедрять регулярный мониторинг развития и инновационных процессов.

5. Разработка политик по предотвращению формирования «клик» и усиление корпоративной культуры помогут сохранить целостность организации.

6. Маятниковые решения можно заменить на стратегически обоснованные и тщательно проработанные действия.

7. Устранение дублирования и игнорирования организационного порядка позволит повысить дисциплину и эффективность работы сотрудников.

8. Для решения проблемы разрыва между решениями и их реализацией нужно обеспечивать тщательное планирование и доведение действий до логического завершения.

9. Противодействие инверсии достигается при помощи точного анализа задач и внедрения лучших практик их выполнения.

10. Внедрение мотивирующего стиля руководства способствует повышению уровня вовлечённости и производительности сотрудников.

Следует отметить, что методологическое осмысление административных дисфункций требует предварительного уточнения природы той среды, в которой они зарождаются. Сложные социально-экономические системы относятся к классу открытых, нелинейных и неравновесных образований, обладающих способностью к самоорганизации и эволюции, вследствие чего классические линейные модели управления, опирающиеся на допущения детерминированности и устойчивого равновесия, оказываются недостаточными для описания их поведения<sup>56</sup>. Именно поэтому диагностика дисфункций не может строиться на статических индикаторах и предполагает учёт динамики, обратных связей и эффектов самоорганизации, характерных для систем подобного рода. Данное обстоятельство задаёт исходную методологическую рамку настоящего исследования и

---

<sup>56</sup> Anderson P. Complexity Theory and Organization Science // Organization Science. — 1999. — Vol. 10, № 3. — P. 216–232.

одновременно объясняет ограниченность реактивных управленческих моделей, фиксирующих отклонение лишь после его перерастания в кризис.

Вместе с тем принципиальное значение имеет разграничение объективной и субъективной составляющих дисфункциональности. Р. Мертон, разводя явные и латентные функции, показал, что дисфункция представляет собой не случайный сбой, а закономерное следствие функционирования системы<sup>57</sup>, тогда как современная институциональная теория трактует дисфункцию как устойчивое свойство института, воспроизводящееся в режиме самоподдержания. О. С. Сухарев, развивая теорию институциональной динамики, обосновывает, что дисфункция возникает при рассогласовании функционального содержания института и условий его применения и потому требует не разового устранения, а управляемой коррекции<sup>58</sup>. Подобная трактовка смещает акцент с симптоматического реагирования на причинно-следственный анализ, что прямо корреспондирует с заявленным в работе переходом от антикризисного менеджмента к превентивному мониторингу.

В зарубежной литературе данная проблематика развивается в русле исследований организационных неудач, где причины традиционно разделяются на детерминистские, обусловленные внешней средой, и волюнтаристские, связанные с решениями менеджмента<sup>59</sup>. Современные систематические обзоры обобщают до сорока причин организационных неудач<sup>60</sup> и описывают их как процесс, разворачивающийся на макро-, мезо- и микроуровнях<sup>61, 62</sup>, тогда как экономико-теоретические модели объясняют их дефектами стимулов и ограниченной рациональностью управленческих

---

<sup>57</sup> Мертон Р. К. Социальная теория и социальная структура. — М.: АСТ: Хранитель, 2006. — 873 с.

<sup>58</sup> Сухарев О. С. Теория институциональной динамики. Дисфункции и управление. — М.: Ленанд, 2021. — 300 с.

<sup>59</sup> Mellahi K., Wilkinson A. Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework //International Journal of Management Reviews. — 2004. — Т. 5. — №. 1. — С. 21-41.

<sup>60</sup> Hariyani D. et al. Causes of organizational failure: A literature review //Social Sciences & Humanities Open. — 2024. — Т. 10. — С. 101153.

<sup>61</sup> Higashi S. Y. et al. Factors influencing Brazilian sugar and ethanol refineries' failure //RAUSP Management Journal. — 2023. — Т. 58. — №. 1. — С. 55-68.

<sup>62</sup> Amankwah-Amoah J. An integrative process model of organisational failure //Journal of Business Research. — 2016. — Т. 69. — №. 9. — С. 3388-3397.

решений<sup>63</sup>. Многоуровневый характер организационных неудач согласуется с распространением логики диагностики и конструктивизации на микро-, мезо- и макроуровни в настоящем исследовании.

Наряду с этим необходимо учитывать, что управляемость сложной системы детерминирована законом необходимого разнообразия, согласно которому разнообразие регулирующего контура должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта. В свете данного принципа административная дисфункция интерпретируется как дефицит управленческого разнообразия, при котором инструментарий воздействия беднее множества состояний управляемой системы, что и порождает неустраняемые в рамках наличных средств отклонения. Именно процедуры экспертной оценки, коллективного обсуждения и формализации неявного знания наращивают это разнообразие, обеспечивая контур управления средствами, соразмерными сложности объекта.

Особое внимание следует уделить конфликтному измерению управленческого взаимодействия в его приложении к диагностике и конструктивизации административных дисфункций. Сложившееся в теории менеджмента разграничение дистрибутивной и интегративной моделей переговоров, при котором первая ориентирована на распределение ограниченного ресурса, а вторая на поиск взаимоприемлемого решения, образует понятийную основу для трактовки локального компромисса как инструмента восстановления устойчивости управляемой системы<sup>64</sup>. В развитие данных положений теоретико-игровой аппарат урегулирования конфликтов заинтересованных сторон демонстрирует, что кооперативные равновесные решения снижают издержки противостояния и повышают согласованность интересов участников управленческого процесса<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> Garicano L., Rayo L. Why organizations fail: Models and cases //Journal of Economic Literature. – 2016. – Т. 54. – №. 1. – С. 137-192.

<sup>64</sup> Al Kabbani M., Dalati S. Analysis of conflict management styles and organisational performance //Journal Of Management Changes In The Digital Era. – 2025. – Т. 4. – №. 01. – С. 44-68.

<sup>65</sup> Alshboul O., Shehadeh A. Conflict resolution and negotiation in construction projects using game theory: achieving win-win outcomes //International Journal of Construction Management. – 2026. – Т. 26. – №. 7. – С. 1341-1364.

Показательно, что подавляющее большинство исследований конфликтного урегулирования ограничивает рассмотрение компромисса межличностным и внутригрупповым уровнями, оставляя за пределами анализа мезо- и макроуровневые конфигурации, в которых сталкиваются интересы целых институциональных групп. Именно этот разрыв указывает на теоретическую возможность распространения логики локального компромисса на многоуровневую систему управления сложными социально-экономическими образованиями и встраивания его в единый превентивный контур диагностики и конструктивизации административных дисфункций, что разрабатывается во второй главе. Равным образом существенным является то, что воспроизводимость эффектов компромиссного согласования подтверждается имитационным моделированием переговорных процессов, что создаёт методическую предпосылку для последующей количественной диагностики<sup>66</sup>.

Немаловажное значение имеет то, что в условиях цифровой трансформации качественно меняется сама среда возникновения административных дисфункций, поскольку ускорение информационных обменов, усложнение межуровневых связей и сжатие горизонта предсказуемости повышают вероятность рассогласований в управленческом контуре сложной социально-экономической системы. Стоит обратить внимание на то, что именно поэтому диагностика и конструктивизация административных дисфункций должны опираться не на разовую фиксацию нарушений, а на непрерывное отслеживание состояния системы, что отмечается и в специальных исследованиях<sup>67</sup>. Изложенное подводит к необходимости систематизации форм проявления административных дисфункций, чему посвящён следующий параграф.

---

<sup>66</sup> Choi M., Yang J. S. Exploring the complexities of negotiation: Strategies for successful intra-and inter-team negotiation in organizations // *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*. – 2024. – Т. 27. – №. 3.

<sup>67</sup> Фролов А. В. Диагностика и конструктивизация административных дисфункций в процессе управления социально-экономическими системами // *Вестник евразийской науки*. – 2023. – Т. 15. – №. 6S. – С. 46.

## **1.2 Классификация административных дисфункций, возникающих в процессе управления сложными системами**

Классификация административных дисфункций выступает необходимым условием их диагностики, поскольку без упорядоченного представления форм нарушений невозможно ни установить их источник, ни сопоставить состояние различных управленческих систем. Она переводит разрозненные наблюдения о сбоях в управлении в операциональные категории, пригодные для последующего измерения и коррекции. Определения основных терминов и перечень условных обозначений, используемых в работе, приведены в приложении А.

Сложность задачи классификации обусловлена многоаспектным характером самих дисфункций, поскольку одно и то же нарушение нередко проявляется одновременно в структуре организации, в её процессах и в поведении сотрудников. В научной литературе основанием для типологизации служат различные признаки, источник возникновения нарушения, уровень управления, на котором оно локализуется, и сфера управленческой деятельности, в которой оно проявляется. Опора на единственный признак приводит к одномерным типологиям, фиксирующим лишь отдельную грань явления.

С учётом изложенного в работе предлагается классификация, охватывающая шесть взаимосвязанных категорий административных дисфункций, каждая из которых соответствует определённой стороне управленческого процесса в сложной социально-экономической системе. Выделенные категории представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Классификация административных дисфункций

Источник: составлено автором.

Представленная на рисунке 2 классификация раскрывается следующим образом. Первую категорию образуют структурные дисфункции, связанные с несоответствием организационной структуры реальным потребностям системы управления. К ним относятся двоевластие, дублирование функций и господство структуры над функцией, при котором разрастание вспомогательных подразделений подавляет выполнение основных задач.

Вторую категорию составляют процессные дисфункции, обусловленные нарушениями в организации управленческих процессов. Они проявляются в слабом технологическом оснащении, низкой квалификации персонала и разрыве между принятием решений и их практической реализацией.

Третья категория объединяет коммуникационные дисфункции, возникающие при сбоях в информационных потоках между уровнями и подразделениями организации. Их характерными формами выступают искажение управленческих сигналов при прохождении по иерархии, разрывы обратной связи между исполнителями и руководством, а также рассогласование внутренних и внешних коммуникаций, в результате которого управленческое воздействие утрачивает адресность и своевременность.

Четвёртую категорию образуют мотивационные дисфункции, обусловленные дефицитом мотивации сотрудников и демотивирующим стилем руководства. Они проявляются в конфликтах интересов, снижении вовлечённости персонала и формировании неформальных «клик», члены которых преследуют групповые интересы в ущерб целям организации, что подрывает доверие внутри коллектива и согласованность действий.

Пятую категорию составляют управленческие дисфункции, связанные с низким качеством управленческих решений, к которым относятся маятниковые решения, инверсия результатов, стагнация и бюрократизм.

Завершают классификацию информационные дисфункции, вызванные дефицитом, искажением или избыточностью информации, необходимой для принятия управленческих решений. Они выражаются в информационных асимметриях, утечках данных и неэффективности информационных систем<sup>68</sup>.

Содержание выделенных категорий и характерные формы их проявления систематизированы в таблице 2.

Таблица 2

Категории административных дисфункций, их содержание и характерные проявления

| Категория   | Содержание                                                                | Характерные проявления                                               |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Структурные | несоответствие организационной структуры реальным потребностям управления | двоевластие, дублирование функций, господство структуры над функцией |

<sup>68</sup> Фролов А. В. Систематизация форм проявления административных дисфункций в процессе управления организационными системами // Экономика строительства. — 2026. — № 2. — С. 205–208.

|                  |                                                                |                                                                                                                  |
|------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 | искажение управленческих сигналов, разрывы обратной связи                                                        |
| Мотивационные    | дефицит мотивации, демотивирующий стиль руководства            | конфликты интересов, формирование неформальных «клик»                                                            |
| Управленческие   | низкое качество управленческих решений                         | маятниковые решения, инверсия результатов, стагнация, бюрократизм                                                |
| Информационные   | дефицит, искажение или избыточность управленческой информации  | информационные асимметрии, утечки данных, неэффективность информационных систем                                  |

Источник: составлено автором.

Сведённые в таблице 2 категории сопоставимы между собой по содержанию и формам проявления, что образует основу для последующей сквозной диагностики. Среди них наиболее обстоятельно в литературе исследованы информационные дисфункции. А. Н. Фомичев подчёркивает, что проблемы, связанные с обработкой информации, присутствуют практически во всех организациях. Эти трудности обусловлены сущностью информации, её источниками, механизмами передачи, методами хранения и способами использования. Неполнота, недостоверность и необъективность информации являются одним из наиболее серьёзных факторов, подрывающих как процесс принятия решений, так и управление в целом.

Информационные дисфункции проявляются в нескольких характерных формах.

1. Система управления и профильные подразделения не справляются со сбором и интерпретацией нужных данных, вследствие чего информация утрачивает актуальность ещё до того, как успевает быть использована.

2. Информационные потоки засоряются избыточными и второстепенными данными, «шумом», который существенно затрудняет выработку рациональных решений.

3. Руководители и сотрудники недополучают именно ту информацию, которая необходима для обоснованных решений и качественного выполнения задач.

4. Конфиденциальные данные утекают к конкурентам, а системы защиты информации либо отсутствуют, либо морально устарели, что создаёт реальные угрозы безопасности организации.

5. Информационные системы и процессы не отвечают ни стратегическим целям, ни текущим функциональным задачам организации и фактически не выполняют своего назначения.

6. Надёжные методики проверки достоверности и объективности поступающей информации не выработаны, что ведёт к устойчивому недоверию к используемым данным.

Перечисленные информационные проблемы затрагивают все уровни организации одновременно, сдерживают инновационную активность, снижают общую производительность и усиливают административные дисфункции.

Решение данной проблемы требует системных, а не точечных мер. Организациям необходимо выстраивать полноценную инфраструктуру работы с данными, внедрять современные технологии обработки и хранения информации, прописывать чёткие регламенты работы с ней, регулярно проводить аудит информационных потоков. Современные информационные системы, программы обучения персонала и инструменты управления знаниями в совокупности способны не просто расширить доступ к нужной информации, но и качественно её улучшить, что в конечном счёте повышает конкурентоспособность организации на подвижном рынке<sup>69</sup>.

Отдельного внимания заслуживает проблема, на которую указывает Е. Г. Олейникова, формирование внутри организации искусственных «локальных элит». Речь идёт о группах сотрудников, выстраивающих

---

<sup>69</sup> Фомичев А. Н. Административные дисфункции как объект современного менеджмента //Ростовский научный вестник. – 2021. – №. 8. – С. 89-96.

привилегированные отношения с руководством и постепенно обособляющихся от остального коллектива. Подобные группы создают для себя иные условия работы, блокируют нормальную коммуникацию между управленческим звеном и рядовыми сотрудниками, проводят закрытые совещания, монополизировать доступ к значимой информации и фабрикует отчётность, скрывающую просчёты их покровителей.

Члены таких групп, как правило, действуют по схеме управления «снизу», пользуясь свободным доступом к руководителям и неформальным доверием с их стороны, они фильтруют и искажают информацию в собственных интересах. Это даёт им возможность приобретать незаслуженное влияние, добиваться принятия выгодных им решений, разрешать конфликты в свою пользу и выстраивать ситуации под собственные интересы.

Само по себе складывание подобных групп правомерно квалифицировать как институционализированную дисфункцию, оно подрывает базовые принципы прозрачности и подотчётности. Закрытые совещательные круги и монополия на информацию разрушают коллективное доверие и дезориентируют организацию, формируя условия для управленческих искажений и системных ошибок.

Манипулируя информационными потоками, эти группы формируют иллюзию собственной незаменимости и компетентности. Выступая посредниками между руководством и остальным персоналом, они задерживают и деформируют данные, необходимые для взвешенных решений, и тем самым дестабилизируют всю управленческую систему. Формируется информационный вакуум, реальное положение дел скрыто, а видимость благополучия поддерживается искусственно.

Противодействие феномену «локальных элит» не может быть точечным, оно требует системных мер, открытости управленческих процессов,

свободной циркуляции информации и реально работающих механизмов подотчётности<sup>70</sup>.

На иной аспект организационных дисфункций обращает внимание В. М. Пищулов. В организациях прослеживается устойчивая тенденция к тому, что второстепенные структурные элементы начинают доминировать над теми, которые непосредственно отвечают за достижение стратегических целей. На практике это выражается в разрастании бюрократии, накоплении избыточной документации и распространении нецелесообразных процедур, что в совокупности подавляет инициативу сотрудников. Обычно эти функции возлагаются на помощников и секретарей руководителей, бухгалтеров, а также на административные подразделения. Такое явление можно квалифицировать как незаконное присвоение полномочий и компетенций, не прописанных в официальных нормативных актах.

В подобной среде среди сотрудников усиливается недоверие к руководству и всей организации, что ведёт к распространению слухов, дезинформации, уменьшению количества полезных инициатив и отсутствию стремления к самореализации. Это создаёт атмосферу, в которой инновационные идеи не находят отклика, что, в свою очередь, тормозит развитие всей организации.

Руководители, особенно сформировавшиеся в условиях ограниченной управленческой культуры, часто воспроизводят ошибки своих предшественников, при этом добавляя к ним собственные недостатки. Они демонстрируют грубость, предпочитают публичные дисциплинарные взыскания, поддерживают видимость собственной компетентности, унижают подчинённых и сводят управление исключительно к двум функциям, контролю и наказанию. Значительная часть руководителей по-прежнему ориентирована на собственные интересы, а не на нужды сотрудников. Это демотивирует персонал и считается устаревшим подходом с точки зрения

---

<sup>70</sup> Олейникова Е. Г. Модели социальной политики государства: проблемы теории и практики // Общество: политика, экономика, право. — 2013. — № 3. — С. 11–14.

современных принципов менеджмента. Устаревший опыт, не пополняемый новыми знаниями, представляет собой одну из патологий административного управления.

Всё это указывает на необходимость переосмысления сложившихся структурных систем. Повышение управленческой эффективности достигается не административным давлением, а через реальное вовлечение сотрудников в принятие решений, устранение бюрократических барьеров и выстраивание работающих каналов коммуникации. Отдельного внимания заслуживает развитие эмоционального интеллекта у руководителей, именно оно во многом определяет, насколько доверительной и продуктивной окажется атмосфера внутри коллектива, а следовательно, и инновационный потенциал организации в целом<sup>71</sup>.

О. С. Сёмкина обращается к другой значимой проблеме. Высокий профессионализм сотрудников декларируется как безусловная ценность, что не вызывает сомнений. Однако на практике разговор об этом качестве нередко сводится к разбору его дефицита у выпускников вузов, что само по себе становится источником проблем, подобная установка подрывает уверенность молодых специалистов в собственных силах ещё до начала их полноценной профессиональной деятельности. Недоброжелательные и личностно направленные комментарии значительно ослабляют уверенность молодых специалистов. Даже незначительные угрозы способны затормозить их рациональное мышление и ограничить творческий потенциал.

Парадокс состоит в том, что именно молодые специалисты, подготовленные по современным образовательным программам и обладающие актуальными знаниями, являются наиболее приспособленными к работе в условиях глобальной конкуренции и быстро меняющейся среды. Опытные сотрудники, получившие образование десятилетия назад и остановившиеся в своём профессиональном развитии, часто не владеют современными терминами и понятиями, не знакомы с новейшими методами

---

<sup>71</sup> Пищулов В. М. Институциональная экономика. — М.: Инфра-М, 2018. — С. 160.

решения проблем, современными подходами к мотивации персонала, инновационной деятельностью и многими другими аспектами, критически важными для успешной работы в современных условиях.

Безусловно, признание вклада молодых профессионалов, их адаптация и интеграция в корпоративные структуры представляет собой не только вызов, но и возможность обновления и усиления организационного потенциала, что особо важно для повышения конкурентоспособности в условиях современного экономического ландшафта<sup>72</sup>.

В отличие от внешних угроз, внутренние управленческие сбои развиваются внутри самой компании и поэтому находятся под контролем руководства. Для борьбы с такими сбоями применяются прямые методы воздействия, включающие управленческие, распорядительные и дисциплинарные меры.

Принцип разделения властей является ключевым элементом в построении структуры государственной власти в демократических обществах наряду с другими управленческими принципами. Неправомерные действия законодательных и исполнительных органов могут быть пресечены или остановлены судебными решениями, в частности решениями Конституционного Суда Российской Федерации.

В результате такой структуры управления можно существенно уменьшить количество злоупотреблений и перегибов в системе. Принцип разделения властей применяется не только в государственном управлении, но и в бизнесе. Среди коммерческих организаций России преобладают общества с ограниченной ответственностью, на акционерные общества приходится около 2 % юридических лиц<sup>73, 74</sup>. В таком формате высшие органы предприятия

---

<sup>72</sup> Сёмкина О. С. Государственное и муниципальное управление: вызовы и приоритеты: материалы III международной научно-практической конференции. Т. 2. — М.: Русайнс, 2019. — 189 с.

<sup>73</sup> Статистика по государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей / Федеральная налоговая служба. — URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/regstats/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/regstats/) (дата обращения: 28.05.2026).

<sup>74</sup> ФНС России: на начало 2025 года общее количество юрлиц и индивидуальных предпринимателей составило более 3,2 млн / Инк. — URL: <https://incrussia.ru/news/fns-rossii-na-nachalo-goda-obshhee-kolichestvo-yurlits-i-individualnyh-predprinimatelej-sostavilo-bolee-3-2-mln/> (дата обращения: 28.05.2026).

ограничивают полномочия функциональных директоров, а генеральный директор не может принимать основные решения без согласования с советом директоров<sup>75</sup>. Кроме того, все действия генерального директора и функциональных директоров контролируются ежегодным собранием акционеров. По мнению С. А. Липски, подобная структура управления бизнесом является демократичной и эффективной в современных рыночных условиях. Однако разделение властей может также вызвать риск появления двоевластия внутри организации. Двоевластие представляет собой ситуацию, когда в организации или её подразделении возникает несколько независимых управленческих направлений<sup>76</sup>.

Возникновение ситуации двоевластия может быть вызвано различными объективными и субъективными факторами. Объективные аспекты включают недостатки в системе управления и организацию работы внутри организации. К этим аспектам относятся неправильно сформулированная миссия и цели, а также неполное их доведение до высшего руководства, неэффективные коммуникационные процессы, ошибочное распределение обязанностей и полномочий, отсутствие чётко определённого порядка взаимодействия среди управляющих органов.

Неправильная формулировка миссии и целей зачастую становится причиной разногласий и несогласованности в работе руководящего состава. Например, цель получения прибыли без конкретизации способов её достижения может привести к различным и взаимно противоположным подходам у руководителей предприятий. Такое разнонаправленное воздействие способствует возникновению двоевластия.

Двоевластие может возникать не только в организациях, но и во всей экономической системе государства<sup>77</sup>. Чтобы избежать данной проблемы, по

---

<sup>75</sup> Радыгин А. Д., Энтов Р. М. Корпоративное управление в России: ограничения и перспективы // Вопросы экономики. — 2002. — № 1. — С. 101–124.

<sup>76</sup> Липски, С. А. Государственное (муниципальное) управление и государственная служба / С. А. Липски. — Москва : Компания КноРус, 2017. — 292 с. — ISBN 978-5-4365-2204-3. — EDN YPRRZR.

<sup>77</sup> Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 2003. — № 40. — Ст. 3822.

мнению О. С. Сёмкиной, необходимо создавать чёткую организационную структуру, определённые полномочия и ответственность, а также устанавливать открытые и эффективные коммуникационные каналы внутри организации. Только при таких условиях можно обеспечить эффективное и созидательное управление<sup>78</sup>.

Альтернативный метод повышения продуктивности организации базируется на её количественном росте. Это подразумевает расширение производственных масштабов без улучшения технологий. Применяя существующие, возможно устаревшие, способы и оборудование, можно добиться увеличения продуктивности компании.

Кроме того, существует третий способ увеличения прибыли, который, согласно позиции Н. В. Беляковой, можно охарактеризовать как мнимое развитие, поскольку он полагается исключительно на спекулятивные методы, без модернизации технологических процессов. Этот вариант, хотя и менее желателен с точки зрения совершенствования производства, может быть привлекателен для руководства, поскольку не требует значительных усилий и существенных изменений в производственной основе компании.

Исследователь акцентирует внимание на том, что в контексте рыночной экономики стремление топ-менеджмента и владельцев корпораций к максимизации цен на продукцию ограничено воздействием закона спроса и предложения. В отличие от этого, при централизованном управлении экономической системой отсутствовали аналогичные рыночные ограничители, что создавало условия, при которых руководители советских производств, используя административные ресурсы и связи в министерствах и других государственных институтах, могли необоснованно эскалировать цены на выпускаемые продукты<sup>79</sup>. Такая практика позволяла им успешно достигать установленных экономических целей по увеличению доходов, что,

---

<sup>78</sup> Сёмкина О. С. Государственное и муниципальное управление: вызовы и приоритеты: материалы III международной научно-практической конференции. Т. 2. — М.: Русайнс, 2019. — 189 с.

<sup>79</sup> Гайдар Е. Т. Экономические реформы и иерархические структуры. — М.: Наука, 1990. — С. 219.

в свою очередь, приводило к институциональным искажениям и снижению общей эффективности экономической системы.

В общих чертах рыночные механизмы регулирования, основанные на принципах спроса и предложения, играют ключевую роль в ограничении произвольного ценообразования, в то время как централизованное управление позволяет администраторам манипулировать ценовой политикой в своих интересах, что неизбежно приводит к отрицательным последствиям для общей экономической эффективности<sup>80</sup>.

В итоге вместо расширения производственных мощностей и снижения цен, на что рассчитывало правительство, стоимость товаров фактически выросла, что никак не соответствует реальной экономической картине. Это свидетельствует о двоевластии, чиновники и управленцы предприятий преследуют разные цели и действуют в разных логиках.

Схожие коллизии возникают и внутри компаний, когда высшее руководство имеет размытое представление о миссии и задачах организации. Неверное толкование смысла этой миссии, личные интересы отдельных руководителей и рассогласованность между управленческим звеном и трудовым коллективом порождают вполне конкретные проблемы, дублирование функций, противоречивые решения и общую несогласованность действий.

Преодоление двоевластия требует воздействия одновременно на объективные и субъективные факторы. Практическим инструментом здесь служит разработка и закрепление чёткого порядка взаимодействия между органами высшего руководства. Такой порядок должен регулировать обмен информацией, фиксировать процедуры принятия управленческих решений и механизмы согласования действий между всеми участниками процесса.

Эффективное ведение бизнеса зачастую требует освоения современных технологий и оборудования, а также выявления скрытых ресурсов и

---

<sup>80</sup> Белякова Н. В. Реализация национальных приоритетных проектов как список построения социального Российского государства //Юридическая мысль. – 2009. – №. 6. – С. 5-14.

увеличения производственных мощностей. Тем не менее применение новейших технологий и техники может вызвать возникновение технических проблем. Для предотвращения таких ситуаций необходимо организовывать производство на должном уровне, проводить профилактические мероприятия и быть готовыми к проведению ремонта оборудования.

Технические проблемы, согласно А. А. Борейшо, А. Н. Цветкову, могут возникать следующими способами.

- риск утраты результатов исследований из-за негативных исходов;
- риск утраты из-за несоответствия техническим стандартам в процессе проектирования и разработки технологий;
- риск утраты вследствие ограниченных возможностей производства, препятствующих внедрению новых разработок;
- риск возникновения сложностей при применении новых технологий и продуктов, которые могут проявиться спустя время или стать причиной побочных эффектов;
- риск поломок и сбоев оборудования и другие<sup>81</sup>.

По мнению Д. А. Севостьянова, технические неисправности тесно связаны с проблемами производственной сферы. Проблемы на производстве возникают во всех типах производственной работы и включают неэффективное использование материалов, возрастание производственных издержек, потерю рабочего времени и освоение новых производственных технологий. Основные причины производственных проблем следующие:

- снижение производственных и сбытовых объёмов из-за пониженной производительности, простоев машин и потерь времени, а также нехватки сырья и увеличения брака;
- уменьшение цен на продукты или услуги в связи с низким качеством, неблагоприятной рыночной ситуацией и падением спроса;

---

<sup>81</sup> Борейшо А. А., Цветков А. Н. Оценка качества менеджмента: комплексность подхода // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2018. — № 3 (ч. 1). — С. 17–23.

- рост расходов на материалы, сырьевые ресурсы, топливо, электроэнергию, транспорт и торговлю, а также иные сопутствующие расходы;
- рост расходов на зарплату вследствие избыточного штата или более высоких зарплат;
- увеличение налоговых отчислений из-за изменений в налоговой политике и функционировании;
- трудности с поставками, топливом и электричеством;
- физический и моральный износ оборудования на внутринациональных производственных площадках<sup>82</sup>.

Ошибки сотрудников А. Н. Цветковым, Е. Ю. Плешаковой выделяются как важная категория в цепочке производственных проблем. Тем не менее реакция начальства на такие недочёты может варьироваться от созидательной до разрушающей. В большинстве случаев руководители придерживаются деструктивного подхода и стремятся устранить ошибки в кратчайшие сроки. Тем не менее ошибки работников неизбежны в любой сфере труда, и попытка полностью их устранить сопоставима с попыткой устранить саму производственную деятельность<sup>83</sup>.

Кроме того, как отмечают А. Н. Цветков, Е. Ю. Плешакова, когда цель является разрушительной по своей природе, она зачастую подкрепляется негативной мотивацией, связанной с угрозой наказания сотрудников за неудачное или неправильное выполнение работы. В таких обстоятельствах основным чувством становится страх провала, который может присутствовать как у менеджера, так и у работников. Люди, постоянно находящиеся в тревоге и ожидающие наказания, будут испытывать дистресс, что совершенно не

---

<sup>82</sup> Севостьянов Д. А. Инверсивный анализ в управлении. — Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2017. — С. 287.

<sup>83</sup> Цветков А. Н., Плешакова Е. Ю. Измерение патологичности менеджмента как инструмент оценки конкурентоспособности организаций // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2017. — № 10. — С. 790–795.

способствует улучшению их производительности и качества выполняемой работы<sup>84</sup>.

Третьим пунктом, согласно ряду исследователей (Е. В. Азими́на, Е. А. Горбашко, Е. Ю. Плешакова, А. Н. Цветков), является то, что существуют различные методы устранения дефектов. Во-первых, возможно усовершенствовать производственные процессы или организовать дополнительное обучение персонала, а во-вторых, можно приостановить производство. Оба варианта обеспечивают требуемый результат<sup>85</sup>.

В рассматриваемом примере цель является очевидной, и большинство работников верно её интерпретируют и соответствующим образом действуют. Однако, когда речь заходит о задачах более высокого порядка (выходе на новые рынки, разработке новых продуктов), в интерпретации руководящих указаний неизбежно возникают расхождения.

Характерен следующий пример. Если руководитель ставит задачу снизить негативное влияние конкурентов на новом рынке, подчинённые нередко смещают акцент не на укрепление собственных позиций компании, а на анализ и подрыв активности соперников. Подобная тактика, как правило, вызывает ответную реакцию и в итоге наносит ущерб самой компании.

Таким образом, формулируя деструктивную по своей сути цель, руководитель заранее создаёт предпосылки для нежелательных последствий. Чем больше таких целей ставится перед сотрудниками, тем чаще управленческому звену приходится вмешиваться и исправлять ситуацию.

Отсюда следует, что формулировка цели имеет принципиальное значение. Задача «повысить качество выпускаемой продукции» принципиально иначе ориентирует сотрудников, они начинают искать пути реального улучшения работы, а не способы избежать ошибок или ослабить конкурента.

---

<sup>84</sup> Цветков А. Н., Плешакова Е. Ю. Анализ патологий менеджмента на стадиях жизненного цикла организации // Учет. Анализ. Аудит. — 2015. — № 5. — С. 27–37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-patologii-menedzhmenta-na-stadiyah-zhiznennogo-tsikla-organizatsii> (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>85</sup> Азими́на Е. В., Горбашко Е. А., Плешакова Е. Ю., Цветков А. Н. Методика оценки качества управления организацией // Стандарты и качество. — 2018. — № 2. — С. 50–54.

Конструктивная постановка цели работает значительно лучше, если подкреплена положительной мотивацией. Повышение оплаты труда, премирование, продвижение по службе, возможности обучения и профессионального роста усиливают этот эффект и направляют усилия сотрудников в продуктивное русло.

Такой подход меняет саму логику управления. Руководитель перестаёт тратить ресурсы на борьбу с уже совершёнными ошибками и получает возможность управлять проактивно, удерживая уровень сбоев в приемлемых пределах. Вместо реактивной модели, построенной на устранении возникших проблем<sup>86</sup>, применяются превентивные методы, постоянный мониторинг внутренних процессов, систематическое обучение персонала, внедрение передовых управленческих практик.

Инструменты системного анализа и предиктивного управления позволяют создать организационную среду, способную адаптироваться к изменениям без потери устойчивости. Располагая средствами для отслеживания и прогнозирования отклонений, руководитель может вмешаться до того, как локальный сбой перерастёт в серьёзную дисфункцию. Параллельно акцент на развитие профессиональных компетенций сотрудников углубляет их понимание рабочих процессов и повышает общую продуктивность. В итоге подобная методология действует одновременно на нескольких уровнях, сокращает число ошибок, оптимизирует процесс управления и укрепляет конкурентные позиции организации.

Вместе с тем саморегуляция, достигаемая через конструктивную постановку целей и положительную мотивацию, охватывает лишь один из аспектов работы с ошибками персонала<sup>87</sup>. Полноценная защита от дефектов и сбоев предполагает построение комплексной автоматизированной инфраструктуры, опирающейся на несколько ключевых принципов.

---

<sup>86</sup> Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента. — М.: ДеКА, 2004. — 893 с.

<sup>87</sup> Андрианов, В. Государственное регулирование и механизмы саморегуляции в рыночной экономике (мировой опыт и Россия) / В. Андрианов // Вопросы экономики. — 1996. — № 9. — С. 28-39. — EDN VRVHP.

1. Тотальная автоматизация процессов. Замена ручного труда машинными операциями существенно сокращает вероятность человеческих ошибок и повышает операционную эффективность. Роботизация и инструменты искусственного интеллекта обеспечивают бесперебойную работу как производственных, так и административных процессов.

2. Резервирование ручных операций. Дублирование критически важных ручных операций за счёт автоматических резервных систем поддерживает непрерывность работы и снижает риск сбоев. Особую ценность этот принцип приобретает в условиях пиковых нагрузок и нештатных ситуаций, когда значим каждый дополнительный уровень защиты.

3. Автоматизированный мониторинг и контроль. Системы автоматизированного контроля за деятельностью сотрудников и процессами позволяют оперативно выявлять потенциальные отклонения. Алгоритмы машинного обучения и аналитические инструменты дают возможность не только фиксировать уже возникшие проблемы, но и прогнозировать критические дисфункции заблаговременно.

Совокупность этих принципов формирует работоспособный инструмент минимизации административных дисфункций и укрепления организационной устойчивости. А. Н. Цветков уточняет, что замена ручного труда машинным охватывает два уровня, механизацию, при которой физический труд передаётся машинам, и автоматизацию, при которой машины берут на себя интеллектуальные функции<sup>88</sup>.

В современном производстве оба направления активно задействованы, станки с ЧПУ, роботизированные комплексы и гибкие производственные системы прочно вошли в повседневную практику. Менее надёжный человеческий фактор замещается более надёжными машинами и автоматами.

Следует обратить внимание на то, что предложенная шестикатегориальная классификация приобретает теоретическую значимость

---

<sup>88</sup> Цветков А. Н. Качество управления и патологии менеджмента // Национальные концепции качества: интеграция образования, науки и бизнеса: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. — СПб.: Культ-информ-пресс, 2017. — С. 200–203.

лишь в сопоставлении со сложившимися типологиями организационных нарушений. Г. Минцберг, рассматривая структурные конфигурации организации, связывает дисфункции преимущественно с рассогласованием координационных механизмов и параметров проектирования, то есть удерживает анализ в структурном измерении<sup>89</sup>. И. Адизес выстраивает типологию через жизненный цикл организации и дефицит управленческих ролей, фиксируя «болезни роста» и патологии старения, однако оперирует категориями преимущественно ролевого и поведенческого свойства<sup>90</sup>. Р. Дафт акцентирует информационно-структурную природу нарушений<sup>91</sup>, А. И. Пригожин разрабатывает развёрнутый перечень организационных патологий, оставляя его, вместе с тем, на уровне качественного описания без операциональной привязки к управленческим процессам<sup>92</sup>. Показательно, что каждая из названных типологий раскрывает отдельную грань явления, но ни одна не интегрирует измерения в единую сопоставимую систему.

Сводное сопоставление подходов представлено в таблице 3.

Таблица 3

Сопоставление подходов к типологизации организационных нарушений

| Автор, подход | Основание типологии                                   | Охватываемое измерение   | Ограничение для сквозной диагностики              |
|---------------|-------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------|
| Р. Мертон     | Явные и латентные функции, непредвиденные последствия | Социально-функциональное | Отсутствие операциональных категорий управления   |
| М. Вебер      | Рациональная бюрократия и её отклонения               | Структурно-нормативное   | Закрытая трактовка организации вне динамики среды |
| Г. Минцберг   | Координационные механизмы и параметры структуры       | Структурное              | Сведение нарушений к структурному измерению       |

<sup>89</sup> Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации //Управление персоналом. – 2002. – №. 1. – С. 36-37.

<sup>90</sup> Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес ; Ицхак К. Адизес ; [пер. с англ. В. Кузин]. – Москва [и др.]: Питер, 2011. – 383 с. – (Теория менеджмента). – ISBN 978-5-4237-0220-5. – EDN QURBNH.

<sup>91</sup> Дафт Р. Л. Теория организации. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с.

<sup>92</sup> Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 402 с.

|                  |                                               |                               |                                                        |
|------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------|
| И. Адизес        | Жизненный цикл и дефицит управленческих ролей | Роловое, поведенческое        | Привязка к стадии цикла без единой метрики             |
| Р. Дафт          | Информационные потоки и обработка данных      | Информационно-структурное     | Фрагментация по отдельным измерениям                   |
| А. И. Пригожин   | Организационные патологии                     | Управленческое, обобщённое    | Качественное описание без сквозной операционализации   |
| Авторский подход | Шесть взаимосвязанных категорий дисфункций    | Интегральное, шесть измерений | Преодолевает фрагментацию, обеспечивает сопоставимость |

Источник: составлено автором.

Сводное сопоставление в таблице 3 показывает, что каждая из типологий удерживается в пределах одного измерения, тогда как авторский подход охватывает шесть взаимосвязанных категорий. Принципиальные основания для интеграции представляют установленные взаимосвязи между категориями, поскольку структурные, процессные, коммуникационные, мотивационные, управленческие и информационные дисфункции не существуют изолированно, а образуют каскады взаимного усиления. Так, информационная асимметрия закономерно провоцирует управленческие искажения, которые, в свою очередь, деформируют мотивационный контур и закрепляются в структурных деформациях. Именно поэтому объединение шести категорий в единую систему с явной привязкой к управленческим процессам сложных систем образует то приращение научного знания, которое выносится на защиту, обеспечивая возможность комплексной и сопоставимой диагностики, недостижимой в рамках одномерных типологий.

Немаловажное значение имеет переход от перечисления категорий к установлению зависимостей между характеристиками системы и категориями возникающих в ней дисфункций. В предшествующих исследованиях подобная зависимость устанавливалась преимущественно на качественном уровне, когда системная динамика Д. Форрестера<sup>93</sup> и концепция обучающейся

<sup>93</sup> Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика). — М.: Прогресс, 1971. — 340 с.

организации П. Сенге<sup>94</sup> описывали механизмы накопления нарушений, не предлагая формализованного аналитического инструмента их контекстной идентификации. Вместе с тем именно формализация связи параметров системы с категориями дисфункций позволяет перейти от констатации к диагностике, что указывает на необходимость концептуальной матрицы влияния, разрабатываемой во второй главе. Эмпирические данные о том, что категориальный профиль нарушений закономерно изменяется при варьировании ключевых характеристик системы, приводятся в отдельном исследовании<sup>95</sup>.

Равным образом существенным является то, что многомерная природа управленческой власти, прослеживаемая в литературе от веберовской трактовки бюрократического авторитета через поведенческий анализ организационной политики к сетевым моделям, подтверждает невозможность редукции дисфункций к единственному основанию<sup>96</sup>. В условиях цифровой трансформации технологический фактор пронизывает все шесть категорий, усиливая их взаимное влияние, что подтверждает обоснованность расширенной, а не усечённой классификационной системы. Изложенное подводит к рассмотрению существующих подходов к диагностике и конструктивизации, образующих предмет следующего параграфа.

### **1.3 Обзор существующих подходов к диагностике и конструктивизации административных дисфункций**

Диагностика административных дисфункций опирается на сложившийся в теории организации инструментарий организационной диагностики, в рамках которого выработан ряд моделей выявления

---

<sup>94</sup> Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 408 с.

<sup>95</sup> Фролов А. В. Анализ зависимости административных дисфункций от условий реализации управления сложными социально-экономическими системами // 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.

<sup>96</sup> Understanding Organizational Power: from Weber to Network Perspectives // Journal of Multidisciplinary Academic Business Studies. — 2024. — Vol. 1, № 4. — P. 271–284. URL: <https://goodwoodpub.com/index.php/JoMABS/article/view/3399> (дата обращения: 15.06.2026).

управленческих нарушений. Модель шести ячеек М. Вайсборда предлагает рассматривать организацию по шести направлениям, цели, структура, взаимоотношения, вознаграждения, руководство и вспомогательные механизмы, что позволяет локализовать область возникновения проблем<sup>97</sup>. Модель 7S консалтинговой компании McKinsey связывает результативность организации с согласованностью семи взаимозависимых элементов, от стратегии и структуры до разделяемых ценностей<sup>98</sup>. Каузальная модель Бёрка и Литвина устанавливает причинно-следственные связи между факторами организационной среды и показателями результативности, разграничивая трансформационные и транзакционные переменные<sup>99</sup>.

Перечисленные модели обеспечивают качественное описание состояния организации, однако обладают общим ограничением, они фиксируют области возможных нарушений, но не дают сквозной количественной меры, позволяющей сопоставлять системы между собой и оценивать результативность корректирующих воздействий. Их применение, как правило, остаётся преимущественно описательным и не интегрирует разнородные проявления дисфункций в единую метрическую систему. Тем самым в теории организационной диагностики сохраняется потребность в инструменте, обеспечивающем сквозное и сопоставимое измерение нарушений по выделенным категориям.

Если организационная диагностика отвечает на вопрос о выявлении нарушений, то их устранение опирается на сложившиеся модели управления изменениями. Классическая трёхэтапная модель К. Левина описывает коррекцию как последовательность размораживания сложившегося состояния, перевода системы в новое состояние и его закрепления<sup>100</sup>.

---

<sup>97</sup> Weisbord M. R. Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory //Group & Organization Studies. – 1976. – Т. 1. – №. 4. – С. 430-447.

<sup>98</sup> Waterman Jr R. H., Peters T. J., Phillips J. R. Structure is not organization //Business horizons. – 1980. – Т. 23. – №. 3. – С. 14-26.

<sup>99</sup> Burke W. W., Litwin G. H. A causal model of organizational performance and change //Journal of management. – 1992. – Т. 18. – №. 3. – С. 523-545.

<sup>100</sup> Lewin K. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change //Human relations. – 1947. – Т. 1. – №. 1. – С. 5-41.

Развивающая её восьмиэтапная модель Дж. Коттера акцентирует формирование ощущения безотлагательности перемен, создание команды изменений и закрепление достигнутых результатов в организационной культуре<sup>101</sup>. Перечисленные модели описывают общую логику плановых преобразований, однако ориентированы на управляемое изменение и не предусматривают механизма согласования разнонаправленных интересов участников в условиях конфликта. Тем самым существующие модели коррекции не охватывают согласование разнонаправленных интересов участников в условиях конфликта, что очерчивает теоретическую границу применимости плановых подходов к устранению дисфункций.

Специфика терминального управления определяется его детерминированностью не только стандартизированным инструментарием, но и интеграцией креативного потенциала и интеллектуальных компетенций специалистов-практиков и экспертного сообщества. Реализация стратегических целей терминального управления предполагает комплексное применение методолого-инструментальных средств, обеспечивающих качественное выполнение функциональных задач в рамках административных процессов. Данная эффективность достигается посредством своевременного дополнения формализованных процедур неявным знанием.

Управленческую деятельность можно трактовать как процесс отображения объективной реальности через последовательность различительных признаков, что детально рассматривается в исследованиях З. В. Брагиной, Н. Ю. Андреевой<sup>102</sup>, Н. А. Александровой, Н. П. Гибало<sup>103</sup>. Обоснованные экспертные оценки руководителей и специалистов, обладающих актуальной информацией о состоянии различных сфер

---

<sup>101</sup> Kotter J. P. Leading Change. — Boston: Harvard Business School Press, 1996. — 208 p.

<sup>102</sup> Брагина, З. В. Управление организационным знанием промышленного предприятия. Создание условий для проявления и использования творческой активности и предприимчивости персонала / З. В. Брагина, Н. Ю. Андреева. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2014. — 198 с. — (Научная мысль). — ISBN 978-5-16-009471-7. — EDN TWZHAY.

<sup>103</sup> Экономическое образование как основа фундаментальности организации управления и производства общественных благ: Монография / Н. А. Александрова, З. В. Брагина, Н. П. Гибало [и др.]. — Кострома: Костромской государственный университет им. Н.А. Некрасова, 2014. — 187 с. — ISBN 978-5-7591-1420-8. — EDN YGVWWT.

практической деятельности, существенно снижают неопределённость ситуационных изменений. Критически важным представляется создание институциональных условий для активного и целенаправленного вовлечения специалистов и управленческого персонала на всех этапах процесса принятия решений, что значительно повышает их качественные характеристики и функциональную эффективность.

Конкурентоспособность экономической системы в значительной степени определяется интенсивностью производства неявного знания, вследствие чего способность к формализации данного типа знания приобретает критическое значение<sup>104</sup>. Рассмотрим основные методологические подходы к формализации неявных знаний<sup>105</sup>.

Структурно-логическая формализация представляет собой процесс, не тождественный математизации, начинающийся с формулирования системы понятий, категорий и дефиниций, отражающих концептуальные представления о реальности. Данный этап характеризуется как вербальная формализация.

Семиотическая (знаковая) формализация предполагает выявление взаимосвязей между понятийными конструктами. Анализ указанных взаимосвязей способствует идентификации наличия или отсутствия устойчивых закономерностей или корреспонденций.

Формальная структуризация предполагает представление неявного знания в виде определённой формальной структуры, диаграммы, матрицы, графа или алгоритмической схемы.

И. Р. Топунова характеризует методы экспертных оценок как значимый инструмент управленческой практики. Суть подхода состоит в проведении экспертных исследований, сочетающих интуитивно-логический анализ проблемы с последующей формализацией и обработкой полученных мнений.

---

<sup>104</sup> Макаров, В. Л. Микроэкономика знаний / В. Л. Макаров, Г. Б. Клейнер. – Москва: Экономика, 2007. – 203 с. – ISBN 978-5-282-02710-5. – EDN QSGSAB.

<sup>105</sup> Макаров В. Л. Экономика знаний: уроки для России // Вестник Российской академии наук. — 2003. — Т. 73, № 5. — С. 450–456.

Методология охватывает отбор экспертов, выстраивание рациональных процедур опроса и применение эффективных способов обработки заключений. Высокая достоверность результатов обеспечивается при условии, что каждый эксперт располагает надёжной информационной базой, а согласование позиций внутри группы достигается через сопоставление различных концептуальных точек зрения<sup>106</sup>.

Таким образом, одной из коренных причин административных дисфункций оказывается пренебрежение методами формализации неявных знаний. Стандартные управленческие процессы нуждаются в дополнении гибкими методиками подготовки и принятия решений<sup>107</sup>, именно это позволяет учитывать меняющиеся условия работы и предупреждать дисфункции. Принцип необходимого разнообразия У. Р. Эшби указывает, что сложность системы управления должна превосходить сложность управляемой системы<sup>108</sup>. Процессы осмысления, анализа, экспертной оценки и коллективного обсуждения на уровне организации как раз и создают эту необходимую сложность, обеспечивая принятие решений в постоянно меняющихся обстоятельствах. А. Г. Фаррахов отмечает, что специалисты, работающие с региональными системами управления, наращивают компетенции через практический опыт, что, в свою очередь, обогащает коллективное обсуждение. Законодательные изменения и неопределённость среды усложняют ситуацию, однако именно организационные процессы служат главным инструментом преодоления возникающих административных трудностей<sup>109</sup>.

Управленческие ошибки, как правило, вырастают из неудачных решений, в основе которых лежат внутренние проблемы организации, и

---

<sup>106</sup> Топунова И. Р. Экономическая теория (политическая экономия). — М.: Русайнс, 2023. — С. 372.

<sup>107</sup> Зуб А. Т., Панина Е. М. Антикризисное управление организацией: учеб. пособие. — М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. — 256 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/366791> (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>108</sup> Эшби У. Р. Введение в кибернетику. — М.: Издательство иностранной литературы, 1959. — 432 с.

<sup>109</sup> Топунова, И. Р. Экономическая теория (политическая экономия) / И. Р. Топунова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2023. — 372 с. — ISBN 978-5-466-03393-9. — EDN APVFPC.

именно они способны запустить цепочку, ведущую к кризису<sup>110</sup>. Влияние этих проблем на экономическое положение региона носит двойственный характер. С одной стороны, они требуют значительных трудовых затрат и вовлечения большого числа руководителей и специалистов, что объективно затрудняет принятие оперативных решений<sup>111</sup>. С другой стороны, как указывает А. И. Волынский, подобные решения обладают весомым потенциальным эффектом, который нередко так и остаётся нереализованным из-за субъективного восприятия проблемы теми, кто несёт за неё ответственность. Именно поэтому точное применение управленческих методов, их регулярное обновление и глубокое понимание внутренних и внешних факторов деятельности организации служат реальным заслоном против управленческих ошибок<sup>112</sup>.

Рассмотрение каждой управленческой функции как самостоятельной системы занимает важное место в административной теории. Каждая функциональная единица, охватывающая определённые этапы управленческого процесса, имеет собственную целевую направленность. Полномочия в рамках каждой функциональной области закрепляются нормативно-правовыми актами и внутренними регламентами организации. Методические основы реализации управленческих функций определяются директивными документами, алгоритмами, методическими разработками и нормативными положениями. При этом каждый процессуальный элемент реализуется в рамках чётко выстроенной системы, где функциональные обязанности и ответственность за конкретные действия распределены между соответствующими должностными лицами. Подобная функциональная автономизация обеспечивает системную целостность управленческого процесса при сохранении специализации отдельных административных

---

<sup>110</sup> Коротков Э. М., Беляев А. А. Антикризисное управление: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. URL: <https://www.litres.ru/book/aleksey-belyaev-31664438/antikrizisnoe-upravlenie-67338501/> (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>111</sup> Орехов В. И., Орехова Т. Р., Балдин К. В. Антикризисное управление. — 3-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 541 с.

<sup>112</sup> Волынский А. И. Комплементарные экономические институты и идеологии: есть ли связь? // Журнал экономической теории. — 2021. — Т. 18, № 4. — С. 497–511.

сегментов, что способствует повышению эффективности организационного функционирования и оптимизации распределения управленческих ресурсов.

Такая структуризация позволяет минимизировать административные дисфункции и обеспечить согласованность действий на всех уровнях управления. Рабочие результаты, согласно данным О. В. Корниенко, отслеживаются и проверяются с помощью системы индикаторов<sup>113</sup>. Данный метод, как указала Л. Н. Мамаева, гарантирует высокие стандарты выполнения всех задач в сферах управления. Тем не менее в процессе оценки сложных ситуаций могут появляться трудности или несоответствия между уровнем сложности этих ситуаций и существующими способами их решения, что стимулирует появление новых идей и инноваций<sup>114</sup>.

Административные дисфункции не возникают, если своевременно дополнять приборное и методологическое обеспечение формальными неявными знаниями. Кризисные явления в экономике возникают из-за административных дисфункций, обусловленных недостаточно эффективными управленческими действиями. Преодолеть их можно, используя конфликтно-компромиссную методологию<sup>115</sup>. При этом Г. П. Журавлева считает, что только при гармоничном взаимодействии всех управленческих функций организационная деятельность достигает высокой результативности. Однако, если одна из функций превращается в «слабое звено», это приводит к нарушению координации функциональных элементов, что неизбежно провоцирует административные ошибки и социальные дисфункции<sup>116</sup>.

В результате возникающие трудности изменяют связи между участниками процесса и способствуют формированию так называемой

---

<sup>113</sup> Корниенко О. В. Общая экономическая теория. — М.: Русайнс, 2020. — С. 286.

<sup>114</sup> Мамаева Л. Н. Институциональная экономика. — Ростов н/Д: Феникс, 2015. — С. 410.

<sup>115</sup> Велькова В. А. Региональное развитие и управление комплексным социально-экономическим развитием дотационного региона. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnoe-razvitie-i-upravlenie-kompleksnym-sotsialno-ekonomicheskim-razvitiem-dotatsionnogo-regiona> (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>116</sup> Экономическая теория. Микроэкономика-1, 2. Мезоэкономика / под общ. ред. Г. П. Журавлевой. — 9-е изд., стер. — М.: Дашков и К°, 2019. — С. 928.

локальной договорённости<sup>117</sup>. Локальная договорённость представляет собой взаимные уступки, направленные на достижение баланса интересов и предотвращение конфликтных ситуаций. Поскольку полностью удовлетворить всех участников процесса невозможно из-за различия их интересов в существующих экономических системах, частичная договорённость становится единственным практическим решением для реализации управленческих задач. В этом контексте, по мнению О. И. Водяненко, важнейшей методологической задачей является установление весовых коэффициентов, отражающих приоритеты заинтересованных сторон<sup>118</sup>.

Рассмотрим региональный кластер как пример экономической системы для иллюстрации прошлых утверждений. В соответствии с классическим взглядом на финансовый менеджмент, изложенным М. Ю. Днепровым, взаимодействие между экономическими агентами с деловыми связями строится на основе противоборствующего конфликта. Например, процесс закупки ресурсов, товаров и услуг одним агентом у другого осуществляется по цене, определяемой компромиссами между продавцом и покупателем. Каждое уступление снижает финансовую эффективность деятельности экономического субъекта, продавец реализует товар по цене ниже желаемой, что уменьшает его доходы и прибыль, а покупатель приобретает товар по более высокой цене, что увеличивает расходы и таким образом сказывается на прибыли. Согласно теориям Маршалла, Кейнса и Вальраса, справедливая цена формируется в результате разрешения конфликта интересов<sup>119</sup>.

---

<sup>117</sup> Брагина, З. В. Управленческие дисфункции и терминальное управление / З. В. Брагина, Е. Н. Туманова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 9(69). – С. 6. – EDN SZTNMH.

<sup>118</sup> Водяненко О. И. Многообразие моделей социальной экономики в современном мире: зарубежный опыт и отечественная практика // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2017. — № 10 (57). — С. 851–856.

<sup>119</sup> Днепров, М. Ю. Экономическая теория : Учебник для вузов / М. Ю. Днепров, О. В. Михайлюк, В. А. Николаев; ООО "Издательство Юрайт". – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство ЮРАЙТ", 2022. – 216 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09630-9. – EDN QWQXTE.

Согласно результатам предшествующих исследований<sup>120</sup>, одним из эффективных механизмов урегулирования подобных конфликтных ситуаций является формирование институциональных условий, в рамках которых продавец или покупатель принуждается к принятию компромиссных решений под воздействием различных детерминирующих факторов. Указанные факторы зачастую не учитываются в рамках традиционной теории финансового менеджмента, однако способствуют достижению временных соглашений между конфликтующими сторонами.

Достижение временного соглашения представляет собой фундаментальный элемент конфликтно-компромиссной методологии управления противоречиями в системе рыночных отношений. Для создания подобных институциональных условий существует несколько методологических подходов, каждый из которых по-своему воздействует на поведенческие стратегии участников конфликтного взаимодействия.

Общая концептуальная рамка здесь выходит за пределы классических финансово-экономических моделей. В неё органично встраиваются инструменты поведенческой экономики и теории игр, что позволяет более точно описывать и регулировать конфликтные ситуации в коммерческой среде.

Один из ключевых механизмов в этом ряду представляет собой экономическое принуждение. Речь идёт о формировании таких обстоятельств, при которых одна из сторон оказывается перед объективной необходимостью принять компромиссное решение под давлением экономических факторов. Конкретными проявлениями этого механизма могут служить изменения

---

<sup>120</sup> Туманова, Е. Н. Сглаживание экономических дисфункций в региональных системах: методико-инструментальный подход : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Туманова Елена Николаевна, 2015. – 202 с. – EDN ZJPGLU.

рыночной конъюнктуры, конкурентное давление со стороны других участников рынка или сдвиги в параметрах спроса и предложения.

Психологическое воздействие предполагает применение тактик психологического принуждения в отношении контрагентов, включающих методы убеждения, эмоциональное воздействие или искусственное ограничение времени на принятие решений.

Институциональные модификации характеризуются внесением изменений в нормативно-правовую систему или внутриорганизационные регламентационные документы, которые обязывают одну из сторон к принятию уступок в рамках установленных правовых или административных требований.

Социальные детерминанты представляют собой воздействие общественного мнения или группового давления, способствующие принятию компромиссных решений под влиянием социальных ожиданий и репутационных соображений.

Указанные механизмы функционируют как комплементарные инструменты в рамках интегрированной стратегии конфликтного урегулирования, обеспечивая многоуровневое воздействие на поведение участников коммерческого взаимодействия. В целом подходы конфликтно-компромиссной методологии изложены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Подходы конфликтно-компромиссной методологии

Источник: составлено автором.

Каждый из показанных на рисунке 3 подходов задаёт самостоятельный механизм достижения локального компромисса, рассматриваемый далее. Одним из подходов к созданию таких условий, как указывает Н. В. Василенко, является установление монопольного положения на рынке, что возможно только при наличии сильных финансово-промышленных корпораций, обладающих способностью генерировать значительные прибыли. В отсутствие таких корпораций необходимые финансовые ресурсы не будут сконцентрированы, что препятствует достижению монопольного статуса<sup>121</sup>.

Альтернативный подход состоит в введении управленческих, налоговых и физических барьеров, направленных на сдерживание значительного роста

<sup>121</sup> Василенко, Н. В. Институциональная экономика : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 44.03.01 (050100) "Педагогическое образование" / Н. В. Василенко. – Москва: Издательский Дом "Инфра-М", 2015. – 271 с. – (Высшее образование - бакалавриат). – ISBN 978-5-16-009786-2. – EDN UYFJTH.

цен. Данный подход активно применяется в энергетическом секторе, социальной сфере и транспортной отрасли в соответствии с законодательными нормами страны. Однако в ряде случаев он может осуществляться незаконными средствами, такими как коррупция, угрозы, вымогательство и мошенничество, инициируемые должностными лицами. Такой подход, по мнению О. С. Сухарева, способствует созданию сферы контроля над ценами, однако его реализация в обход законов подрывает доверие к государственной системе и увеличивает уровень административных дисфункций<sup>122</sup>.

Третий подход базируется на упразднении процедуры торгов. Если затраты на уступки оказываются существенными, эти расходы можно нивелировать, осуществив переход к полному владению объектом, который вынуждает к таким уступкам. В результате формируется вертикально интегрированная компания, что позволяет перераспределить генерируемую прибыль. При этом наблюдается высокая концентрация капитала и увеличение доходов от производственной деятельности. Данный подход, как полагает О. С. Сухарев, обеспечивает устранение промежуточных звеньев и минимизацию транзакционных издержек, что способствует повышению общей эффективности и финансовой устойчивости организации<sup>123</sup>.

Четвёртый подход строится на координации ценовой политики через картельные соглашения. Его практическое преимущество состоит в относительной доступности, ни значительной концентрации капитала, ни устойчивых связей с властными структурами не требуется. Достаточно достичь согласия между ключевыми участниками рынка, продавцами или покупателями.

Однако принципиальный недостаток данного подхода состоит в ограниченной устойчивости достигнутых договорённостей во времени. Соглашение работает ровно до тех пор, пока его соблюдение остаётся взаимно выгодным для всех сторон. Как только кто-либо из участников оценивает

---

<sup>122</sup> Сухарев О. С. Дисфункция на уровне макро- и микроуправления социально-экономическими системами // Эргодизайн. — 2019. — № 4. — С. 173–178.

<sup>123</sup> Сухарев О. С. Экономическая теория эволюции институтов и технологий. — М.: Ленанд, 2019. — 312 с.

отступление от условий картеля как более выгодное, институциональная конструкция утрачивает устойчивость.

Распад картельного объединения при этом нередко влечёт более тяжёлые последствия для остальных участников, чем если бы соглашения не существовало вовсе. Причина в асимметрии позиций, те, кто добросовестно придерживался договорённостей, оказываются в заведомо невыгодном положении по сравнению с тем, кто избрал оппортунистическую стратегию. Это запускает каскадный эффект, последовательно разрушающий коллективное соглашение.

О. И. Водяненко акцентирует внимание на том, что картельные договорённости требуют тщательно выстроенного механизма контроля, без него сложно поддерживать условия, выгодные для всех участников, минимизировать риски нарушений и сохранять стабильность ценовой политики на рынке<sup>124</sup>.

Сравнительная характеристика четырёх подходов по механизму, условиям применимости и ограничениям приведена в таблице 4.

Таблица 4

Подходы конфликтно-компромиссной методологии к достижению  
локального компромисса

| Подход                                            | Механизм                                                               | Условия применимости                                           | Ограничение                                    |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Монополизация рынка                               | установление монопольного положения и навязывание условий контрагентам | наличие крупных финансово-промышленных корпораций              | требует высокой концентрации капитала          |
| Административные, налоговые и ценовые ограничения | сдерживание роста цен нормативными мерами                              | регулируемые отрасли (энергетика, транспорт, социальная сфера) | риск коррупционного использования инструментов |

<sup>124</sup> Водяненко О. И. Институциональные дисфункции социальной экономики и пути их преодоления // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. — 2018. — № 80 (3). — С. 489–493.

|                                |                                                                          |                                                                                   |                                                                  |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Устранение<br>процедуры торгов | переход к полному<br>владению<br>объектом,<br>вертикальная<br>интеграция | высокая<br>концентрация<br>капитала,<br>достаточная<br>доходность<br>производства | значительные<br>издержки<br>приобретения актива                  |
| Картельное<br>соглашение       | согласование<br>ценовой политики<br>между<br>участниками рынка           | наличие согласия<br>ключевых<br>продавцов или<br>покупателей                      | низкая устойчивость,<br>риск<br>оппортунистического<br>поведения |

Источник: составлено автором.

Сопоставление в таблице 4 показывает, что ни один из подходов не является универсальным, а их выбор определяется ресурсными и институциональными условиями конкретной системы. В развитие изложенного необходимо отметить, что существующие подходы к оценке организационной эффективности длительное время опирались на качественные экспертные шкалы, что ограничивало сопоставимость результатов и затрудняло объективное сравнение состояния управленческих систем. А. И. Пригожин и О. С. Виханский разрабатывали преимущественно дескриптивные процедуры<sup>125</sup>,<sup>126</sup>, тогда как обобщённые индексы, не дифференцирующие типы дисфункций, не позволяли локализовать источник нарушения. Это указывает на теоретическую необходимость перехода к сквозному количественному измерению по всем шести категориям административных дисфункций в единой метрической системе. Разработка соответствующего метода диагностики и конструктивизации, формализующего процедуру оценки уровня дисфункций по выделенным категориям, относится к методическому уровню и осуществляется во второй главе<sup>127</sup>. Количественный измеритель, способный придать результатам диагностики соизмеримость и обеспечить оценку результативности корректирующих воздействий, выступает теоретическим условием такого перехода. Теоретико-методологические основы диагностики

<sup>125</sup> Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 402 с.

<sup>126</sup> Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. — 576 с.

<sup>127</sup> Фролов А. В. Разработка метода диагностики и конструктивизации административных дисфункций // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — №. 2S. — С. 62.

организационных нарушений заложены в работах Дж. Марча, описавшего организационное поведение и сбои принятия решений<sup>128</sup>, а также Дж. Пфеффера и Дж. Саланчика, объяснивших организационные нарушения через ресурсную зависимость системы от внешней среды<sup>129</sup>.

Самостоятельную проблему образует оценка результативности уже осуществлённой коррекции. Сложившиеся подходы к измерению организационной эффективности, прежде всего сбалансированная система показателей, увязывают результативность с набором финансовых и нефинансовых индикаторов, отражающих различные перспективы деятельности организации<sup>130</sup>. Подобные системы фиксируют общее состояние результативности, однако не позволяют установить, в какой мере конкретное управленческое воздействие снизило уровень той или иной категории дисфункций, поскольку их индикаторы не привязаны к типологии нарушений. Вследствие этого результативность коррекции оценивается опосредованно, через динамику агрегированных показателей, что затрудняет сопоставление эффективности отдельных вмешательств. Тем самым в теории сохраняется незакрытая потребность в измерителе, который связывал бы оценку результативности коррекции с категориями дисфункций и обеспечивал сопоставимость отдельных вмешательств. Разработка такого измерителя носит уже не теоретический, а методический характер и относится ко второй главе.

Подобная формализация органично встраивается в наблюдаемый сдвиг к цифровым и интеллектуальным методам диагностики управленческих процессов. Цифровые технологии позволяют перевести выявление административных дисфункций в режим непрерывного отслеживания и раннего предупреждения, что раскрыто в авторском исследовании

---

<sup>128</sup> March J. G., Simon H. A. Organizations. — New York: Wiley, 1958. — 262 p.

<sup>129</sup> Pfeffer J., Salancik G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. — New York: Harper & Row, 1978. — 300 p.

<sup>130</sup> Kaplan R. S. et al. The balanced scorecard: measures that drive performance. — Boston, MA, USA: Harvard Business Review, 2005. — Т. 70. — С. 71-79.

применения цифрового инструментария к их диагностике<sup>131</sup>. Наряду с этим современные исследования обосновывают применение машинного обучения, анализа данных и экспертных систем для повышения качества управленческого выбора в сложной и динамичной среде<sup>132</sup>. Показательно, что ключевым условием результативности подобной алгоритмической поддержки выступает наличие сквозной системы измеримых индикаторов, без которой цифровой инструментарий лишается верифицируемой основы, что подтверждает теоретическую значимость количественного измерения дисфункций. Зарубежные исследователи Э. Бриньолфсон и Э. Макафи связывают автоматизацию когнитивных задач с переходом к новой технологической эре управления<sup>133</sup>, а Д. Аджемоглу показывает зависимость управленческих институтов от выбранного направления технологического развития<sup>134</sup>. Содержательной базой такой диагностики служат разработки отечественной школы анализа отраслевых рынков С. Б. Авдашевой<sup>135</sup> и эволюционно-институционального направления О. В. Иншакова<sup>136</sup>, а информационные основы экономических процессов и роста исследует Р. М. Нижегородцев<sup>137</sup>.

Логика непрерывной диагностики и конструктивизации, объединяющая мониторинг, количественную оценку и корректирующее воздействие в замкнутый цикл, представлена на рисунке 4.

---

<sup>131</sup> Фролов А. В. Цифровые технологии в диагностике административных дисфункций // Наука сегодня: актуальные вопросы теории и практики: сборник статей VI Международной научно-практической конференции. В 2 ч. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2025. — С. 13–15.

<sup>132</sup> Фасха А. Интеллектуальные методы поддержки принятия управленческих решений // Организатор производства. — 2024. — Т. 32, № 2. — С. 50–55.

<sup>133</sup> Бриньолфсон Э., Макафи Э. Вторая эра машин. Работа, прогресс и процветание в эпоху новейших технологий. — М.: АСТ, 2017. — 384 с.

<sup>134</sup> Аджемоглу Д., Джонсон С. Власть и прогресс. Наша тысячелетняя борьба за технологии и процветание. — М.: АСТ, 2024. — 544 с.

<sup>135</sup> Авдашева С. Б., Розанова Н. М. Теория организации отраслевых рынков. — М.: Магистр, 1998. — 320 с.

<sup>136</sup> Иншаков О. В. Экономическая генетика и наноэкономика. — Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2007. — 92 с.

<sup>137</sup> Нижегородцев Р. М. Информационная экономика. Книга 1. Информационная Вселенная: информационные основы экономического роста. — М.; Кострома, 2002. — 163 с.

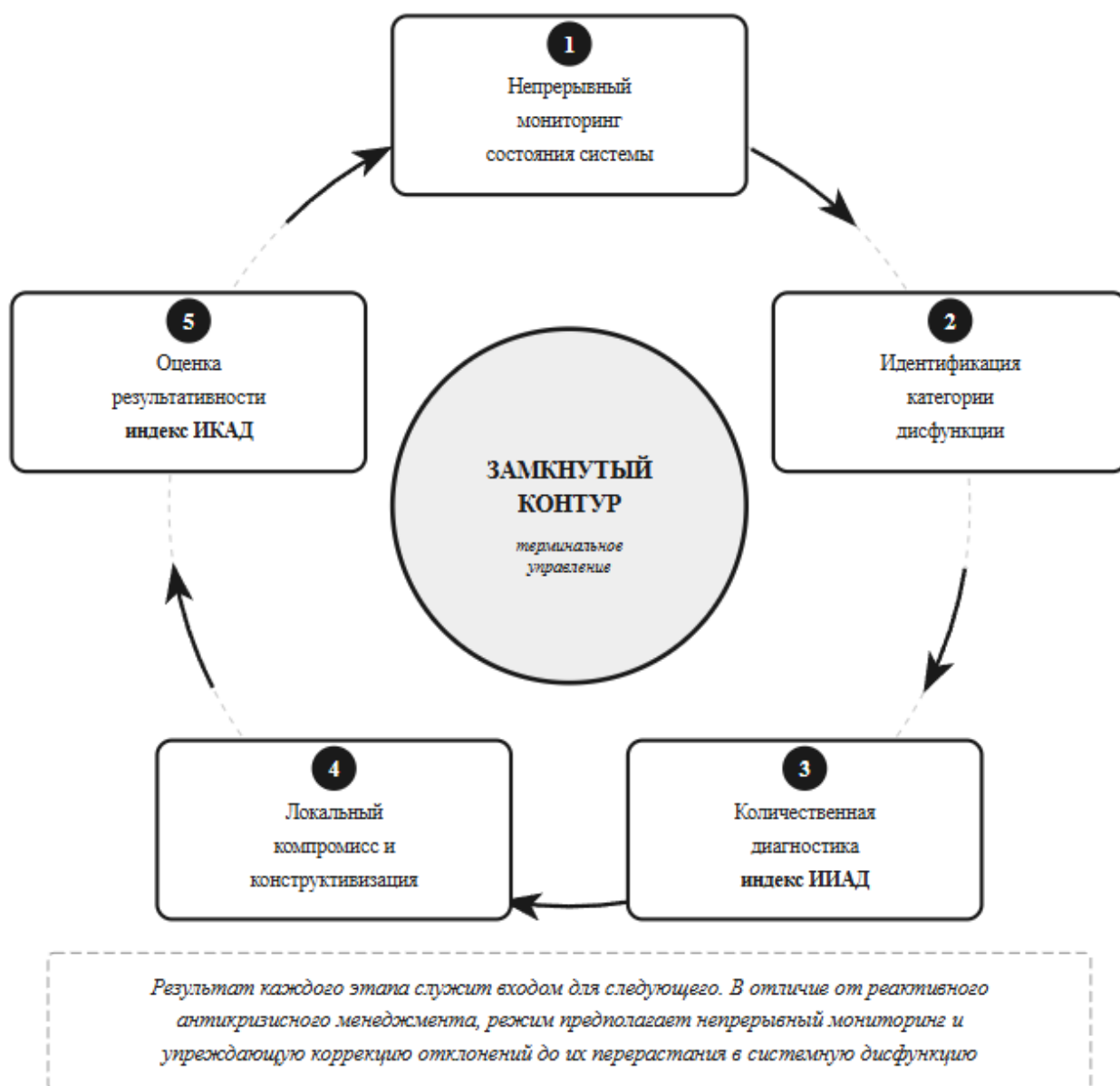


Рисунок 4 – Цикл диагностики и конструктивизации административных дисфункций

Источник: составлено автором.

Представленный на рисунке 4 цикл показывает, что мониторинг, количественная оценка и корректирующее воздействие образуют замкнутый контур, в котором результат каждого этапа служит входом для следующего. Равным образом существенным является различие реактивного и превентивного режимов управления. Традиционные модели антикризисного управления активируются по факту наступления кризиса и ориентированы преимущественно на микроуровень, тогда как режим терминального управления предполагает непрерывный мониторинг и упреждающую

коррекцию отклонений до их перерастания в системную дисфункцию. В теоретическом плане именно сочетание превентивного мониторинга, компромиссного согласования интересов и поэтапного урегулирования в едином управленческом контуре отличает данный режим от конфликтологических подходов, ограниченных устранением отдельных видов противоречий; разработка соответствующих методических подходов применительно к сложным социально-экономическим системам осуществляется во второй главе<sup>138</sup>.

Результативность управленческой методологии детерминирована институциональной средой её применения. Институциональные предпосылки экономического развития России формируют специфический контекст, в котором перенос универсальных управленческих моделей без учёта национальной институциональной конфигурации приводит к снижению их эффективности<sup>139</sup>. Немаловажное значение имеет поэтому система корректирующих коэффициентов адаптации, учитывающая институциональные, культурные, технологические и региональные параметры организации, что обосновывается в третьей главе как условие воспроизводимости результатов диагностики и конструктивизации. Стоит обратить внимание на то, что рекомендации по применению авторских методов с учётом российской действительности<sup>140</sup>, а также отраслевая специфика проявления административных дисфункций раскрыты в публикациях автора<sup>141</sup>.

Проведённое исследование теоретических основ диагностики и конструктивизации административных дисфункций в управлении социально-

---

<sup>138</sup> Фролов А. В. Методические подходы к диагностике и конструктивизации административных дисфункций в сложных социально-экономических системах // Инновации и инвестиции. — 2026. — № 2. — С. 258–261.

<sup>139</sup> Майхрович М. Я. Россия: институциональные предпосылки экономического роста // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. — 2025. — Т. 60, № 5. — С. 178–208.

<sup>140</sup> Фролов А. В. Рекомендации по применению авторских методов диагностики и конструктивизации с учётом российской действительности // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — №. 2S. — С. 91.

<sup>141</sup> Фролов А. В. Отраслевая специфика административных дисфункций в АПК России // 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.

экономическими системами позволяет сформулировать ряд концептуальных выводов.

1. Административные дисфункции проявляются в экономических структурах как следствие неэффективного управленческого воздействия и несоответствия функциональных возможностей системы стоящим перед ней задачам. Именно это несоответствие порождает системные организационные деструкции, постепенно подрывающие работоспособность экономических образований.

2. Для элиминации административных дисфункций и минимизации их деструктивного воздействия рекомендуется применение управленческой методологии, основанной на принципах конфликтного урегулирования и компромиссного взаимодействия. Данный подход базируется на гармонизации интересов различных категорий заинтересованных сторон, что составляет фундаментальный элемент указанной методологии.

3. Устранение административных дисфункций в региональных кластерах может быть достигнуто посредством формирования локальных компромиссных соглашений. В рамках данного подхода предлагается четыре альтернативных варианта компромиссного урегулирования, каждый из которых характеризуется специфическими механизмами согласования интересов участников кластерного взаимодействия.

4. Представленные концептуальные положения формируют методологическую основу для практической реализации стратегий коррекции административных дисфункций в современных социально-экономических системах.

## **ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ПРОЯВЛЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ДИСФУНКЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ СЛОЖНЫМИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

### **2.1 Анализ зависимости административных дисфункций от условий реализации управления сложными социально-экономическими системами**

Сформированная в первой главе шести категориальная классификация административных дисфункций образует необходимое, но недостаточное основание диагностики. Перечисление категорий отвечает на вопрос о том, в каких формах нарушение проявляется, однако не объясняет, почему в одних системах преобладают структурные деформации, а в других на первый план выходят коммуникационные или мотивационные сбои. Восполнение этого пробела требует перехода от описания категорий к установлению зависимостей между характеристиками самой системы и категориальным профилем возникающих в ней дисфункций, что и составляет предмет настоящего параграфа.

В контексте административной теории под управляемой системой понимается когерентное взаимодействие разнородных компонентов, согласуемое посредством прямой и обратной связи. Структура подобной системы может быть настолько многоуровневой и неоднородной, что взаимодействия между её элементами заметно различаются по силе и по влиянию на динамику развития. Одни компоненты обнаруживают сильную взаимозависимость, другие функционируют автономно, не оказывая существенного воздействия друг на друга<sup>142</sup>. Развитие системы, модификация внутренних взаимодействий и стратегии влияния на сопряжённые системы формируют основу её функциональной динамики. В экономической области

---

<sup>142</sup> Журавлёв Д. М. Теоретические и методологические основы стратегирования социально-экономического развития региона: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. — М., 2020. URL: <https://www.disscat.com/content/teoreticheskie-i-metodologicheskie-osnovy-strategirovaniya-sotsialno-ekonomicheskogo-razviti> (дата обращения: 15.06.2026).

примерами систем различного уровня выступают национальные экономики, корпоративные образования, отдельные предприятия, региональные экономические зоны и глобальная хозяйственная система, которые, как отмечает Г. Л. Купряшин, характеризуются разной степенью сложности, разнообразием целей и уникальными законами эволюции<sup>143</sup>.

Изменения в подобных системах нередко наталкиваются на внутреннее сопротивление, если их участники не понимают целей преобразований, что оборачивается низкой адаптивностью. Планы реформ, как правило, не учитывают внутренние задачи, известные участникам системы, но не воспринимаемые внешними инициаторами изменений, а резкие сдвиги в профессиональной и повседневной деятельности порождают у агентов когнитивный диссонанс<sup>144</sup>. Характерным примером служит неэффективная реструктуризация, ориентированная на сокращение персонала и реорганизацию институтов вместо улучшения финансирования и оптимизации процедур. Такая постановка целей, по мнению О. С. Сухарева, ведёт к неминуемой дисфункции, поскольку нарушает имманентные качества системы и переходит в разрушение кадрового потенциала<sup>145</sup>.

Эффективное развитие системы достигается лишь при разумном распределении ресурсов между действующими и вновь создаваемыми институтами. Недостаток ресурсного обеспечения приводит к «схлопыванию» институциональных качеств и повышенной дисфункциональности, вследствие чего при институциональной трансформации принципиальное значение приобретает поддержание системного гомеостаза. Функциональные сбои, возникающие при ухудшении характеристик экономических структур, выражаются в росте операционных издержек и снижении защищённости от внешних воздействий, тогда как продуктивность институтов определяется

---

<sup>143</sup> Купряшин Г. Л. Политико-административные способности государственного управления в условиях турбулентности и неопределённости // Государственное управление. Электронный вестник. — 2023. — № 97. — С. 174–189.

<sup>144</sup> Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса. — СПб.: Ювента, 1999. — 320 с.

<sup>145</sup> Сухарев О. С. Трансформация институтов в современной экономике // Экономика. Налоги. Право. — 2023. — Т. 16, № 4. — С. 6–16.

потребностями и адаптационными способностями экономических участников<sup>146</sup>. Способность правительства обеспечить институциональную стабильность при проведении реформ во многом предопределяет результативность макроэкономической политики, а создание новой институциональной архитектуры должно сопровождаться сохранением устойчивой работы уже существующих институтов<sup>147, 148</sup>.

Из изложенного следует, что дисфункциональность способна как нарастать вследствие неструктурированных институциональных изменений, так и снижаться при грамотном управлении. Подход к институциональным преобразованиям должен включать тщательное планирование, кадровую и организационную поддержку, предотвращающие деградацию системного качества<sup>149</sup>. Такой анализ предполагает комплексный учёт как качественных, так и количественных параметров, обеспечивающий всестороннюю оценку институциональной стабильности<sup>150</sup>.

Поддержание системного гомеостаза выступает условием сохранения функциональной устойчивости при институциональных преобразованиях. Гомеостаз понимается здесь как способность системы удерживать ключевые параметры в допустимых границах за счёт компенсирующих регулирующих воздействий, а его нарушение служит ранним признаком нарастания дисфункциональности. Чем шире репертуар доступных системе управляющих реакций, тем выше её устойчивость к возмущениям, что соответствует принципу необходимого разнообразия, согласно которому управляющий контур должен располагать разнообразием состояний не меньшим, чем

---

<sup>146</sup> Некипелов А. Д. Становление и функционирование экономических институтов. — М.: Экономистъ, 2006. — 328 с.

<sup>147</sup> Коротина Н. Ю. Базовые теории экономического федерализма: развитие подходов // Вестник ЧелГУ. — 2021. — № 6 (452). — С. 42–50.

<sup>148</sup> Полтерович В. М. Стратегии институциональных реформ. Перспективные траектории // Экономика и математические методы. — 2006. — Т. 42, № 1. — С. 3–18. URL: [https://members.tripod.com/VM\\_Polterovich/StrategiesReformEMM1.pdf](https://members.tripod.com/VM_Polterovich/StrategiesReformEMM1.pdf) (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>149</sup> Бочко В. С. Экономическая самостоятельность регионов в условиях новой реальности // Экономика региона. — 2016. URL: <https://econpapers.repec.org/article/scn015306/16673108.htm> (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>150</sup> Карагадян А. П. Стратегическое планирование экономического развития регионов Российской Федерации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — М., 2009. URL: <https://www.disscat.com/content/strategicheskoe-planirovanie-ekonomicheskogo-razvitiya-regionov-rossiiskoi-federatsii> (дата обращения: 15.06.2026).

разнообразие возмущений управляемого объекта <sup>151</sup>. Недостаток такого разнообразия означает, что часть возмущений остаётся некомпенсированной и закрепляется в форме устойчивых дисфункциональных отклонений, постепенно сужающих пространство допустимых состояний системы. Отсюда следует, что профилактика административных дисфункций требует не только устранения уже возникших нарушений, но и наращивания управленческого разнообразия, то есть расширения арсенала доступных корректирующих инструментов до того, как накопленные отклонения превысят восстановительные возможности системы.

Само понятие дисфункции восходит к структурно-функциональному анализу, в рамках которого Р. Мертон ввёл его для обозначения наблюдаемых следствий, ослабляющих приспособление системы к среде, и противопоставил функциям, обеспечивающим её саморегуляцию <sup>152</sup>. Развивая это положение применительно к управлению, в основу анализа положено допущение о том, что редукция функциональных возможностей организации деструктивно воздействует на её адаптационные способности, вследствие чего максимальная дисфункция в общем случае корреспондирует с минимальным уровнем адаптации, тогда как минимальная дисфункция корреспондирует с максимальными адаптационными возможностями системы. Трактовка адаптивности как способности системы поглощать возмущения и сохранять функциональную устойчивость опирается на концепцию устойчивости и адаптивного потенциала сложных систем, введённую К. Холлингом и впоследствии распространённую на социально-экономические системы <sup>153</sup>. Формально связь дисфункциональности и адаптивности по категории  $l$  выражается соотношением (1).

$$A_l = 1 - D_l, D_l \in [0, 1], A_l \in [0, 1] \quad (1)$$

<sup>151</sup> Эшби У. Р. Введение в кибернетику. — М.: Издательство иностранной литературы, 1959. — 432 с.

<sup>152</sup> Мертон Р. К. Социальная теория и социальная структура. — М.: АСТ: Хранитель, 2006. — 873 с.

<sup>153</sup> Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems // Annual Review of Ecology and Systematics. — 1973. — Vol. 4. — P. 1–23.

где  $D_l$  обозначает нормированный уровень дисфункции по категории  $l$ , а  $A_l$  обозначает соответствующий уровень адаптивной способности системы. При нарушении, утрате или невыполнении внутренних функций способность системы к адаптации к внешним воздействиям, то есть её интерфейсная совместимость, оказывается затруднённой, поскольку адаптационная способность зависит как от состава функций, так и от их состояния и развития. Именно этим объясняются низкие адаптационные свойства дисфункциональной системы.

О. С. Сухарев на материале государственного управления показывает, что дисфункциональность, детерминированная отказом от выполнения отдельных функций либо неудовлетворительным качеством управления, подавляет смежные элементы системы, усугубляя их собственную дисфункцию<sup>154</sup>. Формируется отрицательная обратная связь, в рамках которой дисфункция одного элемента генерирует каскадный эффект деструктивного воздействия на сопряжённые компоненты, что ведёт к прогрессирующей деградации всей системы и критическому снижению её адаптационного потенциала. Сама природа подобных контуров, в которых обратная связь способна порождать нарастающие колебания и потерю устойчивости, раскрыта в классической теории кибернетики, рассматривающей управление как процесс регулирования системы через каналы обратной связи<sup>155</sup>. Данный механизм взаимного усиления категорий дисфункций представлен на рисунке 5 и непосредственно опирается на установленные в § 1.3 каскадные взаимосвязи между шестью категориями.

---

<sup>154</sup> Сухарев, О. С. Дисфункция управления: как формировать экономическую политику / О. С. Сухарев // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 3-1(68). – С. 26-40.

<sup>155</sup> Винер Н. Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине. — 2-е изд. — М.: Наука, 1983. — 344 с.



Рисунок 5 – Каскадный механизм взаимного усиления административных дисфункций

Источник: составлено автором.

Представленный на рисунке 5 контур показывает, что изолированное нарушение в одной категории при отсутствии корректирующего воздействия закономерно распространяется на смежные категории и через обратную связь возвращается к исходной, формируя самоподдерживающийся цикл деградации. Подобная самоподдерживающаяся динамика согласуется с трактовкой дисфункции как устойчивого свойства института, воспроизводящегося в режиме самоподдержания<sup>156</sup>, и объясняет, почему точечные реактивные меры оказываются недостаточными.

Перенесённое в плоскость диагностики, изложенное обуславливает необходимость инструмента, формализующего зависимость категориального профиля дисфункций от характеристик конкретной системы. В развитие положений § 1.3 автором разработана концептуальная матрица влияния ключевых характеристик сложной социально-экономической системы на категории административных дисфункций. Матрица построена на основе анализа семи характеристик системы, а именно цели существования, области

<sup>156</sup> Сухарев О. С. Теория институциональной динамики. Дисфункции и управление. — М.: Ленанд, 2021. — 300 с.

приложения, функционального наполнения, времени до преобразований, издержек работы, уровня отторжения к изменениям и устойчивости к преобразованиям<sup>157</sup>. Каждая ячейка матрицы фиксирует интенсивность влияния отдельной характеристики на отдельную категорию дисфункций по трёхуровневой шкале, а именно высокую, среднюю или низкую. Содержание матрицы приведено на рисунке 6.

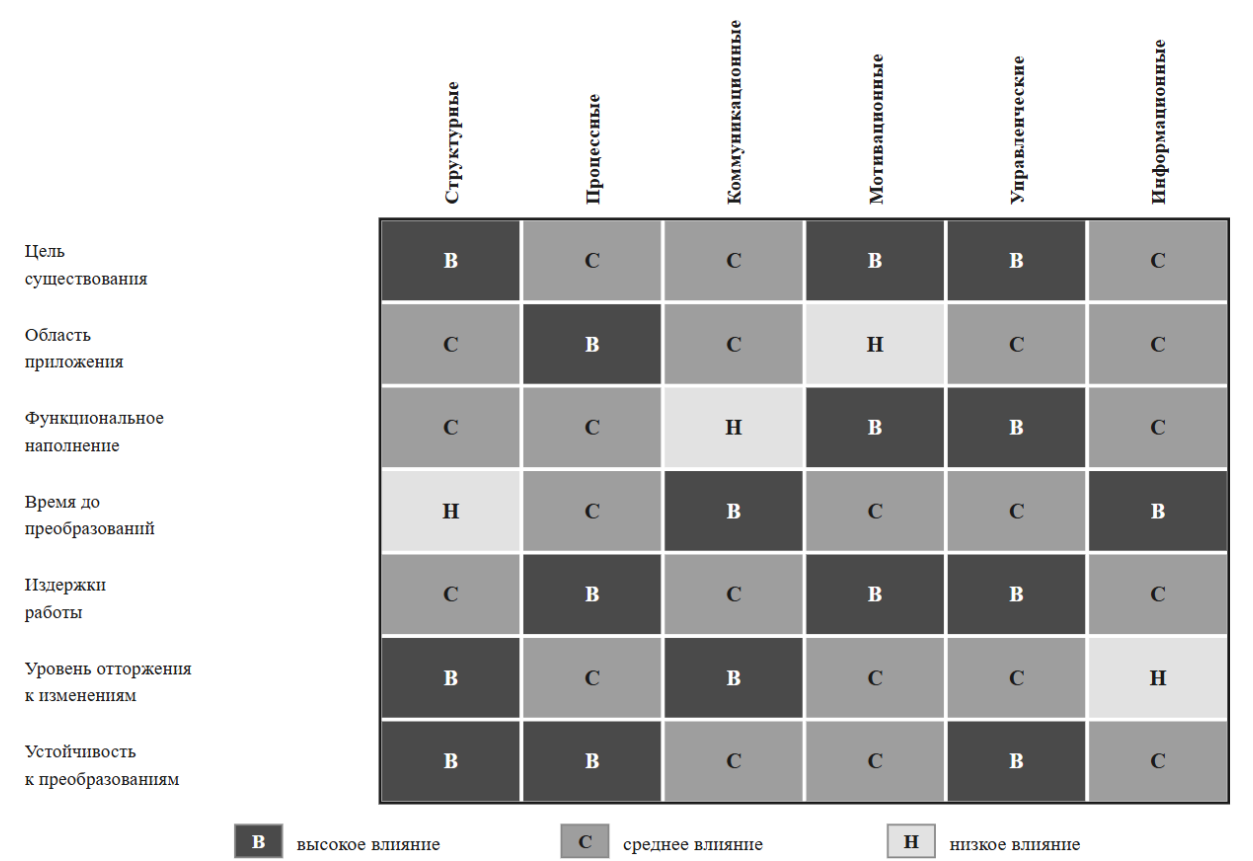


Рисунок 6 – Матрица влияния ключевых характеристик системы на категории административных дисфункций  
 Источник: составлено автором.

Распределение интенсивностей, представленное в таблице 5 и на тепловой карте рисунка 6, раскрывает содержательную логику зависимости. Нечёткость цели существования и дефицит функционального наполнения сильнее всего проецируются на структурные, мотивационные и управленческие дисфункции, поскольку именно размытость целевых

<sup>157</sup> Фролов А. В. Анализ зависимости административных дисфункций от условий реализации управления сложными социально-экономическими системами // 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.

ориентиров порождает двоевластие, рассогласование стимулов и низкое качество решений. Нестабильность области приложения и высокие издержки работы преимущественно усиливают процессные дисфункции, отражая разрыв между принятием решений и их реализацией. Сокращение времени до преобразований в наибольшей степени затрагивает коммуникационные и информационные дисфункции, так как ускорение изменений деформирует информационные потоки прежде, чем система успевает их перестроить. Высокий уровень отторжения к изменениям закономерно усиливает структурные и коммуникационные нарушения, тогда как низкая устойчивость к преобразованиям равномерно повышает риск по большинству категорий. В итоге матрица переводит качественное наблюдение о связи параметров системы и форм нарушений в операциональную структуру, пригодную для контекстуального анализа причин их возникновения применительно к конкретной организации или управленческой структуре.

Формализация контекстной зависимости позволяет от качественной интенсивности перейти к расчётной оценке предрасположенности системы к дисфункции отдельной категории. Обозначив через  $w_{kl} \in \{1; 2; 3\}$  числовой эквивалент интенсивности влияния характеристики  $k$  на категорию  $l$ , соответствующий низкому, среднему и высокому уровню, а через  $x_k \in [0, 1]$  нормированное отклонение характеристики  $k$  от порогового значения, контекстную предрасположенность категории  $l$  к дисфункции можно записать в виде (2).

$$\hat{D}_l = \frac{\sum_{k=1}^7 w_{kl} x_k}{\sum_{k=1}^7 w_{kl}}, l = 1, \dots, 6 \quad (2)$$

где  $w_{kl}$  обозначает вес влияния  $k$ -й характеристики системы на  $l$ -ю категорию дисфункций,  $x_k$  обозначает нормированное отклонение  $k$ -й характеристики от эталонного значения, а  $\hat{D}_l$  обозначает контекстную предрасположенность системы к дисфункциям  $l$ -й категории. Нормировка на сумму весов приводит оценку  $\hat{D}_l$  к отрезку  $[0, 1]$  и обеспечивает её сопоставимость между категориями. Величина  $\hat{D}_l$  выступает априорной,

контекстно обусловленной оценкой риска, которая в § 2.2 уточняется апостериорной диагностикой по фактическим индикаторам. Таким образом, матрица влияния выполняет двойную функцию, диагностическую применительно к текущему состоянию системы и прогностическую применительно к моделированию траекторий её дальнейшего развития, что приобретает практическое значение при выработке стратегий коррекции дисфункций.

Для иллюстрации применения формулы (2) рассмотрим расчёт контекстной предрасположенности структурной категории дисфункций. По матрице влияния (рисунок 6) веса семи характеристик системы для структурной категории сверху вниз составляют 3, 2, 2, 1, 2, 3, 3, что отвечает высокому, среднему, среднему, низкому, среднему, высокому и высокому уровню влияния. Приняв нормированные отклонения характеристик  $x_1 = 0,70$ ,  $x_2 = 0,50$ ,  $x_3 = 0,80$ ,  $x_4 = 0,60$ ,  $x_5 = 0,75$ ,  $x_6 = 0,65$  и  $x_7 = 0,55$ , по формуле (2) получаем.

$$\begin{aligned} \hat{D}_{\text{структ}} &= \frac{3 \cdot 0,70 + 2 \cdot 0,50 + 2 \cdot 0,80 + 1 \cdot 0,60 + 2 \cdot 0,75 + 3 \cdot 0,65 + 3 \cdot 0,55}{3 + 2 + 2 + 1 + 2 + 3 + 3} \\ &= \frac{10,40}{16} = 0,65 \end{aligned}$$

Значение 0,65 показывает, что при заданных отклонениях характеристик структурная категория получает контекстную предрасположенность к дисфункции выше средней. Аналогичный расчёт по столбцам матрицы рисунка 6 для остальных пяти категорий даёт полный априорный профиль предрасположенности системы, который в § 2.2 уточняется апостериорной диагностикой по фактическим индикаторам.

Прогностическое применение матрицы реализуется через сценарный анализ. Задавая гипотетические изменения нормированных отклонений характеристик  $x_k$ , отражающие планируемые преобразования системы, и пересчитывая контекстную предрасположенность  $\hat{D}_l$  по соотношению (2),

исследователь получает оценку того, какие категории дисфункций обостряются при выбранной траектории изменений. Подобный расчёт позволяет заблаговременно выявить характеристики, выступающие наиболее вероятными источниками будущих нарушений, и скорректировать программу преобразований до её фактического запуска. Например, сокращение времени до преобразований при одновременном росте уровня отторжения к изменениям, согласно распределению интенсивностей таблицы 5, повышает прежде всего коммуникационную и структурную предрасположенность, что заранее указывает на необходимость усиления информационного сопровождения реформы и согласительных процедур. Таким образом, матрица влияния выполняет не только ретроспективную диагностическую, но и опережающую прогностическую функцию, что соответствует логике превентивного управления, развиваемой далее во втором параграфе.

Принципиальное отличие предложенной матрицы от предшествующих исследований состоит в формализации зависимости, ранее устанавливавшейся преимущественно на качественном уровне. Системная динамика Д. Форрестера<sup>158</sup> и концепция обучающейся организации П. Сенге<sup>159</sup> описывали механизмы накопления нарушений и контуры обратной связи, не предлагая, однако, формализованного аналитического инструмента контекстной идентификации категорий дисфункций. Институциональная традиция, представленная работами О. Уильямсона<sup>160</sup> и Г. Б. Клейнера<sup>161</sup>, рассматривала зависимость дисфункций от характеристик системы применительно к отдельным типам организаций без обобщённой аналитической структуры и также оставляла связь параметров и нарушений вне единой формальной рамки. Предложенная матрица дополняет методологию управления

---

<sup>158</sup> Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика). — М.: Прогресс, 1971. — 340 с.

<sup>159</sup> Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 408 с.

<sup>160</sup> Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. — СПб.: Лениздат, 1996. — 702 с.

<sup>161</sup> Клейнер Г. Б. Системная экономика как платформа развития современной экономической теории // Вопросы экономики. — 2013. — № 6. — С. 4–28.

изменениями инструментом контекстуально-зависимой диагностики, позволяющим формализовать взаимосвязи между параметрами системы и категориями дисфункций и тем самым повысить обоснованность управленческих решений.

Предложенная параметрическая система не претендует на исчерпывающую полноту, однако её минимальная необходимость для описания функциональных процессов системы, институциональной структуры и управленческих механизмов не вызывает сомнений, поскольку без указанных семи характеристик невозможно ни адекватно охарактеризовать разнообразные системные реакции <sup>162</sup>, ни полноценно описать динамику эволюционных изменений. Каждая характеристика наделена собственным набором критериев оценки и количественных индикаторов с пороговыми значениями, при выходе за которые соответствующая характеристика интерпретируется как источник дисфункции. Критерии, индикаторы и пороговые значения систематизированы в таблице 5.

Таблица 5

Критерии оценки и количественные индикаторы ключевых характеристик системы для диагностики административных дисфункций

| Характеристика системы | Критерии оценки                                                       | Количественные индикаторы                                                                  | Пороговые значения дисфункции                         |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Цель существования     | чёткость формулировки, измеримость, достижимость, релевантность       | коэффициент понимания целей персоналом (%), индекс достижимости стратегических показателей | < 70 % понимания, < 0,6 по индексу достижимости       |
| Область приложения     | стабильность границ, предсказуемость изменений, адекватность ресурсов | коэффициент изменчивости границ (%), индекс предсказуемости среды                          | > 30 % изменчивости, < 0,5 по индексу предсказуемости |

<sup>162</sup> Сухарев, О. С. Дисфункция управления: как формировать экономическую политику / О. С. Сухарев // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 3-1(68). – С. 26-40.

|                                 |                                                                  |                                                                           |                                          |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Функциональное наполнение       | полнота функций, соответствие целям, эффективность реализации    | коэффициент функциональной полноты, индекс эффективности функций          | < 0,7 по полноте, < 0,6 по эффективности |
| Время до преобразований         | частота изменений, продолжительность стабильных периодов         | среднее время между изменениями (мес.), коэффициент частоты реорганизаций | < 6 месяцев, > 2 реорганизаций в год     |
| Издержки работы                 | экономическая эффективность, соотношение затрат и результатов    | коэффициент операционных затрат (%), ROI административных процессов       | > 80 % от нормы, < 0,8 по ROI            |
| Уровень отторжения к изменениям | сопротивление изменениям, принятие инноваций, гибкость персонала | индекс сопротивления изменениям, коэффициент принятия инноваций (%)       | > 0,7 по сопротивлению, < 40 % принятия  |
| Устойчивость к преобразованиям  | адаптивность, восстановительные способности, стрессоустойчивость | время адаптации к изменениям (дни), коэффициент восстановления            | > 90 дней, < 0,5 по восстановлению       |

Источник: составлено автором.

Обобщая, можно констатировать, что дисфункция свидетельствует о сниженном уровне адаптивных способностей агента, системы или института, что практически выражается в высоких издержках, коротком интервале до очередного изменения, слабой устойчивости к внутренним трансформациям и одновременно высоком сопротивлении изменениям внешним. Подобная конфигурация характеристик одновременно эскалирует внутреннюю и внешнюю дисфункциональность и выступает начальным индикатором затруднений при переносе институтов, указывая на низкую выживаемость в новой среде. Заимствование институтов без учёта совместимости характеристик способно углублять дисфункцию и провоцировать конкурентные неудачи, что иллюстрируется шахматной аналогией, копирование ходов противника до определённого момента не влечёт немедленных потерь, но в долгосрочной перспективе ведёт к поражению.

Механизм институциональной несовместимости заслуживает отдельного рассмотрения, поскольку именно он чаще всего превращает внешне рациональное заимствование в источник устойчивой дисфункции. Перенесённый институт встраивается в систему характеристик, отличную от

той, для которой он создавался, и при расхождении целей существования, функционального наполнения и уровня отторжения к изменениям его действие искажается, порождая непредусмотренные эффекты. Эффективность институтов определяется не их формальной конструкцией, а соответствием сложившейся структуре формальных и неформальных норм, вследствие чего перенос формального правила без сопутствующих неформальных регуляторов закономерно ведёт к рассогласованию<sup>163</sup>. Несоответствие заимствованного института исходной институциональной среде способно порождать устойчивые неэффективные равновесия, в которых система закрепляется в дисфункциональном состоянии и не может перейти к более эффективной норме без целенаправленного управляющего воздействия<sup>164</sup>. Отсюда вытекает практический вывод, что диагностика по матрице влияния должна предшествовать любому институциональному заимствованию, выявляя характеристики, по которым предполагаемый институт вступает в противоречие с системой, и оценивая риск перехода в дисфункциональное равновесие до начала преобразований.

Иллюстративную опору матрица получает при сопоставлении с базовыми управленческими функциями. Если институциональные трансформации ухудшают качество реализации функций планирования, организации, мотивации и контроля, способность к управлению системой нарушается, что детерминирует снижение её эффективности, причём подобная дисфункция может существовать и до начала институциональных изменений<sup>165</sup>. Возникает закономерная проблема, по какой причине инициаторы реформ не связывают свои мероприятия с элиминацией уже существующей дисфункции, а своими действиями усугубляют её, не осознавая этого. Корень проблемы лежит не только в дефиците понимания феномена

---

<sup>163</sup> Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. — М.: Начала, 1997. — 180 с.

<sup>164</sup> Полтерович В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. — 1999. — Т. 35, № 2. — С. 3–20.

<sup>165</sup> Сухарев, О. С. Дисфункция управления: как формировать экономическую политику / О. С. Сухарев // Экономика и предпринимательство. — 2016. — № 3-1(68). — С. 26-40.

дисфункции, но и в отсутствии базовых представлений о принципах управления<sup>166</sup>, что обуславливает недооценку рассматриваемой проблематики и кумулятивный эффект деструктивных изменений<sup>167</sup>.

Дисфункция планирования манифестируется в редукции значимости данной функции вплоть до её элиминации для отдельных субъектов, когда планирование утрачивает релевантность или замещается менее сложными, но малоэффективными действиями. Учащение модификаций планов и сопутствующих структур повышает связанные с этой функцией издержки и деструктивно сказывается на эффективности управления, при этом функция планирования сохраняет критическое значение для целенаправленного и организованного распоряжения ресурсами<sup>168</sup>. Дисфункция организации связана с нечёткой делимитацией сферы приложения усилий и отсутствием институционализированного распределения обязанностей на предварительной стадии организационного строительства, что порождает системные неопределённости, перерастающие в перманентные источники конфликтов и неэффективности, особенно в сложных многоуровневых системах с каскадным распространением нарушений по иерархии. Дисфункция мотивации возникает при искажении стимулов, когда продвижение определяется связями и личной выгодой, а не профессиональными заслугами, что через механизм неэффективного кадрового отбора снижает качество системы и маргинализирует способных специалистов<sup>169</sup>. Дисфункция контроля представляет собой наиболее

---

<sup>166</sup> Там же.

<sup>167</sup> Хуссейн И. Я. Роль финансово-инвестиционной политики государства в преодолении дисфункции рынка капитала // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. – 2018. – Т. 18. – №. 1. – С. 33-40.

<sup>168</sup> Дворядкина Е. Б., Кайбичева Е. И., Гончарова Н. И. Управление пространственным развитием региона: опыт, наследие и задачи на будущее. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-prostranstvennym-razvitiem-regiona-opyt-nasledie-i-zadachi-na-budushee> (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>169</sup> Туманова, Е. Н. Сглаживание экономических дисфункций в региональных системах: методико-инструментальный подход : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Туманова Елена Николаевна, 2015. – 202 с. – EDN ZJPGLU.

уязвимый аспект управления, поскольку зависимость проверяющих от проверяемых порождает формализм и необъективность, а высокая стоимость надлежащего контроля на практике ведёт к фактическому исчезновению функции и нарушению принципа параллельного контроля.

Циклический характер развития сложных систем выводит проблему на уровень общей теории оптимального управления. Во время экономических спадов число дисфункций и их глубина нарастают одновременно как на уровне системы в целом, так и на уровне её отдельных элементов, вследствие чего главной задачей становится последовательное сокращение системных дисфункций<sup>170</sup>. В терминах оптимального управления задача формулируется как минимизация суммарной дисфункции системы по всем её элементам, что выражается соотношением (3).

$$D = \sum_{i=1}^n D_i \rightarrow \min \quad (3)$$

где  $D$  обозначает суммарный уровень дисфункции системы,  $D_i$  обозначает уровень дисфункции  $i$ -го элемента,  $n$  обозначает число элементов. Содержательно задача состоит в нахождении такого вектора управления  $u(t)$ , который минимизирует отклонение траектории системы от тренда устойчивого развития с учётом факторов, смещающих этот тренд при изменении структуры системы<sup>171</sup>. При управлении системой с циклическими колебаниями целесообразно разделить факторы управления трендом и колебаниями результирующего показателя, выделив функции управления  $u_x(t)$  и  $u_y(t)$ . Представление результирующего показателя в виде суммы плавно меняющейся трендовой и циклической составляющих методологически опирается на подход к декомпозиции макроэкономических временных рядов, формализованный Р. Ходриком и Э. Прескоттом, согласно которому динамика показателя разлагается на тренд устойчивого развития и

---

<sup>170</sup> Сухарев О. С. Теория дисфункций: проблема управления и уточнение целей макроэкономического развития // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2020. — № 1. — С. 95–112.

<sup>171</sup> Полтерович В. М. Экономическое равновесие и хозяйственный механизм. — М.: Наука, 1990. — 256 с.

отклоняющиеся от него циклические колебания <sup>172</sup>. Эволюция тренда  $x(t)$  и колебательной составляющей  $y(t)$  описывается системой уравнений состояния (4).

$$\begin{cases} \frac{dx(t)}{dt} = a[x(t), u_x(t), t], x(t_0) = x_0, x(t_1) = x_1, \\ \frac{dy(t)}{dt} = b[y(t), u_y(t), t], y(t_0) = y_0, y(t_1) = y_1 \end{cases} \quad (4)$$

где функции  $a[\cdot]$  и  $b[\cdot]$  задают законы изменения трендовой и колебательной составляющих под действием соответствующих управлений  $u_x(t)$  и  $u_y(t)$ ,  $x_0$  и  $x_1$  обозначают граничные значения тренда на концах интервала управления,  $y_0$  и  $y_1$  обозначают граничные значения колебательной составляющей, а  $t_0$  и  $t_1$  обозначают начальный и конечный моменты этого интервала. Критерием оптимальности выступает минимизация совокупного отклонения колебательной составляющей от тренда на интервале управления  $[t_0, t_1]$ , что записывается функционалом (5).

$$J = \int_{t_0}^{t_1} |y(t) - x(t)| dt \rightarrow \min \quad (5)$$

где  $J$  обозначает интегральный показатель совокупного отклонения колебательной составляющей  $y(t)$  от тренда устойчивого развития  $x(t)$  на всём интервале управления.

Геометрическая интерпретация задачи (3)-(5) представлена на рисунке 7, где штриховой линией показан тренд устойчивого развития, сплошной линией обозначена фактическая колебательная траектория показателя, а  $D_i$  обозначает их текущее отклонение, подлежащее минимизации на интервале управления.

---

<sup>172</sup> Hodrick R. J., Prescott E. C. Postwar US business cycles: an empirical investigation // Journal of Money, credit, and Banking. – 1997. – С. 1-16.

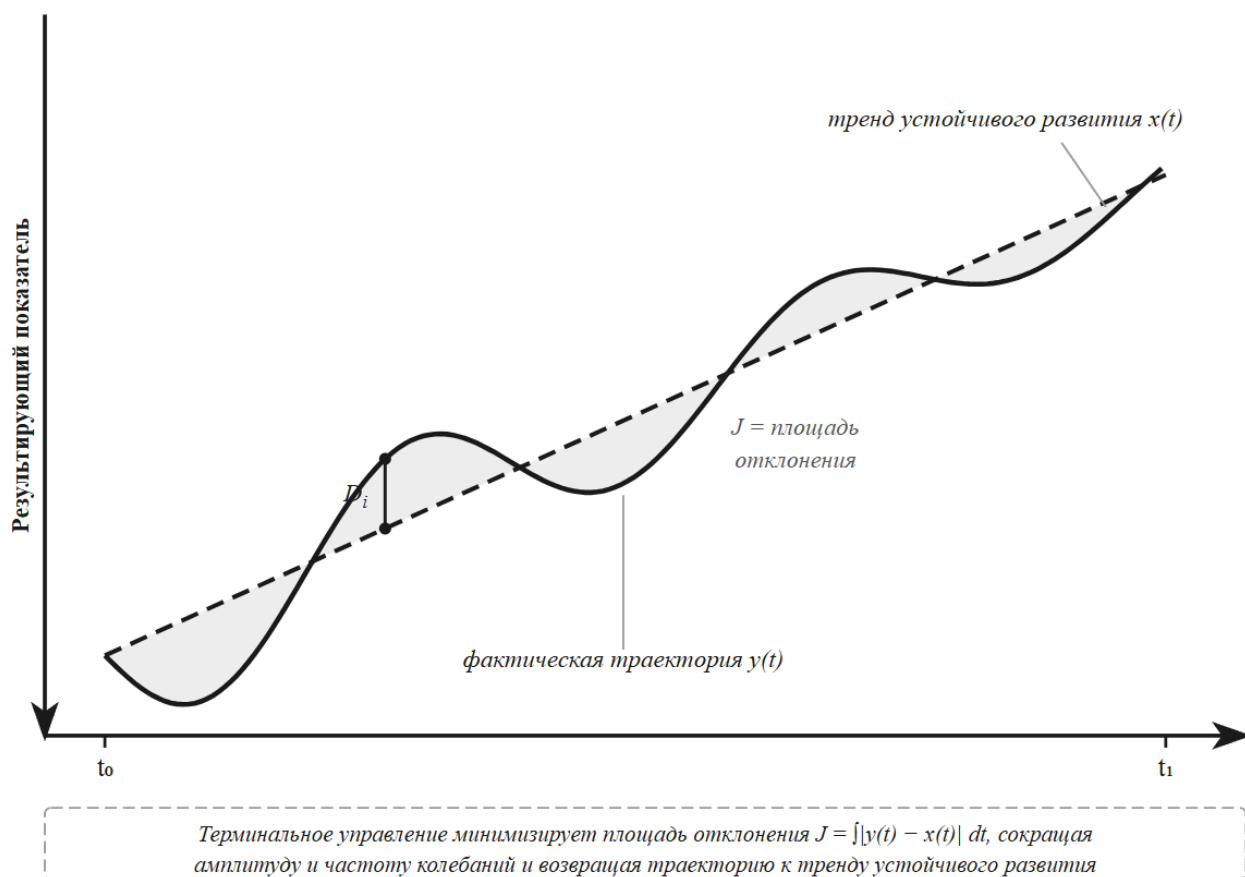


Рисунок 7 – Разделение тренда и колебательной составляющей результирующего показателя в задаче терминального управления

Источник: составлено автором.

Решение задачи (3)-(5) опирается на классический аппарат теории оптимальных процессов<sup>173</sup> и принципы динамического программирования<sup>174</sup>, адаптированные к управлению дисфункциями социально-экономических систем. Концепция адаптивного управления, опирающаяся на методы системного анализа, математического моделирования и кибернетики, позволяет оперативно реагировать на кризисные изменения, поддерживая устойчивое развитие даже при высокой неопределённости<sup>175</sup>.

Практическая значимость матрицы и сформулированной задачи минимизации дисфункции проявляется в различении видов кризисов по

<sup>173</sup> Понтрягин Л. С., Болтянский В. Г., Гамкрелидзе Р. В., Мищенко Е. Ф. Математическая теория оптимальных процессов. — М.: Наука, 1983. — 392 с.

<sup>174</sup> Беллман Р. Динамическое программирование. — М.: Издательство иностранной литературы, 1960. — 400 с.

<sup>175</sup> Мунич Д. О. Социально-психологические методы управления в системе методов управления социально-экономическими системами // Студенческий форум. — 2020. — № 40-3 (133). — С. 30–32.

уровню их локализации. Кризисы дифференцируются на локальные, охватывающие отдельные фирмы, банки или секторы экономики, и системные, проявляющиеся на национальном и глобальном уровнях в форме циклических, транзитивных при реформировании и валютно-финансовых кризисов<sup>176</sup>. Управленческие неудачи манифестируются в форме дисфункций, охватывающих все фундаментальные функции<sup>177</sup>, причём деградация одной или двух функций неизбежно детерминирует нарушения в других функциональных областях, что согласуется с каскадной логикой рисунка 5. Тем самым матрица влияния и задача минимизации суммарной дисфункции образуют контекстно-аналитическое основание, на котором во втором параграфе строится математический аппарат количественной диагностики и конструктивизации, обеспечивающий измеримость уровня дисфункций по выделенным категориям.

## **2.2 Разработка методов диагностики и конструктивизации, актуальных при современной социально-экономической обстановке России**

Установленная в § 2.1 зависимость категорий дисфункций от характеристик системы создаёт основание для перехода от контекстной оценки риска к измеряемой диагностике фактического состояния. Раннее выявление и своевременная коррекция административных дисфункций выступают необходимым условием эффективного управления социально-экономическими системами, а современные подходы к их диагностике и конструктивизации опираются на комплексный анализ и интеграцию методов

---

<sup>176</sup> Давтян А. Г., Шабалина О. А., Берестнева О. Г., Павлыш Э. Управление в социально-экономических системах в информационной среде // Математические методы в технологиях и технике. — 2022. — № 6. — С. 109–112.

<sup>177</sup> Тихомирова О. Г. Сетецентрическая модель формирования, развития и управления социально-экономическими системами // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2023. — № 3. — С. 109–114.

системного анализа, управленческого моделирования и социальных оценок<sup>178</sup>. Центральное место в работе по конструктивизации занимает системное регулирование, которое не ограничивается стандартными административно-правовыми мерами, но включает и более сложные механизмы, прежде всего конфликтно-компромиссную методологию<sup>179</sup>.

Конфликтно-компромиссная методология направлена на формирование системы взаимных компромиссов, выступающей альтернативой традиционным управленческим подходам при разрешении дисфункций. Последовательное урегулирование конфликтных ситуаций через этот механизм возвращает социально-экономическую систему в устойчивое состояние<sup>180</sup>. Методология реализуется через четыре подхода к достижению локального компромисса, развёрнутая характеристика которых по механизму, условиям применимости и ограничениям дана в § 1.3 (таблица 4). Первый подход состоит в монополизации рынка крупными финансово-промышленными группами, располагающими значительной концентрацией ресурсов и способными на этой основе формировать условия взаимодействия в свою пользу. Второй подход опирается на административные, налоговые и иные ограничения уровня цен, применяемые в энергетическом, транспортном и социальном секторах для сдерживания ценовых диспропорций. Третий подход предполагает устранение процедуры торгов через приобретение прав собственности на субъекты, вынужденные идти на уступки, с формированием вертикально интегрированных корпораций, перераспределяющих добавленную стоимость внутри единой структуры. Четвёртый подход основан на ценовом сговоре участников рынка и сохраняет устойчивость лишь до тех пор, пока соблюдение договорённостей остаётся взаимно выгодным.

---

<sup>178</sup> Замчалов Д. В. Теоретические и методические основы стратегического планирования социально-экономического развития региона: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Воронеж, 2003. — 140 с. URL: <https://www.dissercat.com/content/teoreticheskie-i-metodicheskie-osnovy-strategicheskogo-planirovaniya-sotsialno-ekonomicheskogo> (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>179</sup> Фролов А. В. Методические подходы к диагностике и конструктивизации административных дисфункций в сложных социально-экономических системах // Инновации и инвестиции. — 2026. — № 2. — С. 258–261.

<sup>180</sup> Бушуева М. А. и др. Метод обоснования факторного портрета регионов // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2022. — Т. 11. — №. 4 (41). — С. 14–17.

Эффективное администрирование социально-экономических систем строится на предупреждении управленческих сбоев посредством соответствующих инструментов контроля и регулирования. Детальное планирование и последовательный мониторинг создают условия для устойчивого развития, позволяя не только удерживать достигнутый уровень, но и наращивать его. Когда в управлении возникают сбои и проявляются административные дисфункции, устойчивость роста нарушается и возникает риск перехода системы в критическое состояние, при котором траектория развития утрачивает предсказуемость, а стабильный рост может смениться резким спадом. Понятие терминального управления как режима, нацеленного на предотвращение спада в «поворотной точке» экономического цикла, было введено ранее в работах Е. Н. Тумановой применительно к региональной экономике<sup>181</sup>; в настоящем исследовании оно развивается и переносится на управление административными дисфункциями сложных социально-экономических систем, а также встраивается в конфликтно-компромиссную методологию. Ключевая задача терминального управления заключается в обеспечении устойчивости развития и предотвращении деградации системы за счёт непрерывного мониторинга и диагностики её состояния и опоры на экспертно-аналитическое обеспечение управленческих решений. Логика терминального управления и его место в архитектуре конфликтно-компромиссной методологии представлены на рисунке 8.

---

<sup>181</sup> Туманова Е. Н. Терминальное управление не должно допустить кризис // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – №. 7 (67). – С. 10.

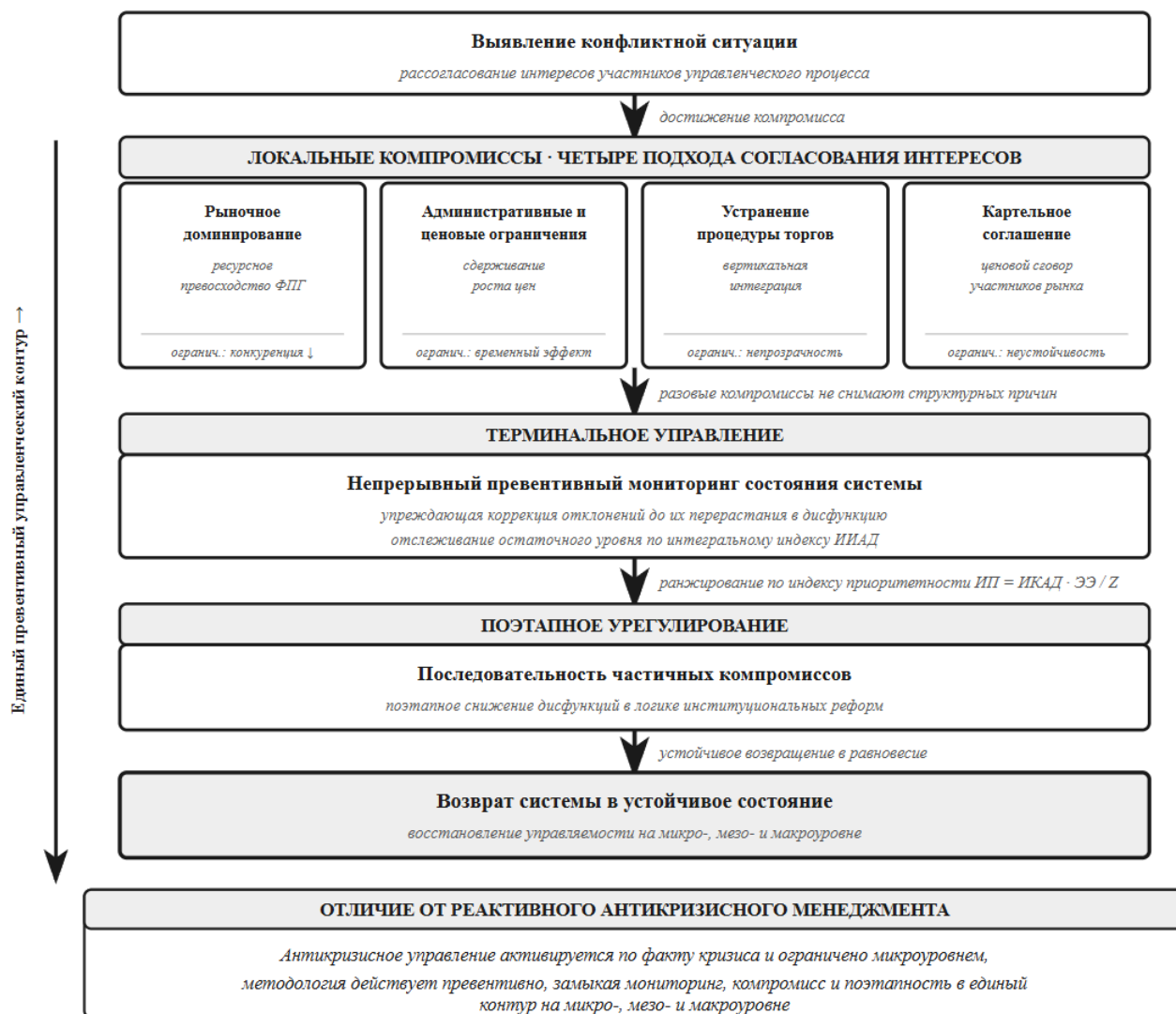


Рисунок 8 – Концепция конфликтно-компромиссной методологии управления административными дисфункциями

Источник: составлено автором.

Терминальное управление, представленное на рисунке 8, отличается от антикризисного менеджмента тем, что реализуется на перманентной основе и предполагает непрерывный мониторинг состояния системы с разработкой корректирующих мероприятий при первичных индикациях нарушения устойчивого развития. В то время как антикризисное управление активируется исключительно в условиях манифестного кризиса <sup>182</sup>, терминальное управление обеспечивает континуальную адаптацию управленческих

<sup>182</sup> Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента. — М.: ДеКА, 2004. — 893 с.

решений к динамически изменяющимся условиям<sup>183</sup>. Следовательно, терминальное управление нацелено на предупреждение дисфункций, сокращение амплитуды и частоты циклических колебаний и уменьшение продолжительности рецессионных периодов, что в более широком смысле обеспечивает длительный устойчивый рост за счёт проактивной логики регулирования, при которой дестабилизирующие факторы выявляются и корректируются до того, как успевают нанести ощутимый ущерб.

Каждый из подходов к достижению локального компромисса при всех преимуществах несёт характерные ограничения, требующие совершенствования методологии. Монополизация рынка ослабляет конкуренцию и через неё инновационную активность, уровень цен и качество продукции<sup>184</sup>. Административные и налоговые ограничения обеспечивают лишь временную стабилизацию, не затрагивая корневых проблем, а избыточное регулирование отпугивает инвесторов. Устранение процедуры торгов в обход конкурентных механизмов открывает почву для злоупотреблений и непрозрачных схем. Ценовой сговор нарушает принципы свободной конкуренции и оборачивается неправомерным ростом цен для потребителя<sup>185</sup>. Преодоление этих ограничений предполагает повышение гибкости и прозрачности регулирования, стимулирование конкуренции и инноваций, развитие человеческого капитала и укрепление институциональной структуры<sup>186</sup>,<sup>187</sup>, а также активное использование

---

<sup>183</sup> Закшевская Е. В. Принципы и механизм функционирования системы антикризисного управления предприятием // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. — 2020. — Т. 13, № 3 (66). — С. 166–173.

<sup>184</sup> Полтерович В. М., Попов В., Тонис А. Механизмы «ресурсного проклятия» и экономическая политика // Вопросы экономики. — 2007. — № 6. — С. 4–27.

<sup>185</sup> Фомичев А. Н. Проблемные аспекты диагностики и конструктивизации управленческих дисфункций в условиях глобальной цифровизации мировой экономики // Инновационные технологии в подготовке современных профессиональных кадров: сборник научных трудов. — Челябинск: Челябинский филиал РАНХиГС, 2022. — С. 134–138.

<sup>186</sup> Иванов Н. П. Человеческий капитал и глобализация // Мировая экономика и международные отношения. — 2004. — № 9. — С. 19–31.

<sup>187</sup> Капелюшников Р. И., Алгебова И. М., Леонова Т. Г., Емцов Р. Г., Найт П. Человеческий капитал России: проблемы реабилитации // Общество и экономика. — 1997. — № 7.

искусственного интеллекта и больших данных для мониторинга и прогнозирования<sup>188</sup>.

Переход от разовых локальных компромиссов к режиму терминального управления подчинён определённой логике. Локальный компромисс снимает остроту конкретной конфликтной ситуации, но не устраняет породивших её структурных причин, вследствие чего без последующего мониторинга система склонна возвращаться к дисфункциональному состоянию. Терминальное управление замыкает разовые компромиссы в непрерывный контур, в котором каждое урегулирование сопровождается отслеживанием остаточного уровня дисфункций по интегральному индексу и при необходимости инициирует следующий шаг поэтапного согласования интересов. Именно последовательность частичных компромиссов, а не единовременное разрешение конфликта, обеспечивает устойчивое возвращение социально-экономической системы в равновесное состояние и отличает предложенную методологию от реактивных моделей, ограничивающихся однократным вмешательством. Подобная итеративная схема согласуется с теорией поэтапных институциональных реформ, согласно которой устойчивый результат достигается через последовательность промежуточных институтов, а не через одномоментный радикальный сдвиг<sup>189</sup>.

Реализация терминального управления требует методико-инструментального комплекса, увязывающего систему индикаторов, формализацию неявного знания и количественную диагностику в единый расчётный контур. Структура такого комплекса представлена на рисунке 9.

---

<sup>188</sup> Клейнер Г. Б. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории // Вопросы экономики. — 2015. — № 12. — С. 107–123.

<sup>189</sup> Полтерович В. М. Стратегии институциональных реформ. Перспективные траектории // Экономика и математические методы. — 2006. — Т. 42, № 1. — С. 3–18.

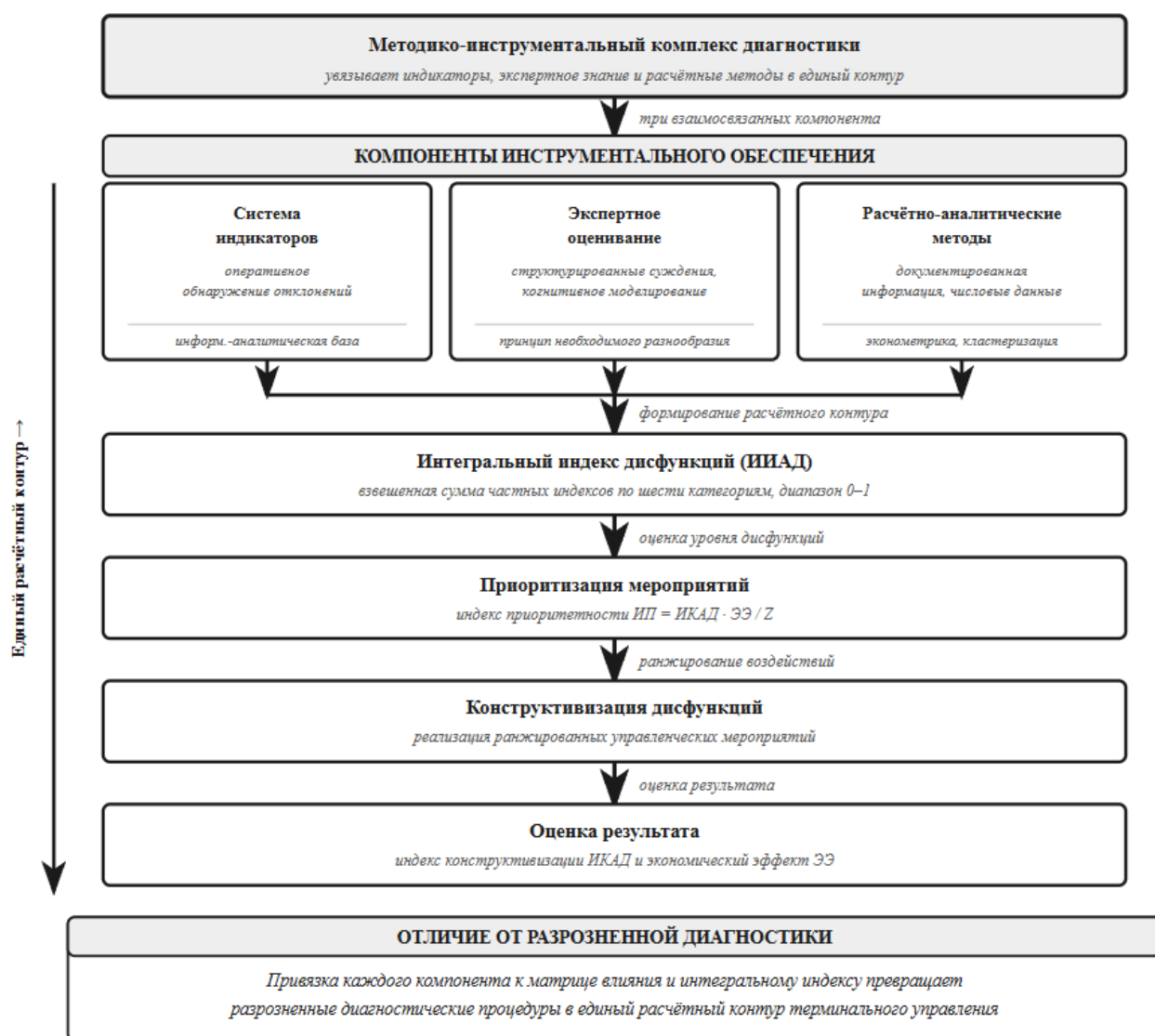


Рисунок 9 – Методико-инструментальный комплекс диагностики и конструктивизации административных дисфункций

Источник: составлено автором.

Идея методико-инструментального обеспечения диагностики, сочетающего диагностику состояния системы с качественной и количественной диагностикой управленческих решений, была предложена ранее Е. Н. Тумановой и З. В. Брагиной<sup>190</sup>; в настоящем исследовании она развивается за счёт привязки каждого компонента к матрице влияния и к интегральному индексу дисфункций, что превращает разрозненные диагностические процедуры в единый расчётный контур. Представленный на

<sup>190</sup> Брагина З. В., Туманова Е. Н. Управленческие дисфункции и терминальное управление // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – №. 9 (69). – С. 6.

рисунке 9 комплекс объединяет три взаимосвязанных компонента. Первый компонент образует систему индикаторов состояния системы и обеспечивает оперативное обнаружение отклонений на основе сбора, обработки и интерпретации данных, формируя информационно-аналитическую базу диагностики. Второй компонент опирается на структурированные экспертные суждения и когнитивное моделирование для оценки тех аспектов управления, которые не поддаются прямому измерению, что согласуется с принципом необходимого разнообразия, согласно которому сложность контура управления должна превосходить сложность управляемого объекта<sup>191</sup>. Третий компонент сосредоточен на исследовании документированной информации и числовых данных, обеспечивая количественную проверку результатов управленческих решений методами эконометрического анализа и кластеризации. Совокупность трёх компонентов формирует основу для расчёта авторского математического аппарата.

Взаимодополняемость трёх компонентов комплекса имеет принципиальное методологическое значение. Система индикаторов поставляет объективные количественные сигналы об отклонениях, но сама по себе не определяет относительную значимость различных категорий дисфункций для конкретной системы. Этот пробел восполняет экспертно-когнитивный компонент, в рамках которого формализуется неявное знание управленцев и устанавливаются весовые коэффициенты категорий, тогда как расчётно-аналитический компонент обеспечивает проверку устойчивости полученных оценок на документированных данных. Распределение функций между компонентами соответствует общему принципу композитного измерения, согласно которому надёжность интегрального показателя достигается не отдельным методом, а согласованным сочетанием нормирования, экспертного взвешивания и статистической верификации. Согласование экспертных суждений при определении весов и снятие противоречий между оценками отдельных специалистов выполняются

---

<sup>191</sup> Эшби У. Р. Введение в кибернетику. — М.: Издательство иностранной литературы, 1959. — 432 с.

процедурами, обеспечивающими проверку логической непротиворечивости приоритетов, что повышает воспроизводимость весовой структуры и снижает субъективность итоговой оценки. В результате комплекс соединяет преимущества экспертного и формально-аналитического подходов, компенсируя ограниченность каждого из них в отдельности и обеспечивая одновременно содержательную обоснованность и количественную проверяемость диагностики.

Разработанный математический аппарат количественной диагностики и конструктивизации административных дисфункций включает четыре взаимосвязанных показателя, а именно интегральный индекс административных дисфункций, индекс конструктивизации административных дисфункций, модель оценки экономического эффекта и индекс приоритетности мероприятий. Аппарат строится по логике композитного индекса, в котором разнородные индикаторы предварительно нормируются, агрегируются в частные индексы по категориям и сводятся в единый интегральный показатель<sup>192</sup>. В отечественной науке методология построения интегральных измерителей для синтетических латентных категорий, сводящих множество частных показателей к обобщённой оценке, разработана С. А. Айвазяном и апробирована в задачах многокритериального рейтингования территорий<sup>193</sup>, что подтверждает обоснованность избранной логики агрегирования применительно к измерению дисфункций.

Следует обратить внимание на принципиальное отличие предлагаемого измерительного подхода от диагностики, опирающейся на оценку результативности управленческих решений через сопоставление их фактических и плановых значений<sup>194</sup>. Оценка результативности характеризует степень достижения плана отдельным решением, тогда как задача настоящего

---

<sup>192</sup> Nardo M., Saisana M., Saltelli A., Tarantola S. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. — Paris: OECD Publishing, 2008. — 162 p.

<sup>193</sup> Айвазян С. А. Россия в межстрановом анализе синтетических категорий качества жизни населения. Часть 1. Методология анализа и пример её применения // Мир России. — 2001. — № 4. — С. 59–96.

<sup>194</sup> Туманова Е. Н. Терминальное управление не должно допустить кризис // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. — 2014. — № 7 (67). — С. 10.

исследования состоит в прямом измерении уровня дисфункции, то есть отклонения состояния системы от нормативного. Поэтому исходным звеном аппарата выступает не отношение факта к плану, а нормирование диагностического индикатора относительно допустимого нормативного коридора его значений, что переводит разнокачественные показатели в единую безразмерную шкалу дисфункциональности и не привязывает оценку к выбору планового ориентира.

Нормирование выполняется с учётом направленности индикатора. Для дестимулирующих индикаторов, рост которых усиливает дисфункцию, нормированное отклонение рассчитывается по формуле (6).

$$\delta_j = \frac{x_j - x_j^{\min}}{x_j^{\max} - x_j^{\min}}, \delta_j \in [0, 1] \quad (6)$$

где  $\delta_j$  обозначает нормированное отклонение по  $j$ -му индикатору,  $x_j$  обозначает его фактическое значение, а  $x_j^{\min}$  и  $x_j^{\max}$  обозначают нижнюю и верхнюю границы допустимого диапазона значений индикатора.

Для стимулирующих индикаторов, рост которых, напротив, ослабляет дисфункцию, направление нормирования инвертируется, что отражает формула (7).

$$\delta_j = \frac{x_j^{\max} - x_j}{x_j^{\max} - x_j^{\min}}, \delta_j \in [0, 1] \quad (7)$$

где обозначения  $x_j$ ,  $x_j^{\min}$  и  $x_j^{\max}$  соответствуют принятым в формуле (6), а инверсия числителя обеспечивает рост  $\delta_j$  по мере удаления индикатора от наилучшего значения.

Наряду с этим часть управленческих параметров имеет оптимальное значение, отклонение от которого в любую сторону свидетельствует о нарастании дисфункции. Для таких индикаторов применяется двустороннее нормирование относительно оптимума по формуле (8).

$$\delta_j = \frac{|x_j - x_j^{\text{опт}}|}{\Delta_j}, \Delta_j = \max(x_j^{\text{опт}} - x_j^{\min}, x_j^{\max} - x_j^{\text{опт}}) \quad (8)$$

где  $x_j^{\text{опт}}$  обозначает оптимальное значение индикатора, а  $\Delta_j$  обозначает наибольшее допустимое отклонение от оптимума в пределах диапазона, нормирующее модуль отклонения к отрезку  $[0, 1]$ .

Особое внимание уделяется тому, что не всякое отклонение является дисфункциональным. Малые колебания в пределах нормативного допуска отражают естественную изменчивость управляемой системы и не должны трактоваться как нарушение. Поэтому окончательный индикатор дисфункции  $d_j$  вводится с зоной нечувствительности, в которой отклонения в пределах допуска  $\tau_j$  обнуляются, а превышающие его масштабируются на оставшийся диапазон, что выражается формулой (9).

$$d_j = \begin{cases} 0, & \delta_j \leq \tau_j, \\ \frac{\delta_j - \tau_j}{1 - \tau_j}, & \delta_j > \tau_j, \end{cases} \quad d_j \in [0, 1] \quad (9)$$

где  $d_j$  обозначает нормированный индикатор дисфункции по  $j$ -му показателю,  $\delta_j$  обозначает его нормированное отклонение, а  $\tau_j \in [0, 1]$  обозначает нормативный допуск, в пределах которого отклонение не считается дисфункциональным.

Графический вид функции индикатора дисфункции с зоной нечувствительности представлен на рисунке 10.

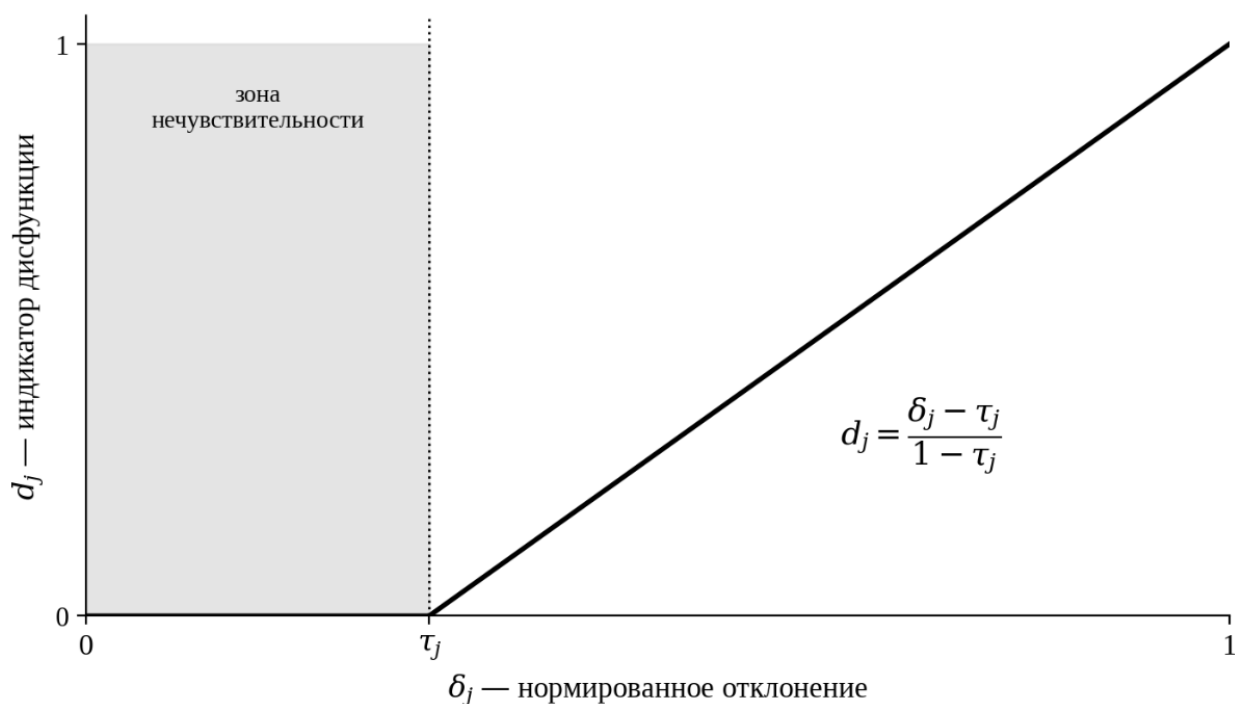


Рисунок 10 – Функция индикатора дисфункции с зоной нечувствительности (нормативным допуском)

Источник: составлено автором.

Введение зоны нечувствительности составляет содержательное усиление диагностики, поскольку отделяет фоновую изменчивость системы от собственно дисфункциональных отклонений и тем самым повышает устойчивость оценки к шуму исходных данных. Для диагностики отдельного управленческого решения, охватывающего несколько целевых индикаторов, рассчитывается средний уровень остаточной дисфункции по совокупности его показателей, что задаётся формулой (10) и позволяет сопоставлять решения между собой по степени снимаемой ими дисфункциональности.

$$\bar{d}_R = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m d_j \quad (10)$$

где  $\bar{d}_R$  обозначает средний уровень дисфункции, остающийся после реализации управленческого решения  $R$ ,  $d_j$  обозначает индикатор дисфункции по  $j$ -му показателю решения, а  $m$  обозначает число его целевых индикаторов.

Полученные по формуле (9) индикаторы дисфункции группируются по шести категориям классификации, обоснованной в § 1.2. Полный состав

диагностических индикаторов по каждой из шести категорий с указанием их направленности, единиц измерения и нормативных коридоров значений приведён в приложении Б. Частный индекс дисфункции по категории  $l$  рассчитывается как среднее нормированных индикаторов, отнесённых к этой категории, что задаётся формулой (11).

$$I_l = \frac{1}{n_l} \sum_{j=1}^{n_l} d_{lj}, l = 1, \dots, 6 \quad (11)$$

где  $n_l$  обозначает число индикаторов категории  $l$ , а  $d_{lj}$  обозначает нормированный индикатор  $j$  в категории  $l$ . Интегральный индекс административных дисфункций (ИИАД) формируется как взвешенная сумма шести частных индексов и рассчитывается по формуле (12).

$$\text{ИИАД} = \sum_{l=1}^6 \omega_l I_l, \sum_{l=1}^6 \omega_l = 1, \omega_l \geq 0 \quad (12)$$

где  $\omega_l$  обозначает весовой коэффициент категории  $l$ , отражающий её относительную значимость для конкретной системы, а  $I_l$  обозначает частный индекс дисфункции по категории  $l$ , рассчитанный по формуле (11). Весовые коэффициенты определяются методом группового экспертного оценивания значимости категорий по совокупности критериев важности. Опросные листы, сводные экспертные оценки и процедура проверки согласованности мнений экспертов приведены в приложении В. По построению интегральный индекс принимает значения на отрезке от 0 до 1, где нулю соответствует полное отсутствие дисфункций, а единице соответствует их максимальная выраженность. Интерпретация значений ИИАД осуществляется по пятиуровневой шкале, представленной в таблице 6. Интерпретационная шкала интегрального индекса административных дисфункций представлена в таблице 6.

Таблица 6

Интерпретационная шкала интегрального индекса административных дисфункций

| Диапазон значений ИИАД | Уровень дисфункции | Характеристика состояния системы управления                      |
|------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------|
| 0,0–0,2                | низкий             | устойчивое функционирование, дисфункции носят локальный характер |
| 0,2–0,4                | ниже среднего      | отдельные отклонения, не угрожающие устойчивости системы         |
| 0,4–0,6                | средний            | накопление дисфункций, требующее систематической коррекции       |
| 0,6–0,8                | выше среднего      | системные нарушения, риск перехода в терминальное состояние      |
| 0,8–1,0                | высокий            | критическая дисфункциональность, угроза деградации системы       |

Источник: составлено автором.

Интегральный индекс фиксирует состояние системы в отдельный момент, тогда как оценка результативности коррекции требует сопоставления состояний до и после управленческого воздействия. Индекс конструктивизации административных дисфункций (ИКАД) отражает относительное снижение уровня дисфункций в результате реализованных мероприятий и рассчитывается по формуле (13).

$$\text{ИКАД} = \frac{\text{ИИАД}_0 - \text{ИИАД}_1}{\text{ИИАД}_0} \times 100 \% \quad (13)$$

где ИИАД<sub>0</sub> обозначает значение интегрального индекса до конструктивизирующего воздействия, а ИИАД<sub>1</sub> обозначает его значение после воздействия. Положительное значение ИКАД свидетельствует о снижении уровня дисфункций, нулевое значение указывает на отсутствие эффекта, отрицательное значение отражает ухудшение состояния системы. В отличие от сбалансированной системы показателей, фиксирующей общую результативность без привязки к типологии нарушений<sup>195</sup>, индекс конструктивизации привязан к категориальной структуре дисфункций и потому позволяет установить, в какой мере конкретное воздействие снизило уровень той или иной категории, обеспечивая сопоставимость отдельных вмешательств.

<sup>195</sup> Kaplan R. S. et al. The balanced scorecard: measures that drive performance. – Boston, MA, USA: Harvard Business Review, 2005. – Т. 70. – С. 71-79.

Управленческое решение оценивается не только по снижению дисфункциональности, но и по экономическому результату. Модель оценки экономического эффекта (ЭЭ) от устранения дисфункций определяет дисконтированную разность выгод и затрат на горизонте реализации мероприятия и рассчитывается по формуле (14).

$$\text{ЭЭ} = \sum_{t=1}^T \frac{B_t - C_t}{(1 + r)^t} \quad (14)$$

где  $B_t$  обозначает выгоды периода  $t$ , включающие прирост доходной части и сокращение расходной части бюджета системы, в частности рост налоговых поступлений и сокращение социальных выплат,  $C_t$  обозначает затраты периода  $t$  на реализацию мероприятия,  $r$  обозначает ставку дисконтирования,  $T$  обозначает горизонт оценки. Положительное значение ЭЭ означает, что выгоды от конструктивизации превышают затраты на её реализацию с учётом фактора времени. Расчёт эффекта как дисконтированной разности результатов и затрат за весь горизонт реализации соответствует методологии определения чистого дисконтированного дохода, закреплённой в официальной отечественной практике оценки эффективности проектов<sup>196</sup>. Оценка экономического эффекта опирается на построение факторной модели, в которой определяется объём влияния факторов на показатели-индикаторы дисфункций, после чего соотношение полученных выгод и понесённых затрат характеризует эффективность вмешательства<sup>197</sup>.

В условиях ограниченности ресурсов управленческие вмешательства подлежат ранжированию по соотношению ожидаемого эффекта и затрат на их реализацию. Индекс приоритетности мероприятий (ИП) для мероприятия  $k$  рассчитывается по формуле (15).

<sup>196</sup> Коссов В. В., Лившиц В. Н., Шахназаров А. Г. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. 2-е изд. — М.: Экономика, 2000. — 421 с.

<sup>197</sup> Свирина А. А. Управление развитием региона на основе регулирования социальной и экономической эффективности функционирования хозяйствующих субъектов: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. — 2011. URL: <https://www.dissercat.com/content/upravlenie-razvitiem-regiona-na-osnove-regulirovaniya-sotsialnoi-i-ekonomicheskoi-effektivno> (дата обращения: 15.06.2026).

$$ИП_k = \frac{|\beta_i| \cdot |\Delta I_k| \cdot 0,6}{Z_k \cdot T_k} \quad (15)$$

где  $\beta_i$  коэффициент регрессии при категории, на которую направлено мероприятие  $k$ ;  $\Delta I_k$  ожидаемое снижение нормированного значения этой категории; 0,6 коэффициент реалистичности внедрения;  $Z_k$  затраты на реализацию, млн руб.;  $T_k$  срок реализации, мес. Чем выше значение ИП, тем выше приоритет мероприятия. Ранжирование мероприятий по убыванию индекса приоритетности формирует обоснованную последовательность конструктивизирующих воздействий. Типовой пример пошагового расчёта приведён в приложении Г.

Совокупность разработанных показателей сведена в таблицу 7, отражающую состав, расчётную основу, область значений и назначение каждого элемента математического аппарата.

Таблица 7

Состав математического аппарата количественной диагностики и конструктивизации административных дисфункций

| Показатель                                                  | Расчётная основа                                                    | Область значений             | Назначение                                                        |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Интегральный индекс административных дисфункций (ИИАД)      | взвешенная сумма частных индексов по шести категориям, формула (12) | от 0 до 1                    | сквозное измерение уровня дисфункций в единой метрической системе |
| Индекс конструктивизации административных дисфункций (ИКАД) | относительное снижение интегрального индекса, формула (13)          | до 100 %                     | оценка результативности конструктивизирующих воздействий          |
| Модель оценки экономического эффекта (ЭЭ)                   | дисконтированная разность выгод и затрат, формула (14)              | произвольное                 | оценка экономической целесообразности мероприятия                 |
| Индекс приоритетности мероприятий (ИП)                      | отношение эффекта к затратам, формула (15)                          | произвольное неотрицательное | ранжирование вмешательств по соотношению эффекта и затрат         |

Источник: составлено автором.

Логика построения интегрального индекса подчинена последовательности из трёх методологических шагов. На первом шаге разнородные показатели-индикаторы приводятся к единой безразмерной

шкале дисфункциональности через нормирование их отклонений от нормативного коридора с учётом направленности и допуска по соотношениям (6)-(9), что устраняет несопоставимость исходных величин, измеряемых в различных единицах. На втором шаге нормированные индикаторы агрегируются в частные индексы по шести категориям классификации согласно формуле (11), благодаря чему сохраняется содержательная локализация нарушения по типам. На третьем шаге частные индексы сводятся в единый интегральный показатель путём взвешенного суммирования по формуле (12), причём весовые коэффициенты отражают относительную значимость категорий для конкретной системы. Корректность такого взвешенного суммирования обеспечивается условием сопоставимости и однонаправленности индикаторов, при котором рост каждого нормированного индикатора единообразно означает усиление дисфункции, что исключает взаимную компенсацию разнокачественных нарушений и сохраняет интерпретируемость итоговой оценки.

Принципиальное приращение научного знания, выносимое на защиту, состоит в том, что разработанный аппарат впервые обеспечивает сквозное количественное измерение административных дисфункций по всем шести выделенным категориям в единой метрической системе. В отличие от подходов к оценке организационной эффективности, опиравшихся на качественные экспертные шкалы<sup>198,199</sup>, а также от обобщённых индексов, не дифференцирующих типы дисфункций<sup>200</sup>, предложенный аппарат локализует источник нарушения по категориям и связывает диагностику текущего состояния с оценкой результативности коррекции. В развитие подхода Е. Н. Тумановой, в котором диагностика опиралась на обобщённую оценку результативности управленческих решений без разделения по типам

---

<sup>198</sup> Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 402 с.

<sup>199</sup> Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. — 576 с.

<sup>200</sup> Глушенко В. В., Глушенко И. И. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. — Железнодорожный: НПЦ «Крылья», 2000. — 416 с.

нарушений, разработанный аппарат измеряет дисфункцию напрямую через нормирование индикаторов относительно нормативного коридора, вводит категориальную дифференциацию и сводит частные индикаторы дисфункций в единый интегральный индекс, что и составляет приращение по отношению к предшествующим работам. Тем самым создаётся основа для объективного сравнения состояния управленческих систем и для оценки эффективности конструктивизирующих воздействий, что было обосновано как теоретическая необходимость в § 1.3.

Контур принятия управленческого решения на основе порогового значения интегрального индекса замыкает разработанный аппарат в режиме терминального управления и представлен на рисунке 11.

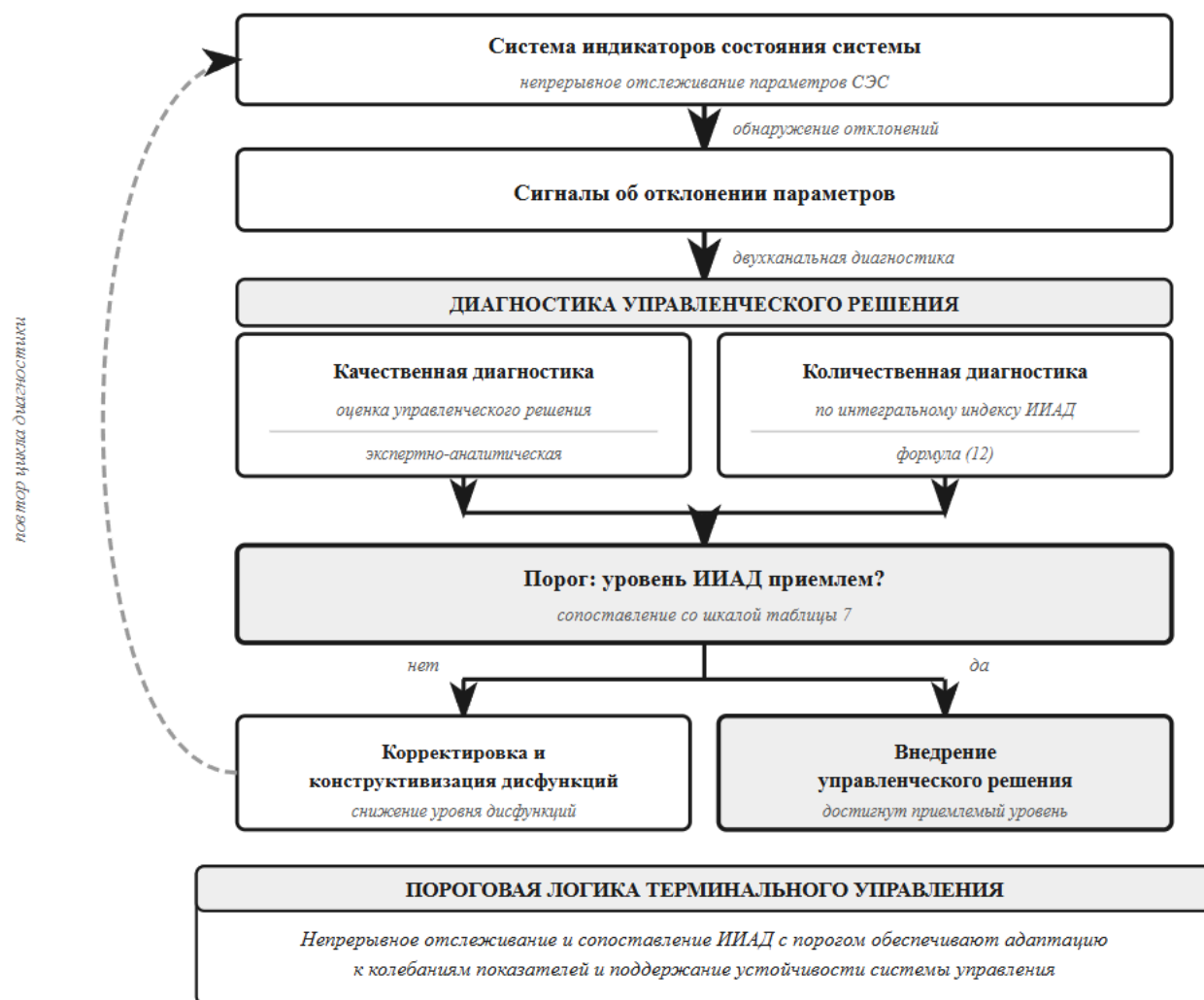


Рисунок 11 – Контур принятия управленческого решения на основе порогового значения интегрального индекса

Источник: составлено автором.

Представленный на рисунке 11 контур реализует пороговую логику. Если рассчитанное по формуле (12) значение интегрального индекса превышает приемлемый уровень, определяемый по шкале таблицы 7, управленческое решение направляется на корректировку и конструктивизацию, после чего цикл диагностики повторяется. Если значение индекса приемлемо, решение внедряется. Своевременная диагностика по индикаторам и последующая качественная и количественная оценка позволяют оперативно вносить изменения в управленческие решения при неблагоприятных результатах, обеспечивая адаптацию к колебаниям показателей и поддержание устойчивости системы. Подобная логика непрерывного отслеживания органично встраивается в наблюдаемый сдвиг к цифровым методам диагностики управленческих процессов, при котором ключевым условием результативности алгоритмической поддержки выступает наличие сквозной системы измеримых индикаторов<sup>201</sup>.

Таким образом, во втором параграфе решены задачи разработки математического аппарата количественной диагностики и обоснования конфликтно-компромиссной методологии управления административными дисфункциями. Аппарат и методология вместе образуют методический уровень исследования, переводящий теоретическую классификацию первой главы в измеримый и воспроизводимый инструментарий<sup>202</sup>. Обобщение полученных результатов и их интерпретация для обоснования выводов составляют предмет следующего параграфа.

### **2.3 Обобщение полученных исследований и интерпретация результатов для обоснования выводов**

Проведённое во второй главе исследование было направлено на установление зависимости административных дисфункций от условий

---

<sup>201</sup> Фролов А. В. Цифровые технологии в диагностике административных дисфункций // Наука сегодня: актуальные вопросы теории и практики: сборник статей VI Международной научно-практической конференции. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2025. — С. 13–15.

<sup>202</sup> Фролов А. В. Разработка метода диагностики и конструктивизации административных дисфункций // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – №. 2S. – С. 62.

реализации управления сложными социально-экономическими системами и на разработку методов их диагностики и конструктивизации. Полученные результаты образуют три взаимосвязанных приращения, а именно концептуальную матрицу влияния, математический аппарат количественной диагностики и конфликтно-компромиссную методологию, и настоящий параграф посвящён их интерпретации в единой логике, а не повторному изложению содержания предыдущих параграфов. Системный анализ, положенный в основу исследования, позволил рассматривать разномасштабные экономические структуры, от национальных экономик и корпоративных организаций до региональных рынков и глобального экономического пространства, как развивающиеся по собственным закономерностям, что и обусловило необходимость контекстно-зависимого, а не универсального инструментария диагностики<sup>203, 204</sup>.

Полученные результаты связаны отношением логической преемственности, и именно эта связь, а не простое их перечисление, придаёт главе методологическую целостность. Матрица влияния отвечает на вопрос о причинах возникновения дисфункций, устанавливая, какие характеристики системы порождают те или иные категории нарушений. Математический аппарат отвечает на вопрос об их измерении, переводя качественную предрасположенность в количественную оценку фактического состояния. Конфликтно-компромиссная методология отвечает на вопрос о способе их устранения, замыкая диагностику на корректирующее воздействие. Следует отметить, что каждое последующее приращение опирается на предыдущее и не дублирует его, а их совокупность образует завершённый цикл, охватывающий причину, измерение и коррекцию дисфункций. Показательно, что подобная связка устраняет характерный для предшествующих исследований разрыв между качественным объяснением нарушений и

---

<sup>203</sup> Клейнер Г. Б. От «экономики физических лиц» к системной экономике // Вопросы экономики. — 2017. — № 8. — С. 56–74.

<sup>204</sup> Клейнер Г. Б. Системная экономика как платформа развития современной экономической теории // Вопросы экономики. — 2013. — № 6. — С. 4–28.

практическим механизмом их преодоления, тогда как любые корректировки системы должны опираться на рациональное, подкреплённое фактами основание, а не диктоваться узкогрупповыми интересами или конъюнктурой<sup>205</sup>.

Наряду с этим проведённый в § 2.1 анализ базовых управленческих функций подтвердил содержательную состоятельность матрицы влияния, поскольку закономерности, по которым дисфункции планирования, организации, мотивации и контроля соотносятся с ключевыми характеристиками системы, согласуются с распределением интенсивностей таблицы 5. Соответственно, предложенная аналитическая структура обнаруживает внутреннюю непротиворечивость, а её прогностический потенциал получает дополнительное обоснование.

Сопоставление полученных результатов с предшествующими исследованиями позволяет уточнить характер научного приращения. Структурно-функциональная традиция, восходящая к работам Р. Мертона, рассматривала дисфункцию как качественную категорию, фиксирующую снижение приспособленности системы, но не предлагала инструмента её количественной локализации по типам нарушений<sup>206</sup>. Институциональная теория дисфункций развила представление о самоподдерживающемся характере институциональных нарушений и их связи с распределением ресурсов, однако оставила открытым вопрос о формализованном измерении уровня дисфункции и о зависимости её категориального профиля от параметров конкретной системы<sup>207</sup>. Разработанные во второй главе матрица влияния и интегральный индекс восполняют этот пробел, переводя качественную диагностику в измеримую и сопоставимую форму без утраты содержательной интерпретации категорий, что и составляет существо выносимых на защиту положений.

---

<sup>205</sup> Полтерович В. М. Элементы теории реформ. — М.: Экономика, 2007. — 447 с.

<sup>206</sup> Мертон Р. К. Социальная теория и социальная структура. — М.: АСТ: Хранитель, 2006. — 873 с.

<sup>207</sup> Сухарев О. С. Теория институциональной динамики. Дисфункции и управление. — М.: Ленанд, 2021. — 300 с.

В развитие данных положений уместно соотнести полученные результаты с теорией институциональных изменений. В её рамках дисфункция трактуется как устойчивое отклонение фактического института от состояния, обеспечивающего эффективное выполнение его функций, а управление изменениями состоит в переводе системы к более результативной институциональной норме<sup>208</sup>. Разработанный аппарат укладывается в эту логику, поскольку интегральный индекс фиксирует величину отклонения от нормативного состояния, а индекс конструктивизации измеряет приближение системы к нему под действием управляющего воздействия, что переводит качественное представление о траектории институциональных изменений в наблюдаемую и сопоставимую величину. Новая институциональная экономическая теория связывает устойчивость неэффективных состояний с высокими издержками перехода и взаимной подгонкой формальных и неформальных норм<sup>209</sup>; количественная диагностика дисфункций позволяет оценить, насколько далеко система отошла от эффективной нормы, и тем самым судить о том, оправданы ли издержки её возвращения. Следует отметить, что подобное соотнесение не выводит исследование за рамки менеджмента, а лишь уточняет теоретический контекст, в котором измерение административных дисфункций приобретает содержательный смысл.

Принципиальное значение для теории управления изменениями имеет то, что предложенный подход переводит анализ административных дисфункций из преимущественно описательного регистра в измерительный. Традиционно нарушения управленческих процессов фиксировались качественно, через перечисление их признаков и проявлений, что затрудняло сравнение состояний и оценку динамики. Сведение разнокачественных нарушений к единой числовой шкале и их категориальная локализация создают возможность отслеживать изменение уровня дисфункциональности

---

<sup>208</sup> Тамбовцев В. Л. Теории институциональных изменений: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 153 с.

<sup>209</sup> Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория: учебник / под общ. ред. А. А. Аузана. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 447 с.

во времени, сопоставлять однотипные системы между собой и оценивать отдачу управленческих воздействий в сопоставимых величинах. Тем самым исследование расширяет методологический инструментарий дисциплины, которым она располагает для работы с административными нарушениями, и сближает управленческую диагностику с количественными стандартами доказательности, принятыми в смежных областях экономического анализа.

Равным образом существенным представляется то, что единая метрика дисфункциональности открывает возможность накопления сопоставимых эмпирических данных. Поскольку интегральный индекс измеряется в одной и той же шкале независимо от отрасли и масштаба системы, результаты отдельных диагностических обследований становятся сравнимыми между собой как в пространственном, так и во временном разрезе. Это создаёт предпосылки для перехода от единичных описаний дисфункций к их систематическому изучению на массиве наблюдений, что в перспективе позволяет выявлять типовые сочетания нарушений и устойчивые закономерности их возникновения. Показательно, что именно сопоставимость, а не точность отдельного измерения, составляет главное преимущество интегрального подхода, поскольку управленческая ценность диагностики определяется прежде всего возможностью сравнения состояний и отслеживания их изменения.

Практическая ценность полученных результатов раскрывается в их применимости на различных уровнях управления. На микроуровне отдельной организации матрица влияния и система индикаторов позволяют установить, какие характеристики управляемого объекта порождают наиболее острые категории дисфункций, и сосредоточить корректирующее воздействие на их источниках. На мезоуровне отраслевых и региональных систем интегральный индекс обеспечивает сопоставимую оценку состояния управления по совокупности объектов и ранжирование вмешательств по индексу приоритетности в условиях ограниченных ресурсов. На макроуровне национальной экономики разделение управления трендом и циклическими

колебаниями результирующего показателя создаёт основу для упреждающего сглаживания дисфункциональных всплесков в периоды спада, когда число и глубина нарушений нарастают одновременно. Тем самым разработанный инструментарий отвечает задаче управления изменениями и совершенствования методов управления экономическими системами, составляющей предметную область избранной научной специальности.

Немаловажное значение имеет взаимодополнительность двух уровней диагностики, сложившихся в результате исследования. Матрица влияния, разработанная в § 2.1, отвечает на вопрос о том, к каким категориям нарушений система предрасположена в силу своих характеристик, и даёт априорную оценку риска ещё до фактического проявления дисфункций. Интегральный индекс, построенный в § 2.2, измеряет уже реализовавшийся уровень нарушений и даёт апостериорную оценку фактического состояния. Совместное применение этих уровней позволяет не только констатировать наличие дисфункции, но и соотнести её с предсказанной предрасположенностью, отделив ожидаемые нарушения, вытекающие из параметров системы, от непредвиденных, указывающих на сбой управления. В свою очередь такое сопоставление повышает точность диагностического заключения и придаёт ему объяснительную, а не только констатирующую силу.

Особое внимание следует уделить тому, как разработанный аппарат интерпретирует выявленные зависимости в количественной форме. Четыре показателя выполняют различные, но взаимодополняющие функции, поскольку интегральный индекс измеряет уровень нарушений, индекс конструктивизации оценивает результативность их снижения, модель экономического эффекта характеризует целесообразность вмешательства, а индекс приоритетности упорядочивает мероприятия по соотношению эффекта и затрат. В свою очередь их совокупность придаёт диагностике свойство объективности, поскольку сведение разнокачественных показателей к единой числовой шкале позволяет сопоставлять управленческие решения по общему

основанию и снижает влияние субъективных оценок на управленческий выбор.

Интерпретация числовых значений интегрального индекса предполагает их содержательное прочтение, связывающее количественную оценку с состоянием управляемости системы. Помимо собственно уровня дисфункции, каждому значению индекса отвечает определённый запас остаточной адаптивной способности, выражаемый дополнением индекса до единицы, и характерный профиль накопленных нарушений. Соответствие между уровнями шкалы, адаптивной способностью и степенью угрозы управляемости обобщено в таблице 8.

Таблица 8

Содержательное прочтение уровней интегрального индекса по адаптивной способности и угрозе управляемости

| Уровень ИИАД  | Диапазон | Адаптивная способность (1 – ИИАД) | Характер дисфункционального профиля       | Степень угрозы управляемости |
|---------------|----------|-----------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|
| Низкий        | 0-0,2    | 0,8-1,0                           | единичные локальные нарушения             | минимальная                  |
| Ниже среднего | 0,2-0,4  | 0,6-0,8                           | нарушения отдельных категорий             | низкая                       |
| Средний       | 0,4-0,6  | 0,4-0,6                           | нарушения охватывают несколько категорий  | умеренная                    |
| Выше среднего | 0,6-0,8  | 0,2-0,4                           | взаимное усиление нарушений по категориям | высокая                      |
| Высокий       | 0,8-1,0  | 0,0-0,2                           | системное накопление нарушений            | критическая                  |

Источник: составлено автором.

Показательно, что зависимость между уровнем индекса и адаптивной способностью носит обратный и линейный характер, прямо вытекающий из соотношения (1), а нарастание индекса сопровождается не только количественным, но и качественным изменением профиля, при котором изолированные нарушения сменяются их взаимным усилением. Именно переход от среднего уровня к уровню выше среднего служит содержательной

границей, за которой дисфункции перестают быть локально устранимыми и начинают воспроизводить друг друга, что и определяет повышенную диагностическую значимость этой зоны шкалы.

Наряду с этим совокупность показателей задаёт измеримую обратную связь между диагностикой и коррекцией. Исходный уровень дисфункции, зафиксированный интегральным индексом, после реализованного мероприятия пересчитывается, индекс конструктивизации выражает достигнутое снижение в долях, а индекс приоритетности переупорядочивает дальнейшие мероприятия с учётом уже полученного результата. Благодаря этому каждое последующее решение опирается не на качественное впечатление об эффекте предыдущего, а на его числовую оценку, что переводит коррекцию дисфункций в управляемый по данным режим. Примечательно, что именно измеримость обратной связи отличает предложенный подход от разовой констатации нарушений, при которой результат воздействия остаётся непроверяемым.

Особого внимания заслуживает то, что категориальная структура индекса несёт самостоятельную диагностическую нагрузку, не сводимую к итоговому числу. Два состояния системы с одинаковым значением интегрального индекса могут иметь различный профиль распределения нарушений по категориям, и именно профиль, а не агрегированная величина, указывает на природу управленческого сбоя и на точку приложения корректирующего воздействия. Так, преобладание структурных и процессных нарушений требует иного внимания, нежели концентрация дисфункций в коммуникационной и информационной категориях, хотя суммарный уровень дисфункциональности в обоих случаях способен совпадать. В итоге сохранение категориального разреза наряду с интегральной оценкой превращает индекс из простого измерителя тяжести нарушений в инструмент их содержательной локализации, что и составляет его основное преимущество перед недифференцированными сводными показателями.

Принципиальное значение для интерпретации результатов имеет позиционирование конфликтно-компромиссной методологии относительно сложившихся подходов. В отличие от традиционных моделей антикризисного управления, активирующихся по факту наступления кризиса и ориентированных преимущественно на микроуровень <sup>210</sup>, и от конфликтологических подходов, ограничивающихся устранением отдельных видов организационных противоречий <sup>211</sup>, предложенная методология интегрирует превентивный мониторинг, компромиссное согласование интересов и поэтапное урегулирование в единый управленческий контур, охватывающий мезо- и макроуровень. Как отмечено в § 2.2, режим терминального управления восходит к работам Е. Н. Тумановой, тогда как собственным вкладом настоящего исследования выступает интеграция этого режима с компромиссным согласованием интересов и поэтапным урегулированием в единый многоуровневый контур, чему дополнительно способствуют технологии искусственного интеллекта и анализа больших данных <sup>212</sup>. В конечном итоге методология расширяет теорию антикризисного управления применительно к сложным многоуровневым социально-экономическим системам и смыкается с задачами стратегического планирования их развития <sup>213, 214</sup>. В сопоставимом ключе конфликтологические подходы Г. Саймона, опиравшегося на концепцию ограниченной рациональности <sup>215</sup>, а также К. Арджириса и Д. Шона, исследовавших защитные рутины и организационное обучение <sup>216</sup>, ограничивались устранением отдельных видов организационных противоречий, тогда как

---

<sup>210</sup> Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента. — М.: ДеКА, 2004. — 893 с.

<sup>211</sup> Арджирис К. Организационное научение. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 562 с.

<sup>212</sup> Азарова Н. А. Методология управления инновационным потенциалом социально-экономических систем: дис. ... д-ра экон. наук: 5.2.3. — Белгород, 2025. — 478 с.

<sup>213</sup> Гранберг А. Г. Стратегия территориального социально-экономического развития России: от идеи к реализации // Вопросы экономики. — 2001. — № 9. — С. 15–28.

<sup>214</sup> Ермакова В. С. Инновационная стратегия как инструмент развития регионов. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287435785.pdf> (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>215</sup> Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении // Вехи экономической мысли. Т. 2. Теория фирмы / под ред. В. М. Гальперина. — СПб.: Экономическая школа, 2000. — С. 54–72.

<sup>216</sup> Argyris C., Schön D. A. Organizational learning: A theory of action perspective // Reis. — 1997. — №. 77/78. — С. 345–348.

предложенная методология охватывает их в едином превентивном контуре управления. К реактивному классу относятся и риск-ориентированные подходы В. В. Черкасова, рассматривавшего риск как самостоятельную категорию управленческой деятельности и сосредоточенного на снижении уже проявившегося управленческого риска<sup>217</sup>.

Завершает интерпретацию сопоставление разработанного аппарата с существующими подходами к диагностике организационных дисфункций, систематизированное в таблице 9. Сопоставление проводится по основанию измерения, наличие категориальной дифференциации, связи с оценкой коррекции и ключевому ограничению каждого подхода.

Таблица 9

Сопоставление разработанного аппарата с существующими подходами к диагностике организационных дисфункций

| Подход                                                | Основа измерения                          | Дифференциация по категориям       | Связь с оценкой коррекции      | Ключевое ограничение                         |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------|
| Качественные экспертные шкалы (Пригожин, Виханский)   | вербальные экспертные оценки              | отсутствует                        | косвенная                      | субъективность и несопоставимость оценок     |
| Обобщённые интегральные индексы (Глушченко)           | сводный балл состояния управления         | отсутствует                        | отсутствует                    | нивелирование типов нарушений                |
| Сбалансированная система показателей (Каплан, Нортон) | стратегические показатели по перспективам | по перспективам, не по дисфункциям | через целевые значения         | ориентация на цели, а не на нарушения        |
| Результативный подход (Туманова)                      | соотношение факта и плана                 | отсутствует                        | через результативность решения | оценивается решение, а не уровень дисфункции |
| Разработанный аппарат (ИИАД, ИКАД)                    | нормированное отклонение от коридора      | по шести категориям                | прямая, через ИКАД             | зависимость от калибровки весов и допуска    |

<sup>217</sup> Черкасов В. В. Проблемы риска в управленческой деятельности. — М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2002. — 320 с.

Источник: составлено автором.

Сопоставление показывает, что разработанный аппарат занимает отличную от предшественников позицию, поскольку соединяет категориальную локализацию нарушения с прямой связью диагностики и оценки коррекции, тогда как каждый из прежних подходов обеспечивал лишь одно из этих свойств. Вместе с тем последняя строка таблицы фиксирует и собственное ограничение аппарата, состоящее в зависимости результата от экспертно задаваемых весов и допусков. Здесь проявляется характерный для любого композитного измерителя размен между сопоставимостью и информационной полнотой, при котором сведение разнокачественных индикаторов к единой шкале повышает сравнимость оценок ценой частичной утраты детализации. Равным образом существенным является то, что осознание этого размена очерчивает границы корректной интерпретации индекса, в пределах которых он остаётся надёжным инструментом сравнительной диагностики.

Следует обратить внимание на эпистемологический статус предложенного измерения. Административная дисфункция по своей природе принадлежит к качественным явлениям, и её числовое выражение возможно лишь относительно явно заданной нормы, роль которой в разработанном аппарате выполняет нормативный коридор допустимых значений индикаторов. Поэтому получаемые оценки следует понимать не как абсолютную меру нарушения, а как меру удалённости системы от принятого нормативного состояния, что согласуется с общим принципом измерения латентных социально-экономических категорий через наблюдаемые индикаторы. Признание этой относительности не ослабляет диагностическую ценность аппарата, а напротив, делает его выводы корректно интерпретируемыми, поскольку всякое значение индекса оказывается привязанным к ясно обозначенной системе отсчёта, а не выдаётся за внеконтекстную характеристику системы.

Уместно подчеркнуть прикладную направленность всей совокупности разработанных инструментов. Их назначение состоит не в описании дисфункций, а в формировании основы для своевременной корректировки управленческих стратегий, и в конечном счёте сокращение дисфункций конвертируется в экономический рост, повышение уровня жизни и сбалансированное развитие экономики<sup>218, 219</sup>.

В совокупности материалы второй главы обеспечивают переход от теоретического представления об административных дисфункциях, сформированного в первой главе, к операциональному инструментарию их выявления и количественной оценки. Тем самым теоретическая классификация получает измерительное продолжение, а выдвинутые положения о зависимости дисфункций от характеристик системы и о возможности их конструктивизации обретают форму, пригодную для последующей проверки на конкретном материале. Этим определяется как самостоятельная ценность полученных результатов, так и их роль связующего звена между теоретической и прикладной частями работы.

Полученные результаты обладают и определёнными ограничениями, осознание которых задаёт направление прикладной части исследования. Весовые коэффициенты категорий и пороговые значения индикаторов носят экспертно обусловленный характер и требуют калибровки применительно к конкретному институциональному и отраслевому контексту. Достоверность интегральной оценки определяется полнотой и качеством исходной системы индикаторов, а воспроизводимость диагностики в разнородных организационных условиях не гарантируется без дополнительной адаптации методов. Эти ограничения не опровергают универсального ядра разработанного аппарата, но указывают на необходимость его настройки под национальную управленческую практику и специфику отдельных типов организаций.

---

<sup>218</sup> Фролов А. В. Диагностика и конструктивизация административных дисфункций в процессе управления социально-экономическими системами // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – №. 6S. – С. 46.

<sup>219</sup> Абалкин, Л.И. Стратегия: Выбор курса / Л. Абалкин. — Москва: Институт экономики РАН, 2003. — 210 с.

Равным образом существенным является то, что преодоление перечисленных ограничений и проверка аппарата на практике выходят за пределы настоящей главы и образуют предмет третьей главы. Тем самым разработанные во второй главе средства диагностики и конструктивизации остаются в границах своего предмета и не предвосхищают содержания прикладной части, открывая путь к её последовательному развёртыванию.

Обобщение материалов второй главы позволяет сформулировать ряд выводов.

1. Установлено, что категориальный профиль административных дисфункций закономерно зависит от ключевых характеристик системы, вследствие чего разработана концептуальная матрица влияния семи характеристик системы, а именно цели существования, области приложения, функционального наполнения, времени до преобразований, издержек работы, уровня отторжения к изменениям и устойчивости к преобразованиям, на шесть категорий административных дисфункций. Матрица переводит ранее качественную зависимость в операциональную структуру, пригодную для контекстуального анализа причин возникновения дисфункций, и обладает как диагностическим, так и прогностическим потенциалом.

2. Дисфункция интерпретирована как дефицит адаптивной способности системы, а задача управления формализована в терминах теории оптимального управления как минимизация суммарной дисфункции системы по всем её элементам с разделением управления трендом и циклическими колебаниями результирующего показателя. Каскадный механизм взаимного усиления категорий дисфункций обоснован как причина недостаточности точечных реактивных мер.

3. Разработан математический аппарат количественной диагностики и конструктивизации административных дисфункций, включающий интегральный индекс административных дисфункций, рассчитываемый как взвешенная сумма частных индексов по шести категориям и принимающий значения от 0 до 1 с пятиуровневой интерпретационной шкалой, индекс

конструктивизации, отражающий относительное снижение уровня дисфункций, модель оценки экономического эффекта и индекс приоритетности мероприятий. Аппарат впервые обеспечивает сквозное измерение дисфункций по всем категориям в единой метрической системе и оценку результативности конструктивизирующих воздействий.

4. Обоснована конфликтно-компромиссная методология управления административными дисфункциями, объединяющая достижение локальных компромиссов через механизмы монополизации, административных и ценовых ограничений и исключения конкурентных процедур, терминальное управление в режиме непрерывного превентивного мониторинга и поэтапное урегулирование конфликтных ситуаций. В отличие от реактивного антикризисного менеджмента и конфликтологических подходов методология интегрирует превентивный мониторинг, компромиссное согласование интересов и поэтапное урегулирование в единый управленческий контур, охватывающий микро-, мезо- и макроуровни.

5. Сформированный методический инструментарий образует исходное основание для прикладной части исследования. Адаптация разработанных методов к национальному институциональному контексту и к специфике организаций различных типов, а также их апробация на реальных системах составляют предмет третьей главы.

### **ГЛАВА 3. ПРИМЕНЕНИЕ И РАЗВИТИЕ МЕТОДИКИ ДИАГНОСТИКИ И КОНСТРУКТИВИЗАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ДИСФУНКЦИЙ ДЛЯ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ОПТИМАЛЬНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СЛОЖНЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

#### **3.1 Апробация разработанной методики на примере управления реальными системами**

Разработанный во второй главе методический аппарат диагностики и конструктивизации административных дисфункций требует проверки на реальных системах управления. Апробация преследует двоякую цель, поскольку она одновременно подтверждает практическую применимость предложенных индексов и очерчивает границы их адаптивных возможностей. Следует отметить, что в предшествующих работах апробация диагностического инструментария ограничивалась одним региональным объектом и одним уровнем управления<sup>220</sup>. В настоящем исследовании однообъектная проверка предшественников получает развитие, поскольку апробация развёрнута на трёх уровнях управления, а именно на микроуровне отдельной организации, мезоуровне региональной экономической системы и макроуровне отраслевого комплекса. Тем самым появляется возможность судить не только об эффективности аппарата в отдельном случае, но и о его переносимости между качественно различными системами.

Логика трёхуровневой апробации подчинена проверке двух свойств аппарата, а именно его диагностической точности и его переносимости. Диагностическая точность проверяется сопоставлением расчётного уровня

---

<sup>220</sup> Туманова, Е. Н. Сглаживание экономических дисфункций в региональных системах (методико-инструментальный подход) : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Туманова Елена Николаевна. – Иваново, 2014. – 22 с. – EDN ZPOAKP.

дисфункций с независимо наблюдаемыми показателями результативности системы, тогда как переносимость оценивается по тому, сохраняет ли аппарат работоспособность при смене масштаба и предметного содержания системы. Уместно подчеркнуть, что выбор трёх качественно различных объектов не случаен, поскольку микроуровень отдельной организации, мезоуровень региональной экономики и макроуровень отраслевого комплекса различаются и по числу субъектов управления, и по характеру управленческих связей, и по составу типичных нарушений. Если методика сохраняет работоспособность на всех трёх уровнях при замене лишь набора частных индикаторов, это служит весомым аргументом в пользу её универсальности, тогда как однообъектная проверка предшественников такого аргумента дать не могла. Диагностика каждого объекта выполнялась в единой последовательности, включающей сбор первичных данных, нормирование частных индикаторов по категориям, расчёт интегрального индекса, построение программы конструктивизации и повторную диагностику после её реализации, что обеспечило сопоставимость результатов между уровнями.

Состав диагностических методов на каждом уровне определялся доступностью данных и спецификой объекта. На микроуровне преобладали анкетирование персонала, экспертные оценки руководителей и анализ управленческой отчётности, что позволило получить детализированную картину по каждой категории дисфункций, на основе системы индикаторов, представленной в приложении Б. На мезо- и макроуровне основным источником служили официальные статистические данные и отраслевая аналитика, дополненные экспертными оценками, что отражает невозможность прямого анкетирования на уровне региона или отрасли. Весовые коэффициенты категорий определялись на основе экспертного ранжирования их значимости, обеспечивая учёт относительной роли каждой категории в формировании интегрального индекса (приложение В). Тем самым единая метрическая схема наполнялась данными, адекватными масштабу каждого

объекта, что является необходимым условием корректного сопоставления результатов между уровнями управления.

Диагностика на каждом уровне опирается на аппарат, обоснованный в § 2.2. Уровень нарушений измеряется интегральным индексом административных дисфункций по формуле (12), результативность снижения дисфункций оценивается индексом конструктивизации по формуле (13), экономическая отдача определяется по модели экономического эффекта (14), а очерёдность мероприятий устанавливается по принципу индекса приоритетности (15). Для эмпирической привязки уровня дисфункций к итоговой результативности системы аппарат дополняется регрессионной моделью, связывающей результирующий показатель деятельности с шестью категориями дисфункций, что выражается формулой (16).

$$f = \beta_0 + \sum_{i=1}^6 \beta_i D_i \quad (16)$$

где  $f$  обозначает результативность системы, выраженную отношением выручки к численности персонала,  $\beta_0$  обозначает свободный член модели,  $\beta_i$  обозначает коэффициент регрессии при  $i$ -й категории дисфункций, характеризующий её вклад в результативность, а  $D_i$  обозначает нормированное значение  $i$ -й категории административных дисфункций.

Первым объектом апробации выступило корпоративное образование ООО «ЭРВЕЗ», представляющее собой типичный пример сложной социально-экономической системы микроуровня. Диагностика проводилась комплексом методов, включающим анкетирование, экспертные оценки, анализ документации и наблюдение<sup>221</sup>, по итогам которых для каждой из шести категорий были рассчитаны весовые коэффициенты и нормированные значения, сведённые в интегральный индекс. Использованная анкета диагностики административных дисфункций и ключ её обработки приведены в приложении Д. Результаты диагностики приведены в таблице 10.

---

<sup>221</sup> Зуб А. Т., Панина Е. М. Антикризисное управление организацией: учеб. пособие. — М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. — 256 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/366791> (дата обращения: 15.06.2026).

## Результаты диагностики административных дисфункций в ООО «ЭРВЕЗ»

| Категория дисфункций       | Весовой коэффициент $\omega$ | Значение I | Вклад в ИИАД ( $\omega \cdot I$ ) |
|----------------------------|------------------------------|------------|-----------------------------------|
| Управленческие             | 0,18                         | 0,80       | 0,14                              |
| Процесные                  | 0,17                         | 0,78       | 0,13                              |
| Коммуникационные           | 0,16                         | 0,75       | 0,12                              |
| Мотивационные              | 0,15                         | 0,67       | 0,10                              |
| Информационные             | 0,18                         | 0,88       | 0,16                              |
| Структурные                | 0,16                         | 0,75       | 0,12                              |
| Интегральный индекс (ИИАД) |                              |            | 0,78                              |

Источник: составлено автором на основе данных исследования ООО «ЭРВЕЗ».

Интегральный индекс административных дисфункций в ООО «ЭРВЕЗ» составил 0,78, что соответствует уровню выше среднего по интерпретационной шкале § 2.2. Наибольший вклад в формирование индекса внесли информационные (0,16) и управленческие (0,14) дисфункции, что свидетельствует о существенных проблемах с цифровизацией и качеством управленческих решений. Для эмпирической проверки связи дисфункций с результативностью по модели (16) был выполнен корреляционно-регрессионный анализ на модельных данных и выборке из трёх сопоставимых компаний <sup>222</sup>, давший следующую оценку модели:  $f = 1,38 - 0,32D_1 - 0,25D_2 - 0,20D_3 - 0,14D_4 - 0,40D_5 - 0,22D_6$ . Коэффициент детерминации модели составил 0,96, что указывает на высокую степень обусловленности результативности выделенными категориями дисфункций. Учитывая ограниченный объём наблюдений, модель используется как иллюстративно-калибровочная, а её коэффициенты интерпретируются по знаку и относительной величине вклада категорий, а не как результат формального статистического оценивания. Показательно, что наибольшие по модулю коэффициенты регрессии получили информационные дисфункции с весом 0,40, отражающие разрозненность информационных систем, и управленческие

<sup>222</sup> Цветков А. Н., Плешакова Е. Ю. Измерение патологичности менеджмента как инструмент оценки конкурентоспособности организаций // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2017. — № 10. — С. 790–795.

дисфункции с весом 0,32, отражающие замедленность принятия решений, что согласуется с распределением вкладов в интегральный индекс и указывает на приоритетные точки приложения корректирующих усилий.

Для уточнения характера связи дисфункций с результативностью был проведён корреляционный анализ между категориями нарушений и наблюдаемыми показателями деятельности организации. Анализ выявил сильную отрицательную корреляцию интегрального индекса с производительностью труда, составившую  $-0,95$ , а также с автоматизацией процессов и удовлетворённостью персонала, и сильную положительную корреляцию с длительностью принятия решений, составившую  $0,89$ , и с текучестью кадров. Особое внимание обращает на себя то, что отдельные категории дисфункций обнаруживают избирательную связь с конкретными показателями, поскольку автоматизация процессов теснее всего связана с информационными дисфункциями при коэффициенте  $-0,94$ , удовлетворённость персонала с мотивационными при коэффициенте  $-0,92$ , длительность принятия решений с управленческими при коэффициенте  $0,91$ . Тем самым корреляционная структура не только подтверждает негативное влияние дисфункций на результативность, но и указывает, какие именно показатели деятельности служат внешними индикаторами нарушений каждой категории, что повышает диагностическую ценность аппарата. Коэффициенты корреляции между показателями административных дисфункций и показателями результативности ООО «ЭРВЕЗ» отражены в таблице 11.

Таблица 11

Коэффициенты корреляции между показателями административных дисфункций и показателями результативности ООО «ЭРВЕЗ»

| Показатели результативности   | D1    | D2    | D3    | D4    | D5    | D6    | ИИAD  |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Длительность принятия решений | 0,91  | 0,25  | 0,30  | 0,18  | 0,35  | 0,28  | 0,89  |
| Производительность труда      | -0,15 | -0,87 | -0,65 | -0,42 | -0,55 | -0,50 | -0,95 |
| Текучесть кадров              | 0,22  | 0,35  | 0,28  | 0,85  | 0,40  | 0,32  | 0,82  |
| Удовлетворённость персонала   | -0,18 | -0,28 | -0,82 | -0,92 | -0,45 | -0,55 | -0,90 |
| Автоматизация процессов       | 0,12  | -0,40 | -0,35 | -0,22 | -0,94 | -0,75 | -0,92 |
| Рентабельность продаж         | -0,45 | -0,52 | -0,48 | -0,38 | -0,60 | -0,42 | -0,89 |

Источник: составлено автором<sup>223</sup>.

Полученная регрессионная модель допускает содержательную управленческую интерпретацию. Отрицательный знак всех коэффициентов при категориях дисфункций означает, что рост любой из них снижает результативность, а различие в их абсолютных значениях задаёт сравнительную значимость категорий. Наибольший по модулю коэффициент при информационных дисфункциях отражает критическую зависимость результативности от состояния информационных систем, что в условиях рассматриваемой организации проявлялось в разрозненности данных и дублировании учётных операций. Второй по значимости коэффициент при управленческих дисфункциях указывает на потери, связанные с замедленностью и несогласованностью решений. В свою очередь умеренные коэффициенты при мотивационных и коммуникационных дисфункциях не свидетельствуют об их второстепенности, поскольку их влияние реализуется опосредованно, через производительность и качество взаимодействия, что подтверждается приведённой корреляционной структурой. Высокое значение коэффициента детерминации означает, что выделенные шесть категорий объясняют почти всю наблюдаемую вариацию результативности, а оставшаяся необъяснённая часть приходится на факторы внешней среды, не относящиеся к административным дисфункциям.

На основе диагностики была сформирована программа конструктивизации, мероприятия которой упорядочены по принципу индекса приоритетности (15) с использованием регрессионных весов категорий, ожидаемого снижения интегрального индекса, а также затрат и сроков реализации. Ранжирование мероприятий представлено в таблице 12.

Таблица 12

Приоритетность мероприятий по конструктивизации в ООО «ЭРВЕЗ»

---

<sup>223</sup> Примечание: приведённые коэффициенты корреляции носят иллюстративный характер и отражают направление и силу связи на ограниченной выборке сопоставимых организаций; формальная проверка статистической значимости при данном объёме наблюдений не проводится.

| Мероприятие                                     | Категория        | $\beta_i$ | Ожидаемое $\Delta I$ | Затраты, млн руб. | Срок, мес. | Индекс приоритетности |
|-------------------------------------------------|------------------|-----------|----------------------|-------------------|------------|-----------------------|
| Внедрение внутренней коммуникационной платформы | Коммуникационные | -0,20     | -0,30                | 1,5               | 2          | 0,012                 |
| Делегирование полномочий                        | Управленческие   | -0,32     | -0,32                | 2,5               | 3          | 0,008                 |
| Система KPI и бонусов                           | Мотивационные    | -0,14     | -0,27                | 1,8               | 3          | 0,004                 |
| Реорганизация штатной структуры                 | Структурные      | -0,22     | -0,30                | 3,5               | 5          | 0,002                 |
| Внедрение BPM-системы                           | Процессные       | -0,25     | -0,31                | 8,0               | 4          | 0,001                 |
| Внедрение ERP-системы                           | Информационные   | -0,40     | -0,35                | 12,0              | 6          | 0,001                 |
| Итого                                           |                  |           |                      | 29,3              |            |                       |

Источник: составлено автором на основе проектных материалов программы конструктивизации ООО «ЭРВЕЗ».

Наибольшие значения индекса приоритетности получили внедрение внутренней коммуникационной платформы, делегирование полномочий и повышение мотивации персонала, поскольку они обеспечивают существенное снижение дисфункций при умеренных затратах и сроках. Примечательно, что наиболее капиталоемкие мероприятия, связанные с внедрением информационных систем, при высокой ожидаемой отдаче получили низкий приоритет очередности из-за значительных затрат и длительных сроков, что отражает заложенный в индекс приоритетности баланс между результативностью и ресурсной нагрузкой.

Формирование программы конструктивизации опиралось на сочетание регрессионной и приоритетной оценок. Регрессионная модель указала категории, в наибольшей степени определяющие результативность, тогда как индекс приоритетности упорядочил конкретные мероприятия по соотношению ожидаемого эффекта, затрат и сроков. Подобное двухступенчатое обоснование снижает риск распыления ресурсов, поскольку

первоочередному воздействию подвергаются не просто наиболее выраженные нарушения, а те из них, устранение которых даёт наибольший прирост результативности на единицу затрат. Реализация программы сопровождалась поэтапным мониторингом, на каждом шаге которого фиксировалось промежуточное значение интегрального индекса, что позволяло при необходимости корректировать состав и очередность мероприятий. Программа реализовывалась в течение 6–12 месяцев с целевым снижением интегрального индекса на 40 %. По её итогам была проведена повторная диагностика, результаты которой приведены в таблице 13.

Таблица 13

Динамика административных дисфункций в ООО «ЭРВЕЗ» после реализации программы

| Категория дисфункций       | Значение до ( $I_0$ ) | Значение после ( $I_1$ ) | Изменение        |
|----------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|
| Управленческие             | 0,80                  | 0,48                     | –0,32<br>(–40 %) |
| Процессные                 | 0,78                  | 0,47                     | –0,31<br>(–40 %) |
| Коммуникационные           | 0,75                  | 0,45                     | –0,30<br>(–40 %) |
| Мотивационные              | 0,67                  | 0,40                     | –0,27<br>(–40 %) |
| Информационные             | 0,88                  | 0,53                     | –0,35<br>(–40 %) |
| Структурные                | 0,75                  | 0,45                     | –0,30<br>(–40 %) |
| Интегральный индекс (ИИАД) | 0,78                  | 0,47                     | –0,31<br>(–40 %) |

Источник: составлено автором на основе сравнительного анализа результатов диагностики ООО «ЭРВЕЗ» до и после реализации программы.

Реализация программы снизила интегральный индекс с 0,78 до 0,47, то есть на 40 %, в результате чего индекс конструктивизации, рассчитанный по формуле (13), составил 40 %. Наибольшее снижение достигнуто по информационным и управленческим дисфункциям, что подтверждает эффективность мероприятий в части цифровизации и оптимизации управления. Снижение уровня дисфункций положительно отразилось на результативности компании, изменение которой представлено в таблице 14.

Таблица 14

### Изменение показателей результативности ООО «ЭРВЕЗ»

| Показатель                    | До реализации     | После реализации            | Изменение |
|-------------------------------|-------------------|-----------------------------|-----------|
| Длительность принятия решений | 12 дней           | 7,2 дня                     | –40 %     |
| Производительность труда      | 6,6 млн руб./чел. | 8,5 млн руб./чел.           | +28,8 %   |
| Текучесть кадров              | 18 %              | 11 %                        | –39 %     |
| Удовлетворённость персонала   | 68 %              | 87,4 %                      | +28,5 %   |
| Автоматизация процессов       | 42 %              | 73 %                        | +73,5 %   |
| Рентабельность продаж         | 9,8 %             | 12,6 %                      | +28,5 %   |
| Выручка                       | 924 млн руб.      | 1187,9 млн руб.             | +28,5 %   |
| Чистый денежный поток         | 90,55 млн руб.    | 149,68+5,88=155,56 млн руб. | +71,7 %   |

Источник: составлено автором на основе анализа управленческой отчётности ООО «ЭРВЕЗ».

Экономический эффект программы оценивался по дисконтированной модели (14) при ставке дисконтирования 0,18 и горизонте планирования до трёх лет. Расчёт приведён в таблице 15.

Таблица 15

### Экономический эффект от конструктивизации дисфункций в ООО «ЭРВЕЗ»

| Период t | Прирост ΔР, млн руб. | Коэффициент дисконтирования | Дисконтированный ΔР, млн руб. | Затраты, млн руб. | Дисконтированный ЧДП, млн руб. |
|----------|----------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------|--------------------------------|
| 1        | 65,01                | 0,847                       | 55,06                         | 29,3              | 25,76                          |
| 2        | 65,01                | 0,718                       | 46,68                         | 0                 | 46,68                          |
| 3        | 65,01                | 0,609                       | 39,56                         | 0                 | 39,56                          |
| Итого    |                      |                             | 141,3                         | 29,3              | 112,0                          |

Источник: составлено автором на основе анализа управленческой отчётности ООО «ЭРВЕЗ».

По результатам расчёта экономический эффект за один год составил 25,7 млн руб., а за трёхлетний период 112 млн руб. при единовременных затратах первого года 29,3 млн руб. Соответствующие индексы доходности инвестиций составили 88 %, что отвечает окупаемости около 6 месяцев, и 382 % за трёхлетний горизонт, что свидетельствует о высокой экономической эффективности мероприятий. Тем самым на микроуровне аппарат продемонстрировал не только диагностическую, но и прогнозно-

экономическую состоятельность, поскольку позволил перевести снижение дисфункциональности в измеримый финансовый результат.

Сопоставление динамики дисфункций с изменением результативности позволяет проследить причинно-следственную связь между категориями нарушений и конкретными показателями деятельности. Снижение управленческих дисфункций отразилось в сокращении длительности принятия решений с 12 до 7,2 дня, то есть на 40 %, тогда как снижение информационных и процессных дисфункций обусловило рост автоматизации процессов с 42 % до 73 % и производительности труда на 28,8 %. Преодоление коммуникационных и мотивационных нарушений сопровождалось ростом удовлетворённости персонала с 68 % до 87,4 % и сокращением текучести кадров с 18 % до 11 %. Совокупное улучшение управленческих процессов выразилось в росте выручки на 28,5 % и чистого денежного потока на 71,7 %, что подтверждает перенос эффекта от снижения дисфункциональности на финансовые результаты организации. Показательно, что относительные изменения показателей результативности оказались соразмерны изменениям соответствующих категорий дисфункций, что согласуется с регрессионной моделью и свидетельствует о непротиворечивости полученных оценок. Равным образом существенным является то, что распределение достигнутого снижения по категориям повторило структуру приоритетов, заданную при планировании программы, поскольку наибольшее снижение пришлось на информационные и управленческие дисфункции, признанные критическими по результатам диагностики.

Вторым объектом апробации стала региональная экономическая система Ростовской области, представляющая типичный пример системы мезоуровня. Состав категорий дисфункций на этом уровне отражает специфику регионального управления и включает структурные, процессные, коммуникационные, плановые, ресурсные и социальные дисфункции, для каждой из которых были разработаны специфические показатели, состав которых приведён в приложении Е. Наряду с этим следует подчеркнуть, что

переход к мезоуровню потребовал не пересмотра самого аппарата, а лишь замены набора частных индикаторов, что подтверждает универсальность метрической схемы § 2.2. Интегральный индекс для региональной системы, рассчитанный по формуле (12), составил 0,58, что соответствует среднему уровню дисфункций. По итогам реализации программы совершенствования регионального управления индекс снизился до 0,41, то есть на 29 %. Это положительно отразилось на ключевых показателях социально-экономического развития региона, среди которых индекс промышленного производства вырос на 8,1 %, индекс физического объёма инвестиций в основной капитал на 2,2 %, реальные денежные доходы населения на 8,3 %, а уровень безработицы сократился на 21 %<sup>224, 225</sup>.

Диагностика на мезоуровне выявила преобладание структурных и плановых дисфункций, характерных для региональной системы управления с многоуровневой административной иерархией и сложной системой межбюджетных отношений. Программа конструктивизации на этом уровне включала упорядочение распределения полномочий между уровнями управления, совершенствование процедур регионального планирования и развитие межведомственного взаимодействия. В свою очередь умеренный исходный уровень дисфункций определил и более сдержанную динамику снижения по сравнению с микроуровнем, что объясняется бóльшей инерционностью региональной системы и ограниченностью прямого управленческого воздействия на её отдельные элементы. Тем не менее достигнутое снижение индекса сопровождалось измеримым улучшением показателей регионального развития, что подтверждает применимость аппарата к диагностике систем мезоуровня и согласуется с результатами исследований региональных управленческих механизмов.

---

<sup>224</sup> Социально-экономическое положение Ростовской области: январь – декабрь 2024 года: доклад / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ростовской области. — Ростов-на-Дону, 2025.

<sup>225</sup> Афонасова М. А. Управление инновационным развитием региона в условиях институциональной трансформации экономики: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. — 2010. URL: <https://www.disscat.com/content/upravlenie-innovatsionnym-razvitiem-regiona-v-usloviyakh-institutsionalnoi-transformatsii-ek> (дата обращения: 15.06.2026).

Третьим объектом апробации стал агропромышленный комплекс России, представляющий пример сложной системы макроуровня. Набор категорий дисфункций на этом уровне отражает отраслевую специфику и включает институциональные, координационные, информационные, экономические, инновационные и квалификационные дисфункции, частные индикаторы которых приведены в приложении Е. Интегральный индекс для агропромышленного комплекса, вычисленный по формуле (12), составил 0,62, что соответствует уровню выше среднего. По итогам реализации программы оптимизации отраслевой системы управления индекс снизился до 0,48, то есть на 23 %. Уместно подчеркнуть, что апробация на макроуровне проходила в неблагоприятных отраслевых условиях, поскольку на фоне снижения общероссийского индекса производства сельскохозяйственной продукции в 2024 году и давления на рентабельность сельхозорганизаций перестройка системы управления снизила уровень институциональных барьеров и предотвратила более глубокий отраслевой спад <sup>226</sup>. В 2025 году агропромышленный комплекс вышел на восстановительный тренд, поскольку индекс производства сельскохозяйственной продукции вырос на 4,9 % относительно уровня 2024 года, а производительность труда в отрасли показала прирост на 1,5 %, что подтверждает устойчивость эффекта от сокращения административных издержек<sup>227</sup>.

Диагностика на макроуровне обнаружила преобладание институциональных и координационных дисфункций, отражающих сложность согласования интересов многочисленных участников отраслевого комплекса и значительную роль государственного регулирования. Программа оптимизации отраслевого управления была направлена на снижение институциональных барьеров и совершенствование координационных механизмов между звеньями производственно-сбытовых цепочек. Принципиальное значение имеет то, что относительно умеренное снижение

---

<sup>226</sup> Фролов А. В. Отраслевая специфика административных дисфункций в АПК России // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. — Пенза, 2025. — С. 73–75.

<sup>227</sup> Сельское хозяйство в России. 2025: статистический сборник / Росстат. — М., 2025.

индекса на макроуровне следует оценивать с учётом неблагоприятного отраслевого фона, поскольку в условиях спада сам факт удержания управляемости и предотвращения более глубокого падения отраслевых показателей представляет собой значимый управленческий результат. Последующий восстановительный рост отрасли подтвердил устойчивость достигнутого эффекта во времени, что отличает терминальный характер примененного управления от разовых антикризисных мер.

Сопоставление результатов апробации на трёх уровнях управления сведено в таблице 16, что позволяет оценить переносимость аппарата между качественно различными системами.

Таблица 16

Сводные результаты апробации методики на трёх уровнях управления

| Уровень      | Объект                           | ИИАД до | ИИАД после | Снижение |
|--------------|----------------------------------|---------|------------|----------|
| Микроуровень | ООО «ЭРВЕЗ»                      | 0,78    | 0,47       | –40 %    |
| Мезоуровень  | Ростовская область               | 0,58    | 0,41       | –29 %    |
| Макроуровень | Агропромышленный комплекс России | 0,62    | 0,48       | –23 %    |

Источник: составлено автором по результатам апробации.

Сопоставление результатов трёх уровней обнаруживает закономерное убывание глубины снижения дисфункций при переходе от микро- к макроуровню, составившее 40 %, 29 % и 23 % соответственно. Эта закономерность имеет содержательное объяснение, поскольку с ростом масштаба системы увеличивается число субъектов управления и усиливается инерционность институциональной среды, что снижает управляемость и замедляет отклик системы на корректирующие воздействия. Вместе с тем сохранение положительного и значимого эффекта на всех уровнях подтверждает, что предложенный аппарат улавливает дисфункции и измеряет результативность их снижения независимо от масштаба системы, а различие в глубине эффекта отражает не ограниченность методики, а объективные свойства управляемых систем разного уровня. Немаловажное значение имеет и то, что состав категорий дисфункций на каждом уровне различался, поскольку на микроуровне доминировали управленческие и информационные

нарушения, на мезоуровне структурные и плановые, на макроуровне институциональные и координационные, тогда как метрическая схема расчёта индекса оставалась неизменной, что и подтверждает заявленную универсальность аппарата при гибкости его предметного наполнения.

Следует оговорить границы достоверности полученных результатов апробации. Оценки на микроуровне опираются на данные конкретной организации и сопоставимой выборки, тогда как оценки на мезо- и макроуровне основаны на агрегированной статистике, что определяет различную степень детализации диагностики. Кроме того, на изменение показателей результативности наряду с конструктивизацией дисфункций влияли факторы внешней среды, отделить вклад которых полностью не представляется возможным. Тем не менее согласованность регрессионной модели, корреляционной структуры и фактической динамики показателей на микроуровне, а также положительная направленность эффекта на всех трёх уровнях позволяют считать вывод о работоспособности аппарата обоснованным. Уместно подчеркнуть, что апробация имела целью не доказательство универсальной воспроизводимости численных результатов, а подтверждение принципиальной применимости и переносимости методики, и эта цель была достигнута.

Обобщение результатов апробации позволяет сформулировать ряд выводов. Во-первых, предложенный аппарат подтвердил работоспособность на всех трёх уровнях управления, причём переход между уровнями обеспечивался заменой набора частных индикаторов при неизменности метрической схемы. Во-вторых, интегральный индекс показал себя пригодным как для выявления наиболее проблемных категорий, так и для измерения результативности коррекции, что подтверждается согласованностью регрессионных весов с вкладами категорий в индекс. В-третьих, индекс приоритетности обеспечил рациональное распределение ресурсов, упорядочив мероприятия по соотношению ожидаемого эффекта и затрат. В-четвёртых, дисконтированная модель экономического эффекта

перевела снижение дисфункциональности в измеримый финансовый результат с окупаемостью около полугода на микроуровне. Тем самым многоуровневая апробация, развивающая однообъектную проверку предшественников, подтвердила переносимость и практическую значимость аппарата для систем различного масштаба.

### **3.2 Рекомендации по применению методов диагностики и конструктивизации с учётом российской действительности**

Результаты апробации показали, что прямой перенос методики между системами требует её настройки на условия конкретного объекта. Следует отметить, что в предшествующих работах диагностический инструментарий применялся в рамках одного институционального и регионального контекста и не предполагал формального механизма адаптации к иной среде<sup>228</sup>. В развитие этого подхода в настоящем параграфе аппарат дополняется системой из шести коэффициентов адаптации, переводящих качественные различия среды в измеримые поправки к применению методики. Принципиальное приращение научного знания, выносимое на защиту, состоит в том, что одноконтекстная схема диагностики развивается до многоконтекстной адаптивной схемы, в которой институциональные, культурные, экономические, технологический и региональные особенности учитываются количественно, а не описательно. Тем самым формируется пятое выносимое на защиту положение, охватывающее адаптацию методики к специфике российской действительности и к типу организации.

Структурно адаптационный контур построен так, чтобы охватить те измерения среды, которые в наибольшей степени определяют успех переноса

---

<sup>228</sup> Туманова, Е. Н. Сглаживание экономических дисфункций в региональных системах (методико-инструментальный подход) : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Туманова Елена Николаевна. – Иваново, 2014. – 22 с. – EDN ZPOAKP.

методики. Институциональное измерение фиксирует, насколько сложившиеся правила и механизмы управления соответствуют тем, на которые рассчитана методика. Культурное измерение отражает совместимость управленческих ценностей и норм организации с характером внедряемых изменений. Экономическое измерение определяет, располагает ли система ресурсами для реализации программы. Технологическое измерение оценивает готовность инфраструктуры и персонала к применению инструментов диагностики. Региональное измерение учитывает различия среды между субъектами страны. Замыкающее измерение адаптивной эффективности проверяет, насколько успешно методика выдержала перенастройку под изменяющиеся условия. Следует отметить, что выбор именно этих измерений опирается на результаты апробации, поскольку различия между микро-, мезо- и макроуровнем проявились прежде всего по институциональной и ресурсной осям, что и потребовало их формализованного учёта.

Институциональная специфика российской действительности проявляется в высокой централизации управленческих процессов, значительной роли государства в регулировании, неравномерности развития институциональной среды по регионам и отраслям, сосуществовании формальных и неформальных институтов и сохранении элементов административно-командной практики в организациях с государственным участием<sup>229, 230, 231, 232</sup>. Для количественного учёта этой специфики вводится коэффициент институциональной адаптации, рассчитываемый по формуле (17).

---

<sup>229</sup> Шаститко А. Е. Неоинституциональная экономическая теория. — М.: ТЕИС, 1998. — С. 424.

<sup>230</sup> Клейнер Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т. 6, № 3. — С. 27–50. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnaya-paradigma-i-sistemnyy-menedzhment> (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>231</sup> Жихаревич Б. С. Территориальное стратегическое планирование: теория и практика // Регион: экономика и социология. — 2013. — № 3 (79). — С. 303–306. URL: [https://stratplan.ru/publication/index.php/?publicationtree\\_id=97](https://stratplan.ru/publication/index.php/?publicationtree_id=97) (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>232</sup> Водяненко О. И. Институциональные дисфункции социальной экономики и пути их преодоления // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. — 2018. — Т. 80. — № 3 (77). — С. 489–493.

$$\text{КИА} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{I_i^f}{I_i^n} \quad (17)$$

где КИА обозначает коэффициент институциональной адаптации,  $I_i^f$  обозначает фактический уровень развития  $i$ -го институционального фактора,  $I_i^n$  обозначает нормативный уровень развития того же фактора, а  $n$  обозначает число анализируемых институциональных факторов. При значении коэффициента ниже 0,6 рекомендуется углублённая диагностика институциональных барьеров и разработка специальных мер по их преодолению до запуска основной программы конструктивизации.

Высокая централизация и значительная роль государства в российской управленческой практике означают, что фактический уровень развития институциональных факторов нередко отклоняется от нормативного, заложенного в универсальной методике. Поэтому коэффициент институциональной адаптации выполняет роль предварительного фильтра, поскольку низкое его значение сигнализирует о наличии институциональных барьеров, способных исказить результаты диагностики или свести на нет эффект конструктивизации. В таких условиях прямое применение методики без предварительной работы с институциональной средой нецелесообразно, и приоритет отдаётся устранению барьеров, препятствующих перераспределению полномочий и принятию решений на нижних уровнях управленческой иерархии.

Среди институциональных факторов, подлежащих оценке, рассматриваются степень централизации полномочий, развитость формальных процедур, устойчивость правоприменения, баланс формальных и неформальных институтов и уровень административной нагрузки. Нормативный уровень каждого фактора задаётся не абстрактным идеалом, а тем значением, при котором методика диагностики сохраняет корректность, что делает коэффициент институциональной адаптации практически измеримым. Неравномерность институциональной среды между регионами и

отраслями означает, что одно и то же значение коэффициента может потребовать различных корректирующих мер в зависимости от того, какие именно факторы отклоняются от нормы. Тем самым институциональная диагностика предшествует основной и определяет саму возможность её корректного проведения.

Культурная специфика российской управленческой практики характеризуется высокой дистанцией власти, преобладанием коллективистских ценностей, высоким уровнем избегания неопределённости, ситуативным отношением к формальным правилам и персонифицированным характером управленческих отношений<sup>233, 234</sup>. Степень такого расхождения измеряется индексом культурной конгруэнтности, определяемым по формуле (18).

$$\text{ИКК} = \sum_{i=1}^5 w_i \cdot \frac{|K_i^f - K_i^o|}{K_i^o} \quad (18)$$

где ИКК обозначает индекс культурной конгруэнтности,  $K_i^f$  обозначает фактическое значение  $i$ -го культурного параметра организации,  $K_i^o$  обозначает оптимальное значение того же параметра для внедряемых изменений,  $w_i$  обозначает весовой коэффициент значимости параметра, а индекс  $i$  пробегает пять измерений культуры по Г. Хофстеде, а именно дистанцию власти, соотношение индивидуализма и коллективизма, избегание неопределённости, соотношение маскулинности и фемининности и временную ориентацию. При значении индекса выше 0,3 рекомендуется предварительная культурная адаптация методов, включающая настройку процедур диагностики на иерархическую структуру отношений, использование коллективных форм диагностики и обеспечение прозрачности процедур для снижения сопротивления изменениям.

<sup>233</sup> Науменко Т. В., Морозова Д. А. Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов // Международный журнал исследований культуры. — 2018. — № 1(30). — С. 144–154.

<sup>234</sup> Country comparison tool: Russia / The Culture Factor Group (Hofstede Insights). — URL: <https://www.hofstede-insights.com/country/russia/> (дата обращения: 28.05.2026).

Культурная конгруэнтность существенна потому, что методы диагностики предполагают открытое выявление проблем, тогда как высокая дистанция власти и персонифицированный характер отношений могут препятствовать получению достоверной информации с нижних уровней управления. Высокое значение индекса культурной конгруэнтности означает значительное расхождение фактического культурного профиля организации с профилем, благоприятным для внедряемых изменений, что требует предварительной культурной адаптации. Наряду с этим коллективистская ориентация и стремление к стабильности, характерные для российской управленческой среды, при правильном использовании становятся не препятствием, а ресурсом, поскольку коллективные формы диагностики и прозрачность процедур повышают вовлечённость персонала и снижают сопротивление изменениям.

Экономическая специфика проявляется в неравномерности развития регионов и отраслей, высокой роли крупных корпораций с государственным участием, зависимости от сырьевого сектора, волатильности среды и ограниченности доступа к финансовым ресурсам для значительной части субъектов. Ресурсную сторону применимости методики отражает коэффициент экономической доступности, определяемый по формуле (19).

$$КЭД = \frac{ЭЭ}{C_{\text{общ}}} \cdot \frac{ДС}{T} \quad (19)$$

где КЭД обозначает коэффициент экономической доступности, ЭЭ обозначает ожидаемый экономический эффект программы конструктивизации,  $C_{\text{общ}}$  обозначает общие затраты на её реализацию, ДС обозначает доступные собственные средства организации, а  $T$  обозначает планируемый срок реализации программы. При значении коэффициента ниже 1,0 рекомендуется оптимизация программы с учётом экономических ограничений, что может включать этапность реализации с приоритизацией наиболее эффективных мероприятий, поиск менее затратных решений и

привлечение механизмов государственной поддержки и государственно-частного партнёрства.

Экономическая доступность программы приобретает особое значение в условиях неравномерности ресурсных возможностей организаций и ограниченности доступа к финансированию для значительной их части. Коэффициент экономической доступности соотносит ожидаемый эффект и собственные средства организации со стоимостью и сроком программы, благодаря чему позволяет заранее оценить реализуемость мероприятий в конкретных финансовых условиях. Значение коэффициента ниже единицы указывает на дефицит ресурсов относительно масштаба запланированных мероприятий, что требует не отказа от программы, а её реструктуризации через этапность, удешевление решений и привлечение внешних источников поддержки. Тем самым вопрос о финансовой реализуемости переводится из качественной плоскости в измеримую.

Технологическая специфика характеризуется неравномерностью технологического развития секторов, сохранением цифровых разрывов на фоне активного развития цифровой инфраструктуры, стратегической ориентацией на цифровую трансформацию и развитием отечественных решений в условиях технологического суверенитета <sup>235</sup>. Готовность инфраструктуры и персонала к применению инструментов диагностики оценивается индексом технологической готовности, определяемым по формуле (20).

$$\text{ИТГ} = \sum_{i=1}^m v_i \cdot T_i \quad (20)$$

где ИТГ обозначает индекс технологической готовности,  $v_i$  обозначает весовой коэффициент значимости  $i$ -го технологического фактора,  $T_i$  обозначает нормированное значение того же фактора в диапазоне от 0 до 1, а  $m$  обозначает число анализируемых технологических факторов. При

---

<sup>235</sup> Фролов А. В. Рекомендации по применению авторских методов диагностики и конструктивизации с учётом российской действительности // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – №. 2S. – С. 91.

значении индекса ниже 0,5 рекомендуется предварительная программа технологической подготовки, включающая развитие инфраструктуры, обучение персонала, пилотное внедрение ключевых решений и меры обеспечения информационной безопасности.

Технологическая готовность определяет, может ли организация эффективно использовать инструменты диагностики, значительная часть которых опирается на сбор и обработку данных. В условиях сохраняющихся цифровых разрывов между секторами и регионами прямое применение методики в технологически неподготовленной среде сопряжено с риском искажения данных и неполноты диагностики. Индекс технологической готовности агрегирует оценки развития инфраструктуры, цифровых компетенций персонала и зрелости информационных систем, а его низкое значение служит основанием для предварительной технологической подготовки. Примечательно, что стратегический курс на технологический суверенитет и цифровую трансформацию создаёт благоприятный фон для повышения технологической готовности, что в перспективе расширяет круг организаций, готовых к применению методики без предварительной подготовки.

Наряду с перечисленными аспектами существенное влияние на применимость методики оказывают межрегиональные различия среды, для учёта которых вводится индекс региональной специфики, рассчитываемый по формуле (21).

$$\text{ИРС} = \sum_{i=1}^k w_i \cdot \frac{F_i - \bar{F}_i}{\bar{F}_i} \quad (21)$$

где ИРС обозначает индекс региональной специфики,  $w_i$  обозначает весовой коэффициент значимости  $i$ -го регионального фактора,  $F_i$  обозначает значение этого фактора для конкретного региона,  $\bar{F}_i$  обозначает его среднее значение по стране, а  $k$  обозначает число анализируемых региональных факторов. Положительные значения индекса указывают на опережающее развитие региональной среды и допускают применение усложнённых

инструментов диагностики, тогда как отрицательные значения предполагают упрощение инструментария и смещение акцента на базовые аспекты конструктивизации<sup>236</sup>.

Немаловажное значение имеет учёт динамики внешней среды, поскольку в условиях её высокой волатильности эффективность программы конструктивизации может отклоняться от плановой. Для оценки качества адаптации программы к таким изменениям вводится коэффициент адаптивной эффективности, рассчитываемый по формуле (22).

$$КАЭ = \frac{\mathcal{E}_{\text{факт}}}{\mathcal{E}_{\text{план}}} \cdot \frac{1}{1 + \Delta C} \quad (22)$$

где КАЭ обозначает коэффициент адаптивной эффективности,  $\mathcal{E}_{\text{факт}}$  обозначает фактический эффект от реализации программы,  $\mathcal{E}_{\text{план}}$  обозначает плановый эффект, а  $\Delta C$  обозначает относительное увеличение затрат, связанное с адаптацией программы к изменениям внешней среды. При значении коэффициента не ниже 0,8 адаптация считается эффективной, тогда как меньшие значения требуют анализа причин и внесения корректив в программу.

Введение коэффициента адаптивной эффективности отражает то обстоятельство, что в волатильной среде эффект программы может отклоняться от планового, а её адаптация к изменяющимся условиям сопряжена с дополнительными затратами. Коэффициент соотносит фактический эффект с плановым и одновременно учитывает прирост затрат на адаптацию, благодаря чему отделяет успешную адаптацию от формальной. В свою очередь адаптивный подход к реализации программ предполагает регулярный мониторинг внешней среды, сценарное планирование, механизмы оперативной корректировки и формирование резервов, что повышает устойчивость программ конструктивизации к неблагоприятным

---

<sup>236</sup> Бокарев С. А. Устойчивое развитие регионов России в процессе глобализации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01. — Тамбов, 2005. — 168 с. URL: <https://www.dissercat.com/content/ustoichivoe-razvitie-regionov-rossii-v-protssesse-globalizatsii> (дата обращения: 15.06.2026).

изменениям<sup>237</sup>. Тем самым замыкающее измерение контура переводит управление дисфункциями из статического режима в режим непрерывной подстройки под среду.

В совокупности шесть введенных коэффициентов образуют замкнутый адаптационный контур, в котором среда сначала оценивается по институциональному, культурному, экономическому, технологическому и региональному основаниям, а затем результат адаптации проверяется коэффициентом адаптивной эффективности. Именно переход от единичного контекста применения к формализованному учёту разнородных сред составляет развитие методики относительно работ предшественников. Различия в проявлении дисфункций между организациями разного типа потребовали дифференциации рекомендаций, обобщённой в таблице 17.

Таблица 17

Дифференцированные рекомендации по применению методики для разных типов российских организаций

| Тип организации                                   | Преобладающий профиль дисфункций                            | Ключевые рекомендации                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Крупные корпорации с государственным участием     | Структурные и координационные при высокой бюрократизации    | Диагностика интерфейсных дисфункций на стыке корпоративного и государственного управления, поэтапное внедрение с пилотированием, интеграция с программами цифровой трансформации |
| Частные коммерческие организации среднего размера | Процессные и коммуникационные при низком уровне структурных | Быстрая диагностика и оперативная корректировка процессов, гибкие программы, приоритет экономической эффективности мероприятий                                                   |
| Малые предприятия                                 | Управленческие и мотивационные при ограниченности ресурсов  | Адаптация диагностики к ресурсным ограничениям, устранение критических барьеров, развитие управленческих компетенций руководителей                                               |
| Государственные и муниципальные органы            | Структурные и процессные при жёсткой регламентации          | Учёт нормативно-правового регулирования и общественно-политического контекста, акцент на межведомственном взаимодействии                                                         |

<sup>237</sup> Купряшин Г. Л. Политико-административные способности государственного управления в условиях турбулентности и неопределённости // Государственное управление. Электронный вестник. — 2023. — № 97. — С. 174–189.

|                            |                                                                      |                                                                                                                                |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Некоммерческие организации | Мотивационные и ресурсные при зависимости от внешнего финансирования | Привязка диагностики к миссии и целям, ресурсоэффективные программы, опора на потенциал волонтерства и социального партнерства |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Источник: составлено автором на основе анализа специфики российской действительности и результатов апробации<sup>238, 239</sup>.

Дифференциация рекомендаций по типам организаций опирается на устойчивые различия в профиле их дисфункций, выявленные при анализе российской практики. Масштаб задачи определяется тем, что на начало 2025 года в стране насчитывалось более 3,2 млн юридических лиц и индивидуальных предпринимателей различных организационно-правовых форм<sup>240</sup>. Крупные корпорации с государственным участием в силу многоуровневой иерархии и влияния политических факторов наиболее подвержены структурным и координационным нарушениям, тогда как для частных коммерческих организаций среднего размера характерно смещение профиля в сторону процессных и коммуникационных дисфункций при повышенной чувствительности к внешней среде. Малые предприятия концентрируют управленческие и мотивационные нарушения, вытекающие из персонифицированного характера управления и ограниченности ресурсов<sup>241</sup>. Государственные и муниципальные органы отличает преобладание структурных и процессных дисфункций, обусловленных жёсткой регламентацией деятельности и нормативно-правовыми ограничениями<sup>242, 243</sup>, а некоммерческие организации демонстрируют мотивационные и ресурсные

<sup>238</sup> Воронин А. Г., Лапин В. А., Широков А. Н. Основы управления муниципальным хозяйством: учеб. пособие. — М.: Московский общественный научный фонд, 1997. — 138 с. URL: [https://vasilieva.narod.ru/mu/stat\\_rab/books/Osn\\_UMH/Osn\\_UMH3.htm](https://vasilieva.narod.ru/mu/stat_rab/books/Osn_UMH/Osn_UMH3.htm) (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>239</sup> Дубина И. В. Принципы управления экономическими системами в условиях рыночной неопределённости: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — СПб., 2005. — 156 с. URL: <https://www.dissercat.com/content/printsipy-upravleniya-ekonomicheskimi-sistemami-v-usloviyakh-rynochnoi-neopredelennosti> (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>240</sup> ФНС России: на начало 2025 года общее количество юрлиц и индивидуальных предпринимателей составило более 3,2 млн / Инк. — URL: <https://incrussia.ru/news/> (дата обращения: 28.05.2026).

<sup>241</sup> Фролов А. В. Рекомендации по применению авторских методов диагностики и конструктивизации с учётом российской действительности // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — №. 2S. — С. 91.

<sup>242</sup> Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 2003. — № 40. — Ст. 3822.

<sup>243</sup> Велькова В. А. Региональное развитие и управление комплексным социально-экономическим развитием дотационного региона. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnoe-razvitiye-i-upravlenie-kompleksnym-sotsialno-ekonomicheskim-razvitiem-dotatsionnogo-regiona> (дата обращения: 15.06.2026).

нарушения, связанные с зависимостью от внешнего финансирования. Учёт этих различий позволяет настраивать диагностику и конструктивизацию на доминирующий профиль нарушений, повышая адресность мероприятий.

Практическое применение адаптационного контура предполагает не изолированный расчёт коэффициентов, а их совместную интерпретацию. Низкие значения институционального и технологического коэффициентов при достаточной экономической доступности указывают на необходимость подготовительного этапа без пересмотра состава мероприятий, тогда как сочетание культурного расхождения с ресурсным дефицитом требует одновременной культурной адаптации и реструктуризации программы. Именно совместное прочтение коэффициентов превращает их из отдельных оценок в целостную диагностику среды, предшествующую применению методики. В свою очередь алгоритм адаптации, представленный на рисунке 12, формализует эту последовательность, разделяя случаи, требующие предварительной адаптации, и случаи, допускающие применение методики без существенной перенастройки.

Последовательность действий по настройке методики на специфику конкретной организации формализована в виде алгоритма адаптации, представленного на рисунке 12.

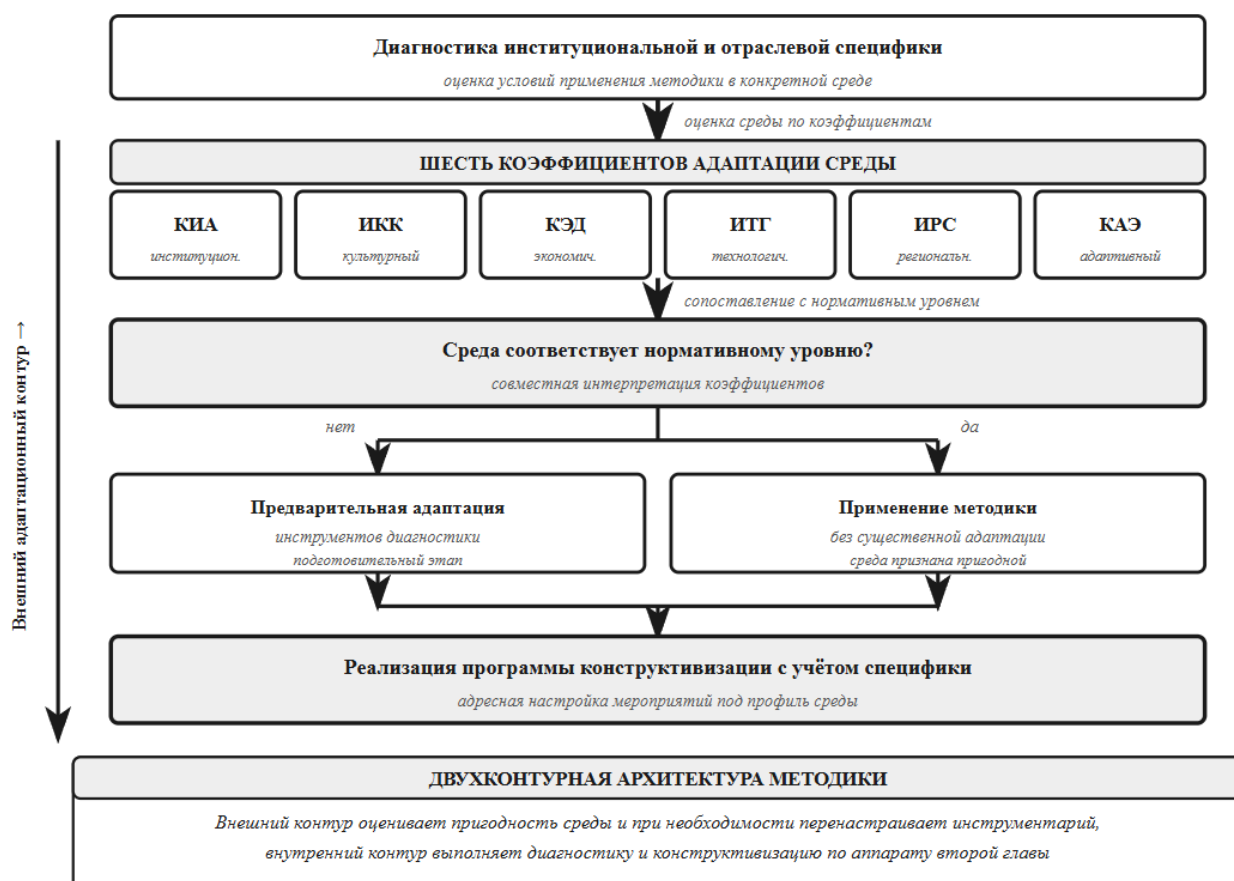


Рисунок 12 – Алгоритм адаптации методики диагностики и конструктивизации к специфике российских организаций

Источник: разработано автором.

В свою очередь существенное влияние на применение методики оказывает отраслевая специфика, поскольку технологические уклады, организационные модели и рыночные условия в разных отраслях расходятся настолько, что универсальный инструментарий срабатывает лишь частично. Дифференцированные отраслевые рекомендации обобщены в таблице 18.

Таблица 18

Рекомендации по применению методики с учётом отраслевой специфики

| Отрасль                       | Преобладающий профиль дисфункций                                  | Ключевые рекомендации                                                                                    |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Добывающая промышленность     | Структурные и координационные при высокой вертикальной интеграции | Моделирование бизнес-процессов, диагностика интерфейсных дисфункций, учёт требований регуляторной среды  |
| Обрабатывающая промышленность | Процессные и технологические при недостаточной модернизации       | Бенчмаркинг технологических разрывов, интеграция с проектами модернизации, развитие цифровых компетенций |

|                           |                                                                        |                                                                                                           |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовый сектор         | Информационные и коммуникационные при высоких регуляторных требованиях | Учёт требований регуляторов, акцент на информационной безопасности, применение финтех-решений             |
| Торговля и сфера услуг    | Процессные и клиентские при влиянии сезонности                         | Клиентоориентированная диагностика, оптимизация клиентского опыта, использование аналитики больших данных |
| Информационные технологии | Коммуникационные и инновационные при низком уровне структурных         | Гибкие методологии, инструменты самоорганизации, развитие инновационной культуры                          |
| Агропромышленный комплекс | Структурные в сочетании с инновационными и ресурсными                  | Учёт сезонности и территориальной распределённости, цифровизация, развитие кооперационных механизмов      |

Источник: составлено автором на основе анализа отраслевой специфики российской экономики<sup>244, 245</sup>.

Обобщая изложенное, можно выделить ряд ключевых положений по применению методики в российской действительности. Принципиальное значение имеет комплексный учёт институциональной, культурной, экономической и технологической специфики на основе введённых коэффициентов адаптации. Равным образом существенным является обеспечение гибкости программ конструктивизации в условиях волатильной среды и их интеграция с программами цифровой трансформации и развития организации. Тем самым адаптационный контур из шести коэффициентов и дифференцированные рекомендации по типам организаций и отраслям превращают методику из универсальной схемы в настраиваемый под конкретные условия инструмент, что и составляет содержание пятого выносимого на защиту положения.

Сопоставление предложенного адаптационного контура с подходом предшественников обнаруживает качественное различие. В работах,

<sup>244</sup> Варшавский А. Е. Научноёмкие отрасли и высокие технологии: определение, показатели, техническая политика, удельный вес в структуре экономики России // Экономическая наука современной России. — 2000. — № 2. — С. 61–83.

<sup>245</sup> Фролов А. В. Рекомендации по применению авторских методов диагностики и конструктивизации с учётом российской действительности // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — №. 2S. — С. 91.

ограниченных одним институциональным и региональным контекстом, перенос методики в иную среду оставался предметом экспертного суждения и не имел формального основания. Введение шести коэффициентов переводит это суждение в измеримую процедуру, в которой пригодность методики к конкретной среде оценивается количественно до начала её применения. Тем самым достигается не только расширение области применения методики, но и повышение надёжности её результатов, поскольку несоответствие среды выявляется заранее, а не обнаруживается по неудовлетворительным итогам диагностики. К работам, в которых рекомендации по совершенствованию управленческих процессов формулируются преимущественно на качественном уровне без формализованной дифференциации по типам организаций и региональной среде, относятся исследования В. Г. Варнавского<sup>246</sup>, К. В. Харченко<sup>247</sup> и А. Г. Барабашева<sup>248</sup>, что и преодолевается предложенной системой контекстных коэффициентов.

Принципиальное значение имеет встроенность адаптационного контура в общую логику методики. Коэффициенты адаптации не заменяют диагностику дисфункций, а предшествуют ей, определяя, в какой мере к конкретной среде применимы интегральный индекс и связанный с ним аппарат конструктивизации. Тем самым формируется двухконтурная схема, в которой внешний контур оценивает пригодность среды и при необходимости перенастраивает инструментарий, а внутренний контур осуществляет собственно диагностику и конструктивизацию дисфункций по аппарату второй главы. Подобная архитектура повышает устойчивость методики, поскольку несоответствие условий выявляется и устраняется до того, как оно исказит результаты основной диагностики.

---

<sup>246</sup> Варнавский, В. Г. Государственно-частное партнерство : В 2-х томах / В. Г. Варнавский; Учреждение Российской академии наук Институт мировой экономики и международных отношений РАН. – Москва: Институт мировой экономики и международных отношений РАН, 2009. – 192 с. – (Библиотека Института мировой экономики и международных отношений; 2). – EDN QTRLLF.

<sup>247</sup> Харченко К. В. Муниципальное стратегическое планирование: от теории к технологии. — Белгород: Обл. типография, 2009. — 304 с.

<sup>248</sup> Барабашев А. Г., Климова А. В. Государственное и муниципальное управление. Технологии научно-исследовательской работы. — М.: Юрайт, 2019. — 194 с.

### 3.3 Перспективы дальнейших исследований в данной области

Разработка и апробация методики диагностики и конструктивизации административных дисфункций открывают ряд направлений дальнейшего научного поиска. Анализ современных тенденций развития теории управления и результатов проведённого исследования позволяет выделить семь взаимосвязанных направлений, каждое из которых обладает самостоятельным научным и практическим потенциалом.

Приоритетным направлением выступает интеграция разработанного аппарата с цифровыми технологиями. В условиях развития цифровой экономики формируются качественно новые возможности автоматизации диагностики, поскольку алгоритмы машинного обучения позволяют выявлять латентные закономерности в больших массивах управленческих данных и тем самым повышать точность и оперативность оценки дисфункций <sup>249</sup>. Перспективными представляются создание автоматизированных диагностических систем на основе искусственного интеллекта, применение технологий анализа больших данных для изучения этиологии дисфункций, использование цифровых двойников для виртуального моделирования эффектов от программ конструктивизации, а также имплементация технологий распределённого реестра для повышения прозрачности административных процессов <sup>250</sup>. Особое внимание заслуживает разработка интеллектуальных систем поддержки принятия решений, обеспечивающих руководителей инструментарием для оперативной идентификации и устранения дисфункций. Концептуальная схема интеграции аппарата с цифровыми технологиями представлена на рисунке 13.

---

<sup>249</sup> Гутман Г. В., Мироедов А. А., Федин С. В. Управление региональной экономикой. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 173 с. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01000910271> (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>250</sup> Право цифровой среды: монография / под ред. Т. П. Подшиваловой, Е. В. Титовой, Е. А. Громовой. — М.: Проспект, 2022. — 896 с.



Рисунок 13 – Концептуальная схема интеграции методики диагностики и конструктивизации с цифровыми технологиями

Источник: разработано автором.

Реализация этого направления сопряжена не только с возможностями, но и с методологическими вызовами. Автоматизация расчёта интегрального индекса требует стандартизации первичных данных и формализации правил их сбора, без чего возрастает риск систематических ошибок измерения. Применение алгоритмов машинного обучения, в свою очередь, ставит вопрос об интерпретируемости получаемых оценок, поскольку управленческое решение должно опираться на объяснимый результат диагностики, а не на скрытую логику модели. Поэтому перспективным представляется не замена разработанного аппарата алгоритмами, а их сочетание, при котором интегральный индекс задаёт интерпретируемую метрическую основу, а методы анализа данных повышают полноту и оперативность её наполнения.

Тем самым цифровые технологии встраиваются в методику как средство усиления, а не как её альтернатива.

Реализация цифрового направления требует решения вопроса о качестве и сопоставимости данных, поскольку автоматизированная диагностика чувствительна к полноте и достоверности исходных показателей. Формирование единых стандартов сбора данных и регламентов их верификации становится необходимым условием перехода к автоматизированному расчёту индекса. Наряду с этим возрастает значение защиты данных, поскольку концентрация управленческой информации в цифровых системах повышает требования к информационной безопасности. Тем самым цифровое направление неотделимо от задач управления данными и их защиты<sup>251, 252</sup>.

Вторым направлением выступает развитие междисциплинарного подхода, поскольку современная теория управления всё активнее обращается к достижениям психологии, социологии, когнитивных наук и поведенческой экономики. В развитие методики перспективны исследование психологических и когнитивных факторов возникновения дисфункций, изучение социальных и культурных аспектов функционирования административных систем, применение методов поведенческой экономики для корректировки административного поведения, а также интеграция методов организационной антропологии для выявления скрытых механизмов воспроизводства дисфункций. Наряду с этим перспективно исследование роли лидерства и организационной культуры в предотвращении нарушений, что позволяет связать методологию конструктивизации с современными теориями организационного развития.

---

<sup>251</sup> Фомичев А. Н. Проблемные аспекты диагностики и конструктивизации управленческих дисфункций в условиях глобальной цифровизации мировой экономики // Инновационные технологии в подготовке современных профессиональных кадров: опыт, проблемы: сборник научных трудов. — Челябинск: Челябинский филиал РАНХиГС, 2022. — С. 134–138.

<sup>252</sup> Фролов А. В. Цифровые технологии в диагностике административных дисфункций // Наука сегодня: актуальные вопросы теории и практики: сборник статей VI Международной научно-практической конференции. — Пенза: Наука и Просвещение, 2025. — С. 13–15.

Включение достижений смежных дисциплин расширяет объяснительный потенциал теории дисфункций, поскольку позволяет связать наблюдаемые нарушения с их глубинными причинами. Когнитивные искажения объясняют систематические ошибки управленческих решений, социологические факторы раскрывают роль групповых норм в воспроизводстве дисфункций, а поведенческая экономика предлагает механизмы мягкой коррекции административного поведения без прямого принуждения<sup>253</sup>. Особое внимание заслуживает методология организационной антропологии, поскольку именно она способна выявить неформальные практики, которые формальная диагностика фиксирует лишь косвенно. Интеграция этих перспектив в единую методологию требует согласования разнородных понятийных аппаратов, что само по себе составляет самостоятельную исследовательскую задачу.

Третьим направлением является разработка новых методов оценки эффективности программ конструктивизации, поскольку традиционные подходы зачастую не учитывают долгосрочные и косвенные эффекты. Перспективны методы оценки влияния конструктивизации на устойчивое развитие организаций, инструменты измерения изменения интеллектуального и социального капитала, исследование долгосрочных эффектов в части организационной культуры и репутации, а также интегрированные системы оценки, учитывающие взаимосвязь экономических, социальных и нематериальных результатов<sup>254</sup>. Тем самым оценка эффекта смещается от узкоэкономической трактовки к многомерной, что соответствует современным концепциям ценности управленческих инноваций.

Необходимость новых методов оценки вытекает из ограниченности традиционного экономического подхода, фиксирующего преимущественно краткосрочные и прямые эффекты. Между тем значительная часть результатов

---

<sup>253</sup> Мунич Д. О. Социально-психологические методы управления в системе методов управления социально-экономическими системами // Студенческий форум. — 2020. — № 40-3(133). — С. 30–32.

<sup>254</sup> Азими́на Е. В., Горбашко Е. А., Плешакова Е. Ю., Цветков А. Н. Методика оценки качества управления организацией // Стандарты и качество. — 2018. — № 2. — С. 50–54.

конструктивизации проявляется в долгосрочной перспективе и затрагивает трудноизмеримые активы, такие как организационная культура, репутация и доверие. Разработка методов измерения изменения интеллектуального и социального капитала позволила бы учесть вклад конструктивизации в конкурентоспособность организации в экономике знаний. В свою очередь построение интегрированных систем оценки, увязывающих экономические, социальные и нематериальные результаты, отвечает многомерному характеру эффектов от снижения дисфункциональности и сближает оценку управленческих инноваций с концепциями устойчивого развития.

Особую сложность представляет соизмерение разнородных эффектов, поскольку экономические, социальные и репутационные результаты выражаются в несопоставимых единицах. Преодоление этой сложности предполагает либо приведение разнородных эффектов к единой шкале по логике, близкой к построению интегрального индекса, либо построение многокритериальных систем оценки без принудительного сведения к одному показателю. Выбор между этими путями составляет самостоятельную методологическую задачу, от решения которой зависит практическая применимость новых методов оценки.

Четвёртым направлением выступает изучение глобальных факторов, влияющих на возникновение и преодоление административных дисфункций. В условиях глобализации и многополярности значимыми становятся анализ трансформации административных систем под влиянием международных стандартов, сравнительное изучение национальных практик выявления дисфункций, осмысление роли международных структур в формировании управленческих практик, а также извлечение уроков из глобальных потрясений, среди которых пандемия наглядно показала неготовность прежнего инструментария к дисфункциям нового типа. Показательно, что именно способность административных систем перестраиваться без потери управляемости превращается в самостоятельную компетенцию, требующую целенаправленного развития.

Изучение глобальных факторов важно постольку, поскольку включение национальных систем управления в международные процессы порождает дисфункции особого рода, возникающие на стыке локальных традиций и международных стандартов. Сравнительный анализ национальных практик выявления и преодоления дисфункций позволяет заимствовать работоспособные решения, а рекомендации международных организаций образуют ресурс, пока используемый методологией конструктивизации недостаточно. Опыт глобальных потрясений показал, что административные системы регулярно сталкиваются с нарушениями, для которых прежний инструментарий не предназначался, что переводит способность к быстрой перенастройке в разряд самостоятельных управленческих компетенций, подлежащих целенаправленному развитию.

Сравнительная перспектива здесь особенно ценна, поскольку позволяет отделить универсальные механизмы возникновения дисфункций от тех, что обусловлены национальной спецификой. Перенос работоспособных решений между управленческими культурами требует их предварительной адаптации, аналогичной той, что формализована адаптационным контуром настоящей главы, что указывает на возможность распространения предложенного подхода и на международный контекст.

Пятым направлением является углубление самой теории административных дисфункций и её встраивание в более широкий контекст управленческой науки. Накопленный эмпирический материал и разработанный инструментарий создают базу для перехода от прикладных задач к теоретическому обобщению. Перспективны разработка единой концепции административных дисфункций, интегрирующей фрагментарные подходы, увязка теории дисфункций с теориями организационного развития и изменений, исследование взаимосвязи дисфункций с инновационными процессами, а также построение теоретических моделей адаптивности административных систем в условиях высокой неопределённости, сложности

и неоднозначности среды<sup>255</sup>. Принципиальное значение имеет исследование ценностных и этических аспектов конструктивизации, роль которых в современных теориях управления неуклонно возрастает<sup>256</sup>.

Углубление теории предполагает переход от прикладных задач к концептуальному обобщению накопленного материала. Существующие подходы к пониманию дисфункций фрагментарны и развиваются во многом параллельно, что ограничивает их аналитический потенциал и затрудняет сопоставление результатов. Построение единой концепции, увязанной с теориями организационного развития и изменений, позволило бы встроить теорию дисфункций в общий контекст управленческой науки<sup>257</sup>, <sup>258</sup>. Особое значение в этом направлении приобретает разработка моделей адаптивности административных систем в условиях высокой неопределённости среды, поскольку именно адаптивность определяет способность системы сохранять управляемость при нарастании внешнего давления.

Шестым направлением выступает разработка методов прогнозирования возникновения дисфункций и превентивных подходов к их преодолению, поскольку своевременное выявление предпосылок нарушения нередко эффективнее устранения уже сложившейся проблемы. Перспективны выявление ранних признаков дисфункций по слабым сигналам, моделирование возможных траекторий их развития при различных сценариях, изучение природы устойчивости административных систем, а также разработка методов проактивного управления, опирающихся на предвидение

---

<sup>255</sup> Гершанок Г. А. Формирование стратегии устойчивого развития локальных территорий на основе оценки социально-экономической и экологической ёмкости: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. — 2006. URL: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-strategii-ustoichivogo-razvitiya-lokalnykh-territorii-na-osnove-otsenki-sotsial> (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>256</sup> Агапова И. И. Экономика и этика: аспекты взаимодействия. — М.: Юрист, 2002. — 190 с. URL: <https://www.books.ru/books/ekonomika-i-etika-aspekty-vzaimodeistviya-77737/> (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>257</sup> Сухарев О. С. Теория дисфункций: проблема управления и уточнение целей макроэкономического развития // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2020. — № 1. — С. 95–112.

<sup>258</sup> Фомичев А. Н. Административные дисфункции как объект современного менеджмента // Ростовский научный вестник. — 2021. — №. 8. — С. 89-96.

проблем и упреждающее внедрение изменений<sup>259, 260</sup>. Логика перехода от реактивного устранения дисфункций к их прогнозированию и предупреждению представлена на рисунке 14.



Рисунок 14 – Модель прогнозирования и превентивного управления административными дисфункциями

Источник: разработано автором.

Переход к прогнозированию и превентивному управлению опирается на возможность фиксации слабых сигналов, то есть едва заметных отклонений показателей и нетипичных паттернов поведения, предшествующих развёртыванию дисфункции. Задача состоит в построении инфраструктуры, переводящей такие сигналы в управленческие действия прежде, чем нарушение оформится в устойчивое состояние. Сценарное моделирование траекторий развития дисфункций при различных вариантах изменения среды

<sup>259</sup> Замчалов Д. В. Теоретические и методические основы стратегического планирования социально-экономического развития региона: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Воронеж, 2003. — 140 с. URL: <https://www.dissercat.com/content/teoreticheskie-i-metodicheskie-osnovy-strategicheskogo-planirovaniya-sotsialno-ekonomicheskogo> (дата обращения: 15.06.2026).

<sup>260</sup> Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. — М.: ВлаДар, 1993. — 310 с.

позволяет заранее подготовить адресные меры, а изучение природы устойчивости административных систем раскрывает, почему одни системы воспроизводят нарушения, а другие справляются с нагрузками без сбоев. Тем самым акцент смещается с реактивного устранения уже сложившихся дисфункций на их упреждение.

Седьмым направлением является разработка отраслевых и специализированных методик, учитывающих специфику отдельных сфер деятельности, поскольку универсальные методы не всегда срабатывают в специфических контекстах. Перспективны формирование методик для государственного и муниципального управления с учётом нормативно-правовых и политических ограничений, разработка отраслевых методик для ключевых секторов экономики, выработка подходов для некоммерческих организаций с их ценностной ориентацией, а также создание методик для транснациональных структур и для организаций, действующих в условиях высокой неопределённости. Тем самым универсальная схема диагностики получает развитие в сторону семейства специализированных методик, настроенных на конкретные сферы.

Разработка специализированных методик отвечает тому обстоятельству, что универсальная схема диагностики срабатывает в специфических контекстах лишь частично. Сфера государственного и муниципального управления отличается нормативно-правовыми ограничениями и логикой бюджетного процесса, задающими условия, в которых стандартные инструменты применимы не полностью. Отраслевые методики должны учитывать различия технологических укладов и рыночных условий, а подходы для некоммерческого сектора обязаны принимать в расчёт его ценностную ориентацию. Особый класс задач образуют транснациональные структуры, сталкивающиеся с дисфункциями на стыке национальных контекстов, и организации, действующие в условиях высокой неопределённости, чья логика функционирования отличается от устоявшихся институтов.

Перечисленные направления не изолированы, а образуют взаимосвязанную программу развития предложенного научного направления. Цифровые технологии создают инфраструктуру для реализации остальных направлений, междисциплинарный подход и углубление теории обеспечивают концептуальную основу, новые методы оценки и прогнозирования совершенствуют инструментарий, а учёт глобальных факторов и разработка отраслевых методик расширяют область его применения. Показательно, что все направления сходятся к единой задаче, состоящей в переходе от реактивного устранения дисфункций к их измеримому, упреждающему и адаптивному управлению, что продолжает логику настоящего исследования.

Таким образом, перспективы дальнейших исследований охватывают широкий спектр направлений, реализация которых позволит обогатить теоретическую базу исследования административных дисфункций и развить более эффективные методы их диагностики и конструктивизации, адаптированные к современным условиям и специфике различных систем.

В третьей главе осуществлены апробация и развитие методики диагностики и конструктивизации административных дисфункций, по результатам которых сформулированы следующие выводы.

Апробация методики, развёрнутая в развитие однообъектной проверки предшественников на трёх уровнях управления, подтвердила её работоспособность и переносимость между качественно различными системами. На микроуровне в ООО «ЭРВЕЗ» интегральный индекс снижен с 0,78 до 0,47, на мезоуровне в Ростовской области с 0,58 до 0,41, на макроуровне в агропромышленном комплексе с 0,62 до 0,48, причём переход между уровнями обеспечивался заменой набора частных индикаторов при неизменности метрической схемы.

Регрессионная модель связи дисфункций с результативностью при коэффициенте детерминации 0,96 подтвердила обоснованность категориальной структуры индекса, поскольку регрессионные веса категорий

согласовались с их вкладами в интегральный индекс и указали на приоритетные точки коррекции.

Апробация подтвердила экономическую состоятельность аппарата, поскольку дисконтированная модель экономического эффекта перевела снижение дисфункциональности в измеримый результат с окупаемостью около полугода и доходностью инвестиций 88 % за год и 382 % за трёхлетний период на микроуровне.

Методика дополнена системой из шести коэффициентов адаптации, охватывающих институциональную, культурную, экономическую, технологическую и региональную специфику, а также адаптивную эффективность, что развивает одноконтекстный подход предшественников до многоконтекстной адаптивной схемы и составляет пятое выносимое на защиту положение.

Разработаны дифференцированные рекомендации по применению методики для пяти типов российских организаций и ключевых отраслей, а также алгоритм адаптации, переводящий учёт специфики среды из описательной плоскости в формализованную процедуру.

Определены семь направлений дальнейших исследований, среди которых интеграция с цифровыми технологиями, междисциплинарный подход, новые методы оценки эффективности, учёт глобальных факторов, углубление теории дисфункций, прогнозирование и превентивное управление, а также разработка отраслевых методик, что очерчивает программу развития предложенного научного направления.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое диссертационное исследование было направлено на решение научной задачи разработки методов диагностики и конструктивизации административных дисфункций в процессе управления сложными социально-экономическими системами. Актуальность этой задачи определяется тем, что значительная часть управленческих сбоев в современных организациях носит латентный и накопительный характер, не поддаётся своевременному выявлению средствами традиционного качественного анализа и проявляется лишь на стадии открытого кризиса. Поставленная цель достигнута, все сформулированные во введении задачи решены в полном объёме, а полученные результаты в совокупности обеспечивают раскрытие выносимых на защиту положений и формируют целостный методический аппарат, пригодный к практическому применению.

В ходе исследования был последовательно реализован переход от теоретического осмысления природы административных дисфункций к их операциональному измерению и далее к обоснованию управленческих воздействий, устраняющих выявленные нарушения. Такая логика позволила преодолеть характерный для предшествующих работ разрыв между описательной характеристикой управленческих проблем и инструментами их количественной оценки и обеспечила методическую преемственность между главами работы, в которых теоретическая классификация дисфункций находит продолжение в аналитическом аппарате и в практических рекомендациях.

Разработана классификация административных дисфункций, объединяющая шесть взаимосвязанных категорий, а именно структурные, процессные, коммуникационные, мотивационные, управленческие и информационные дисфункции. В отличие от ранее предложенных типологий, рассматривавших организационные нарушения преимущественно в рамках одного измерения и не позволявших сопоставлять разнородные проявления между собой, разработанная классификация интегрирует все категории в

единую систему с привязкой к управленческим процессам сложных социально-экономических систем. Это обеспечивает полноту охвата дисфункциональных проявлений, исключает их двойной учёт и создаёт основу для последующего количественного измерения, поскольку каждая категория получает собственный набор диагностических признаков.

Построена концептуальная матрица влияния ключевых характеристик сложной социально-экономической системы на категории административных дисфункций. Матрица опирается на семь параметров системы, отражающих её масштаб, сложность, степень иерархичности, уровень неопределённости среды и иные существенные свойства, и снабжена критериями и количественными индикаторами оценки каждой связи. Тем самым ранее устанавливавшаяся на качественном уровне зависимость дисфункций от свойств системы переведена в формализованную аналитическую форму, что позволяет объяснять различия в категориальных профилях нарушений между организациями разного типа и обосновывать выбор приоритетных направлений диагностики применительно к конкретной системе.

Сформирован математический аппарат количественной диагностики и конструктивизации административных дисфункций, включающий интегральный индекс административных дисфункций, индекс конструктивизации, модель экономического эффекта от устранения дисфункций и индекс приоритетности корректирующих мероприятий. Аппарат впервые обеспечивает сквозное измерение нарушений по всем выделенным категориям в единой метрической системе, в которой частные показатели агрегируются в интегральную оценку, а нормативный коридор допустимых значений задаёт точку отсчёта для интерпретации результатов. Это позволяет объективно сравнивать состояние систем управления, отслеживать динамику дисфункций во времени и оценивать результативность предпринятых воздействий не по косвенным признакам, а по измеримому изменению интегрального индекса.

Обоснована конфликтно-компромиссная методология управления административными дисфункциями, ориентированная на микро-, мезо- и макроуровни управления. Методология объединяет три взаимодополняющих начала, а именно достижение локальных компромиссов между заинтересованными сторонами, терминальное управление как режим непрерывного превентивного мониторинга состояния системы и поэтапное урегулирование конфликтных ситуаций по мере их выявления. В отличие от традиционных моделей антикризисного управления, активирующихся по факту наступления кризиса, и от конфликтологических подходов, ограничивавшихся устранением отдельных видов противоречий, предложенная методология обеспечивает опережающее воздействие на источники дисфункций и возврат системы в устойчивое состояние до того, как накопленные нарушения перейдут в открытую кризисную форму.

Разработаны и апробированы методические рекомендации по диагностике и конструктивизации административных дисфункций, учитывающие специфику российской управленческой среды. Рекомендации включают систему из шести коэффициентов адаптации методики к национальному контексту, дифференцированные рекомендации для пяти типов российских организаций и алгоритм настройки методики на условия конкретной организации. Введение коэффициентов адаптации переводит вопрос о применимости методики в иной институциональной и региональной среде из плоскости экспертного суждения в измеримую процедуру, при которой пригодность инструментария оценивается количественно до начала его применения, что обеспечивает воспроизводимость результатов диагностики и снижает риск получения недостоверных выводов.

Совокупность предложенных формул образует замкнутый расчётный контур, в котором результаты диагностики последовательно преобразуются в оценку приоритетности мероприятий и далее в прогноз экономического эффекта. Все используемые величины снабжены содержательными определениями, а порядок их вычисления описан с детализацией, достаточной

для самостоятельного воспроизведения расчётов, что отвечает требованию верифицируемости научного результата и отличает предложенный аппарат от качественных схем, не допускающих независимой проверки.

Работоспособность и переносимость разработанной методики подтверждены апробацией на трёх качественно различных уровнях управления, что позволило оценить устойчивость аппарата при переходе между системами разного масштаба и сложности. Во всех трёх случаях применение методики сопровождалось измеримым снижением интегрального индекса административных дисфункций и улучшением сопутствующих показателей развития, а сам переход между уровнями обеспечивался заменой набора частных индикаторов при сохранении единой метрической схемы.

На микроуровне, на материале хозяйствующего субъекта, интегральный индекс административных дисфункций снижен с 0,78 до 0,47, что соответствует сокращению уровня нарушений примерно на сорок процентов. Достигнутый результат сопровождался улучшением операционных показателей и подтвердил применимость аппарата к диагностике систем управления отдельной организации.

На мезоуровне, на материале региональной системы управления, индекс снижен с 0,58 до 0,41. Более сдержанная динамика по сравнению с микроуровнем объясняется большей инерционностью региональной системы и ограниченностью прямого управленческого воздействия на её отдельные элементы, однако достигнутое снижение сопровождалось измеримым улучшением показателей регионального развития, что подтверждает применимость аппарата к диагностике систем мезоуровня.

На макроуровне, на материале отраслевого комплекса, индекс снижен с 0,62 до 0,48. Апробация на этом уровне проходила в неблагоприятных отраслевых условиях, поэтому само удержание управляемости и предотвращение более глубокого спада представляют собой значимый управленческий результат, а последующий восстановительный рост отрасли подтвердил устойчивость достигнутого эффекта во времени и отличие

применённого терминального управления от разовых антикризисных мер. Расчёт экономического эффекта от устранения административных дисфункций, выполненный на основе дисконтированной модели, подтвердил окупаемость мероприятий конструктивизации и показал, что сокращение административных издержек конвертируется в измеримый прирост результативности управляемой системы. Это позволяет рассматривать предложенный аппарат не только как диагностический инструмент, но и как основание для обоснования управленческих инвестиций в совершенствование административных процессов.

Теоретическая значимость полученных результатов состоит в развитии теоретико-методологических основ диагностики и конструктивизации административных дисфункций и в дополнении инструментария теории управления организационными изменениями формализованными методами выявления и устранения управленческих нарушений. Введённые понятия и построенный аппарат уточняют представление о природе административных дисфункций как об измеримой характеристике состояния системы управления и расширяют теорию антикризисного управления в направлении опережающего, превентивного воздействия на источники нарушений.

Практическая значимость работы определяется возможностью непосредственного использования предложенных методов в управленческой практике. Аппарат диагностики и конструктивизации может применяться руководителями организаций при оценке состояния систем управления и обосновании программ их совершенствования, консультантами по менеджменту при подготовке диагностических заключений, а также органами государственного и муниципального управления при выработке решений по оптимизации административных процессов и при оценке результативности проводимых преобразований.

Полученные результаты имеют определённые границы применимости. Точность интегральной оценки зависит от качества исходных данных и от корректности задания нормативного коридора, а перенос методики в среду,

существенно отличающуюся по институциональным условиям, требует предварительной проверки с помощью коэффициентов адаптации. Учёт этих ограничений не снижает практической ценности аппарата, однако очерчивает условия, при которых его выводы сохраняют надёжность, и задаёт направления его дальнейшего совершенствования.

Перспективы дальнейших исследований связаны с интеграцией методики с цифровыми технологиями и искусственным интеллектом, что позволит автоматизировать сбор диагностических признаков и перейти к мониторингу административных дисфункций в режиме реального времени. Значимым направлением является также развитие междисциплинарного подхода, объединяющего управленческий, экономический, социологический и психологический взгляд на природу организационных нарушений, и совершенствование методов оценки эффективности корректирующих воздействий.

Дальнейшего развития требуют учёт глобальных факторов, влияющих на устойчивость национальных систем управления, углубление теории административных дисфункций в части их генезиса и взаимного влияния, а также построение моделей прогнозирования и превентивного управления, позволяющих предупреждать накопление нарушений. Самостоятельным направлением выступает разработка отраслевых модификаций методики, учитывающих специфику отдельных секторов экономики и типов организаций.

Таким образом, совокупность полученных результатов представляет собой решение актуальной научной задачи, имеющей существенное значение для развития теории менеджмента и для совершенствования практики управления сложными социально-экономическими системами. Все выносимые на защиту положения нашли полное подтверждение в материалах проведённого исследования, а разработанный методический аппарат доведён до уровня практической применимости, что позволяет рекомендовать его к использованию в деятельности организаций и органов управления.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### *I. Нормативные правовые акты*

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года: с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года. — М.: Эксмо, 2020. — Ст. 7.
2. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 2003. — № 40. — Ст. 3822.
3. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // Собрание законодательства РФ. — 2008. — № 52, ч. 1. — Ст. 6228.

### *II. Книги, монографии, диссертации*

4. Абалкин Л. И. Логика экономического роста. — М.: Институт экономики РАН, 2002. — 228 с.
5. Авдашева С. Б., Розанова Н. М. Теория организации отраслевых рынков. — М.: Магистр, 1998. — 320 с.
6. Авдеева В. И., Костина О. И., Губернаторова Н. Н. Финансовый менеджмент. — М.: КноРус, 2021. — С. 428.
7. Агафонов В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры. — М.: Инфра-М, 2019. — С. 115.
8. Аджемоглу Д., Джонсон С. Власть и прогресс. Наша тысячелетняя борьба за технологии и процветание. — М.: АСТ, 2024. — 544 с.
9. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес ; Ицхак К. Адизес ; [пер. с англ. В. Кузин]. — Москва [и др.]: Питер, 2011. — 383 с. — (Теория менеджмента). — ISBN 978-5-4237-0220-5. — EDN QURBNH.
10. Азарова Н. А. Методология управления инновационным потенциалом социально-экономических систем: дис. ... д-ра экон. наук: 5.2.3. — Белгород, 2025. — 478 с.

11. Афонасова М. А. Управление инновационным развитием региона в условиях институциональной трансформации экономики: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. — 2010. URL: <https://www.dissercat.com/content/upravlenie-innovatsionnym-razvitiem-regiona-v-usloviyakh-institutsionalnoi-transformatsii-ek> (дата обращения: 15.06.2026).
12. Арджирис К. Организационное научение. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 563 с.
13. Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б. Управленческие решения. — М.: Дашков и Ко, 2019. — С. 254.
14. Барабашев А. Г., Климова А. В. Государственное и муниципальное управление. Технологии научно-исследовательской работы. — М.: Юрайт, 2019. — 194 с.
15. Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. — М.; Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. — 333 с.
16. Беллман Р. Динамическое программирование. — М.: Издательство иностранной литературы, 1960. — 400 с.
17. Бокарев С. А. Устойчивое развитие регионов России в процессе глобализации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01. — Тамбов, 2005. — 168 с. URL: <https://www.dissercat.com/content/ustoichivoe-razvitie-regionov-rossii-v-protssesse-globalizatsii> (дата обращения: 15.06.2026).
18. Борисов Е. Ф. Экономика. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2021. — С. 168.
19. Бочко В. С. Экономическая самостоятельность регионов в условиях новой реальности // Экономика региона. — 2016. URL: <https://econpapers.repec.org/article/scn015306/16673108.htm> (дата обращения: 15.06.2026).
20. Брагина, З. В. Управление организационным знанием промышленного предприятия. Создание условий для проявления и использования творческой активности и предприимчивости персонала / З. В. Брагина, Н. Ю. Андреева. — Москва: Общество с ограниченной

ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2014. – 198 с. – (Научная мысль). – ISBN 978-5-16-009471-7. – EDN TWZHAY.

21. Бриньолфсон Э., Макафи Э. Вторая эра машин. Работа, прогресс и процветание в эпоху новейших технологий. — М.: АСТ, 2017. — 384 с.

22. Бусов В. И. Управленческие решения. — М.: Юрайт, 2018. — С. 104.

23. Вальрас Л. Элементы чистой политической экономии, или Теория общественного богатства. — М.: Изограф, 2000. — 448 с.

24. Ван Парайс Ф., Вандерборхт Я. Базовый доход. Радикальный проект для свободного общества и здоровой экономики. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — 440 с.

25. Варнавский, В. Г. Государственно-частное партнерство : В 2-х томах / В. Г. Варнавский; Учреждение Российской академии наук Институт мировой экономики и международных отношений РАН. — Москва: Институт мировой экономики и международных отношений РАН, 2009. — 192 с. — (Библиотека Института мировой экономики и международных отношений; 2). — EDN QTRLLF.

26. Василевич С. Г. Государственное управление. Проблемы и пути повышения эффективности. — М.: Юнити, 2017. — С. 351.

27. Василенко, Н. В. Институциональная экономика : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 44.03.01 (050100) "Педагогическое образование" / Н. В. Василенко. — Москва: Издательский Дом "Инфра-М", 2015. — 271 с. — (Высшее образование - бакалавриат). — ISBN 978-5-16-009786-2. — EDN UYFJTH.

28. Воронин А. Г., Лапин В. А., Широков А. Н. Основы управления муниципальным хозяйством: учеб. пособие. — М.: Московский общественный научный фонд, 1997. — 138 с. URL: [https://vasilieva.narod.ru/mu/stat\\_rab/books/Osn\\_UMH/Osn\\_UMH3.htm](https://vasilieva.narod.ru/mu/stat_rab/books/Osn_UMH/Osn_UMH3.htm) (дата обращения: 15.06.2026).

29. Велькова В. А. Региональное развитие и управление комплексным социально-экономическим развитием дотационного региона. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnoe-razvitie-i-upravlenie-kompleksnym-sotsialno-ekonomicheskim-razvitiem-dotatsionnogo-regiona> (дата обращения: 15.06.2026).

30. Винер Н. Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине. — 2-е изд. — М.: Наука, 1983. — 344 с.

31. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. — 576 с.

32. Гутман Г. В., Мироедов А. А., Федин С. В. Управление региональной экономикой. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 173 с. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01000910271> (дата обращения: 15.06.2026).

33. Гайдар Е. Т. Экономические реформы и иерархические структуры. — М.: Наука, 1990. — С. 219.

34. Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. — М.: ВлаДар, 1993. — 310 с.

35. Глущенко В. В., Глущенко И. И. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. — Железнодорожный: НПЦ «Крылья», 2000. — 416 с.

36. Гершанок Г. А. Формирование стратегии устойчивого развития локальных территорий на основе оценки социально-экономической и экологической ёмкости: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. — 2006. URL: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-strategii-ustoichivogo-razvitiya-lokalnykh-territorii-na-osnove-otsenki-sotsial> (дата обращения: 15.06.2026).

37. Гуськов, Ю. В. Стратегический менеджмент / Ю. В. Гуськов, Т. В. Гуськова. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Инфра-Инженерия", 2022. — 271 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-016310-9. — DOI 10.12737/1095689. — EDN NVNNCX.

38. Дворядкина Е. Б., Кайбичева Е. И., Гончарова Н. И. Управление пространственным развитием региона: опыт, наследие и задачи на будущее.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-prostranstvennym-razvitiem-regiona-opyt-nasledie-i-zadachi-na-budushee> (дата обращения: 15.06.2026).

39. Дафт Р. Л. Теория организации. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с.

40. Дубина И. В. Принципы управления экономическими системами в условиях рыночной неопределённости: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — СПб., 2005. — 156 с. URL: <https://www.dissercat.com/content/printsipy-upravleniya-ekonomicheskimi-sistemami-v-usloviyakh-rynochnoi-neopredelennosti> (дата обращения: 15.06.2026).

41. Днепров, М. Ю. Экономическая теория : Учебник для вузов / М. Ю. Днепров, О. В. Михайлюк, В. А. Николаев; ООО "Издательство Юрайт". — Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство ЮРАЙТ", 2022. — 216 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09630-9. — EDN QWQXTE.

42. Ермакова В. С. Инновационная стратегия как инструмент развития регионов. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287435785.pdf> (дата обращения: 15.06.2026).

43. Жихаревич Б. С. Территориальное стратегическое планирование: теория и практика // Регион: экономика и социология. — 2013. — № 3 (79). — С. 303–306. URL: [https://stratplan.ru/publication/index.php/?publicationtree\\_id=97](https://stratplan.ru/publication/index.php/?publicationtree_id=97) (дата обращения: 15.06.2026).

44. Журавлёв Д. М. Теоретические и методологические основы стратегирования социально-экономического развития региона: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. — М., 2020. URL: <https://www.dissercat.com/content/teoreticheskie-i-metodologicheskie-osnovy-strategirovaniya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya> (дата обращения: 15.06.2026).

45. Замчалов Д. В. Теоретические и методические основы стратегического планирования социально-экономического развития региона: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Воронеж, 2003. — 140 с. URL:

<https://www.dissercat.com/content/teoreticheskie-i-metodicheskie-osnovy-strategicheskogo-planirovaniya-sotsialno-ekonomicheskogo> (дата обращения: 15.06.2026).

46. Зуб А. Т., Панина Е. М. Антикризисное управление организацией: учеб. пособие. — М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. — 256 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/366791> (дата обращения: 15.06.2026).

47. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория: учебник / под общ. ред. А. А. Аузана. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 447 с.

48. Иншаков О. В. Экономическая генетика и наноэкономика. — Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2007. — 92 с.

49. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. — СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. — 548 с.

50. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. — М.: Гелиос АРВ, 2002. — 352 с.

51. Карагадян А. П. Стратегическое планирование экономического развития регионов Российской Федерации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — М., 2009. URL: <https://www.dissercat.com/content/strategicheskoe-planirovanie-ekonomicheskogo-razvitiya-regionov-rossiiskoi-federatsii> (дата обращения: 15.06.2026).

52. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т. 6, № 3. — С. 27–50. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnaya-paradigma-i-sistemnyy-menedzhment> (дата обращения: 15.06.2026).

53. Корниенко О. В. Общая экономическая теория. — М.: Русайнс, 2022. — С. 206.

54. Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента. — М.: ДеКА, 2004. — 893 с.

55. Коссов В. В., Лившиц В. Н., Шахназаров А. Г. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. 2-е изд. — М.: Экономика, 2000. — 421 с.
56. Левина С. Ш., Турчаева Р. Ю. Управленческие решения. — М.: Феникс, 2019. — 224 с.
57. Липски, С. А. Государственное (муниципальное) управление и государственная служба / С. А. Липски. — Москва : Компания КноРус, 2017. — 292 с. — ISBN 978-5-4365-2204-3. — EDN YPRRZR.
58. Ломакин А. Л., Буров В. П., Морошкин В. А. Управленческие решения. — М.: Форум, 2022. — 176 с.
59. Львов Д. С. Экономика развития. — М.: Экзамен, 2002. — 512 с.
60. Макаров В. Л. Социальный кластеризм. Российский вызов. — М.: Бизнес Атлас, 2010. — 272 с.
61. Макаров, В. Л. Микроэкономика знаний / В. Л. Макаров, Г. Б. Клейнер. — Москва: Экономика, 2007. — 203 с. — ISBN 978-5-282-02710-5. — EDN QSGSAB.
62. Мамаева Л. Н. Институциональная экономика. — Ростов н/Д: Феникс, 2017. — С. 312.
63. Маршалл А. Принципы экономической науки: в 3 т. — М.: Прогресс, 1993. — Т. 1. — 416 с.
64. Мертон Р. К. Социальная теория и социальная структура. — М.: АСТ: Хранитель, 2006. — 873 с.
65. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1997. — 704 с.
66. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации //Управление персоналом. — 2002. — №. 1. — С. 36-37.
67. Морозко Н. И., Диденко В. Ю. Современные концепции финансового менеджмента. — М.: КноРус, 2021. — С. 55.
68. Некипелов А. Д. Очерки по экономике посткоммунизма. — М.: ЦИСН Миннауки РФ, 1996. — 340 с.

69. Некипелов А. Д. Становление и функционирование экономических институтов. — М.: Экономистъ, 2006. — 328 с.
70. Нижегородцев Р. М. Информационная экономика. Книга 1. Информационная Вселенная: информационные основы экономического роста. — М.; Кострома, 2002. — 163 с.
71. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. — М.: Начала, 1997. — 180 с.
72. Орехов В. И., Орехова Т. Р., Балдин К. В. Антикризисное управление. — 3-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 541 с.
73. Пищулов В. М. Институциональная экономика. — М.: Инфра-М, 2018. — С. 98.
74. Полтерович В. М. Экономическое равновесие и хозяйственный механизм. — М.: Наука, 1990. — 256 с.
75. Полтерович В. М. Элементы теории реформ. — М.: Экономика, 2007. — 447 с.
76. Понтрягин Л. С., Болтянский В. Г., Гамкrellидзе Р. В., Мищенко Е. Ф. Математическая теория оптимальных процессов. — М.: Наука, 1983. — 392 с.
77. Попов, Л. Л. Государственное управление и исполнительная власть: содержание и соотношение / Л. Л. Попов, Ю. И. Мигачев, С. В. Тихомиров. — Москва: Норма, 2011. — 318 с. — ISBN 978-5-91768-151-1. — EDN QRVPTB.
78. Право цифровой среды: монография / под ред. Т. П. Подшиваловой, Е. В. Титовой, Е. А. Громовой. — М.: Проспект, 2022. — 896 с.
79. Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 402 с.
80. Распопов В. М. Управление изменениями. — М.: Магистр, 2018. — С. 55.
81. Резник С. Д., Чемезов И. С., Черниковская М. В. Управление изменениями. — М.: Инфра-М, 2018. — С. 108.

82. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. — М.: Радио и связь, 1993. — 278 с.
83. Севостьянов Д. А. Инверсивный анализ в управлении. — Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2017. — С. 287.
84. Сельское хозяйство в России. 2025: статистический сборник / Росстат. — М., 2025.
85. Сёмкина О. С. Государственное и муниципальное управление: вызовы и приоритеты: материалы III международной научно-практической конференции. Т. 2. — М.: Русайнс, 2019. — 189 с.
86. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 408 с.
87. Система и структура органов исполнительной власти Российской Федерации / М. Г. Ализаде, Н. Н. Бакурова, И. О. Васюхно [и др.]. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Проспект", 2021. — 176 с. — ISBN 978-5-392-35216-6. — EDN LVEEQI.
88. Свирина А. А. Управление развитием региона на основе регулирования социальной и экономической эффективности функционирования хозяйствующих субъектов: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. — 2011. URL: <https://www.dissercat.com/content/upravlenie-razvitiem-regiona-na-osnove-regulirovaniya-sotsialnoi-i-ekonomicheskoi-effektivno> (дата обращения: 15.06.2026).
89. Социально-экономическое положение Ростовской области: январь — декабрь 2024 года: доклад / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ростовской области. — Ростов-на-Дону, 2025.
90. Сухарев О. С. Теория институциональной динамики. Дисфункции и управление. — М.: Ленанд, 2021. — 300 с.
91. Сухарев О. С. Экономическая теория эволюции институтов и технологий. — М.: Ленанд, 2019. — 312 с.
92. Тамбовцев В. Л. Теории институциональных изменений: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 153 с.

93. Топунова, И. Р. Экономическая теория (политическая экономия) / И. Р. Топунова. – 2-е изд., перераб.и доп.. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2023. – 372 с. – ISBN 978-5-466-03393-9. – EDN APVFPC.

94. Туманова, Е. Н. Сглаживание экономических дисфункций в региональных системах: методико-инструментальный подход : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Туманова Елена Николаевна, 2015. – 202 с. – EDN ZJPGLU.

95. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. — СПб.: Лениздат, 1996. — 702 с.

96. Файоль А. Общее и промышленное управление. — М.: Контроллинг, 1992. — 111 с.

97. Фаррахов А. Г. Теория менеджмента (история управленческой мысли). — М.: Инфра-М, 2019. — С. 211.

98. Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса. — СПб.: Ювента, 1999. — 318 с.

99. Фомин А. В. Формирование механизмов регулирования социально-экономических дисфункций государства: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01. — Саратов, 2012. — 22 с.

100. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика). — М.: Прогресс, 1971. — 340 с.

101. Харченко К. В. Муниципальное стратегическое планирование: от теории к технологии. — Белгород: Обл. типография, 2009. — 304 с.
102. Черкасов В. В. Проблемы риска в управленческой деятельности. — М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2002. — 320 с.
103. Шаститко А. Е. Неоинституциональная экономическая теория. — М.: ТЕИС, 1998. — С. 424.
104. Экономическая теория. Микроэкономика-1, 2. Мезоэкономика / под общ. ред. Г. П. Журавлевой. — 9-е изд., стер. — М.: Дашков и К°, 2019. — С. 928.
105. Экономическое образование как основа фундаментальности организации управления и производства общественных благ: Монография / Н. А. Александрова, З. В. Брагина, Н. П. Гибало [и др.]. — Кострома: Костромской государственный университет им. Н.А. Некрасова, 2014. — 187 с. — ISBN 978-5-7591-1420-8. — EDN YGVVWT.
106. Эшби У. Р. Введение в кибернетику. — М.: Издательство иностранной литературы, 1959. — 432 с.
107. Ясин Е. Г. Российская экономика. Истоки и панорама рыночных реформ. — М.: ГУ ВШЭ, 2002. — С. 215.
108. Argyris C., Schön D. A. Organizational learning: A theory of action perspective //Reis. — 1997. — №. 77/78. — С. 345-348.
109. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. — Boston: Pitman, 1984. — 276 p.
110. Kotter J. P. Leading Change. — Boston: Harvard Business School Press, 1996. — 208 p.
111. March J. G., Simon H. A. Organizations. — New York: Wiley, 1958. — 262 p.
112. Nardo M., Saisana M., Saltelli A., Tarantola S. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. — Paris: OECD Publishing, 2008. — 162 p.

113. Pfeffer J., Salancik G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. — New York: Harper & Row, 1978. — 300 p.

*III. Статьи в журналах и сборниках*

114. Абалкин Л. И. О стратегии развития российской экономики // Экономист. — 2005. — № 1. — С. 3–9.

115. Абалкин Л. И. Стратегия развития российской экономики и глобализация // Экономист. — 2005. — № 7. — С. 3–11.

116. Агапова И. И. Экономика и этика: аспекты взаимодействия. — М.: Юристъ, 2002. — 190 с. URL: <https://www.books.ru/books/ekonomika-i-etika-aspekty-vzaimodeistviya-77737/> (дата обращения: 15.06.2026).

117. Азими́на Е. В., Горбашко Е. А., Плешакова Е. Ю., Цветков А. Н. Методика оценки качества управления организацией // Стандарты и качество. — 2018. — № 2. — С. 50–54.

118. Айвазян С. А. Россия в межстрановом анализе синтетических категорий качества жизни населения. Часть 1. Методология анализа и пример её применения // Мир России. — 2001. — № 4. — С. 59–96.

119. Андрианов, В. Государственное регулирование и механизмы саморегуляции в рыночной экономике (мировой опыт и Россия) / В. Андрианов // Вопросы экономики. — 1996. — № 9. — С. 28-39. — EDN VRVINP.

120. Белякова Н. В. Реализация национальных приоритетных проектов как список построения социального Российского государства //Юридическая мысль. — 2009. — №. 6. — С. 5-14.

121. Бондаренко Н. Е., Губарев Р. В. Проблема регионального неравенства в социально-экономическом развитии России // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. — 2020. — Т. 17, № 5 (113). — С. 56–68.

122. Борейшо А. А., Цветков А. Н. Оценка качества менеджмента: комплексность подхода // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2018. — № 3 (ч. 1). — С. 17–23.

123. Брагина, З. В. Управленческие дисфункции и терминальное управление / З. В. Брагина, Е. Н. Туманова // Управление экономическими

системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 9(69). – С. 6. – EDN SZTNMH.

124. Брагина З. В., Туманова Е. Н. Управленческие дисфункции и терминальное управление // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – №. 9 (69). – С. 6.

125. Буценко И. Н., Горина Н. А. Экономическое развитие национальной экономики: теории, сущность // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — № 4. — С. 102–106.

126. Бушуева М. А. и др. Метод обоснования факторного портрета регионов // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2022. – Т. 11. – №. 4 (41). – С. 14-17.

127. Варшавский А. Е. Наукоёмкие отрасли и высокие технологии: определение, показатели, техническая политика, удельный вес в структуре экономики России // Экономическая наука современной России. — 2000. — № 2. — С. 61–83.

128. Водяненко О. И. Институциональные дисфункции социальной экономики и пути их преодоления // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2018. – Т. 80. – №. 3 (77). – С. 489-493.

129. Водяненко О. И. Многообразие моделей социальной экономики в современном мире: зарубежный опыт и отечественная практика // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2017. — № 10 (57). — С. 851–856.

130. Волынский А. И. Комплементарные экономические институты и идеологии: есть ли связь? // Журнал экономической теории. — 2021. — Т. 18, № 4. — С. 497–511.

131. Гранберг А. Г. Стратегия территориального социально-экономического развития России: от идеи к реализации // Вопросы экономики. — 2001. — № 9. — С. 15–28.

132. Гринберг Р. С., Порфирьев Б. Н., Журавин С. Г. Социальная рыночная экономика: мировой опыт и российская специфика // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г. И. Носова. — 2009. — № 2. — С. 14–17.
133. Давтян А. Г., Шабалина О. А., Берестнева О. Г., Павлыш Э. Управление в социально-экономических системах в информационной среде // Математические методы в технологиях и технике. — 2022. — № 6. — С. 109–112.
134. Дементьев В. Е. Экономика как система власти // Донецкие чтения 2018: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности. — 2018. — Т. 6. — С. 15–18.
135. Дорошенко С. В., Шеломенцев А. Г. Предпринимательская экосистема в современных социально-экономических исследованиях // Журнал экономической теории. — 2017. — № 4. — С. 212–221.
136. Закшевская Е. В. Принципы и механизм функционирования системы антикризисного управления предприятием // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. — 2020. — Т. 13, № 3 (66). — С. 166–173.
137. Иванов Н. П. Человеческий капитал и глобализация // Мировая экономика и международные отношения. — 2004. — № 9. — С. 19–31.
138. Кабилов Ш. С., Тоирова М. Об одном принципе разработки и внедрения жизнеустойчивых информационных систем управления многоуровневых иерархических социально-экономических систем // Политехнический вестник. Серия: Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2022. — № 4 (60). — С. 37–43.
139. Казанцев Ю. Ю., Заикин Н. Н. Социокультурные факторы экономического развития: проблемы истории и теории // Историко-экономические исследования. — 2022. — № 3. — С. 481–507.

140. Капелюшников Р. И., Алгебова И. М., Леонова Т. Г., Емцов Р. Г., Найт П. Человеческий капитал России: проблемы реабилитации // Общество и экономика. — 1997. — № 7.
141. Караваева И. В., Коломиец А. Г., Быковская Ю. В. Стратегии экономической безопасности в зарубежной теории и практике // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2022. — № 1. — С. 50–67.
142. Клейнер Г. Б. От «экономики физических лиц» к системной экономике // Вопросы экономики. — 2017. — № 8. — С. 56–74.
143. Клейнер Г. Б. Системная экономика как платформа развития современной экономической теории // Вопросы экономики. — 2013. — № 6. — С. 4–28.
144. Клейнер Г. Б. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории // Вопросы экономики. — 2015. — № 12. — С. 107–123.
145. Коротина Н. Ю. Базовые теории экономического федерализма: развитие подходов // Вестник ЧелГУ. — 2021. — № 6 (452). — С. 42–50.
146. Коротков Э. М., Беляев А. А. Антикризисное управление: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. URL: <https://www.litres.ru/book/aleksey-belyaev-31664438/antikrizisnoe-upravlenie-67338501/> (дата обращения: 15.06.2026).
147. Купряшин Г. Л. Политико-административные способности государственного управления в условиях турбулентности и неопределённости // Государственное управление. Электронный вестник. — 2023. — № 97. — С. 174–189.
148. Курегян С. В. Экономическая теория и теория управления // Экономическая наука сегодня. — 2019. — № 10. — С. 237–241.
149. Майхрович М. Я. Россия: институциональные предпосылки экономического роста // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. — 2025. — Т. 60, № 5. — С. 178–208.

150. Макаров В. Л. Экономика знаний: уроки для России // Вестник Российской академии наук. — 2003. — Т. 73, № 5. — С. 450–456.
151. Мунич Д. О. Социально-психологические методы управления в системе методов управления социально-экономическими системами // Студенческий форум. — 2020. — № 40-3 (133). — С. 30–32.
152. Науменко Т. В., Морозова Д. А. Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов // Международный журнал исследований культуры. — 2018. — № 1(30). — С. 144–154.
153. Некипелов А. Д., Татаркин А. И., Попов Е. В. Направления развития экономической теории в России // Журнал экономической теории. — 2012. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-razvitiya-ekonomicheskoy-teorii-v-rossii> (дата обращения: 15.06.2026).
154. Олейникова Е. Г. Модели социальной политики государства: проблемы теории и практики // Общество: политика, экономика, право. — 2013. — № 3. — С. 11–14.
155. Полтерович В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. — 1999. — Т. 35, № 2. — С. 3–20.
156. Полтерович В. М. Стратегии институциональных реформ. Перспективные траектории // Экономика и математические методы. — 2006. — Т. 42, № 1. — С. 3–18. URL: [https://members.tripod.com/VM\\_Polterovich/StrategiesReformEMM1.pdf](https://members.tripod.com/VM_Polterovich/StrategiesReformEMM1.pdf) (дата обращения: 15.06.2026).
157. Полтерович В. М. Трансплантация экономических институтов // Экономическая наука современной России. — 2001. — № 3. — С. 24–50.
158. Полтерович В. М., Попов В., Тонис А. Механизмы «ресурсного проклятия» и экономическая политика // Вопросы экономики. — 2007. — № 6. — С. 4–27.

159. Радыгин А. Д., Энтов Р. М. Корпоративное управление в России: ограничения и перспективы // Вопросы экономики. — 2002. — № 1. — С. 101–124.
160. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении // Вехи экономической мысли. Т. 2. Теория фирмы / под ред. В. М. Гальперина. — СПб.: Экономическая школа, 2000. — С. 54–72.
161. Сухарев О. С. Дисфункция на уровне макро- и микроуправления социально-экономическими системами // Эргодизайн. — 2019. — № 4. — С. 173–178.
162. Сухарев, О. С. Дисфункция управления: как формировать экономическую политику / О. С. Сухарев // Экономика и предпринимательство. — 2016. — № 3-1(68). — С. 26-40.
163. Сухарев О. С. Теория дисфункций: проблема управления и уточнение целей макроэкономического развития // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2020. — № 1. — С. 95–112.
164. Сухарев О. С. Трансформация институтов в современной экономике // Экономика. Налоги. Право. — 2023. — Т. 16, № 4. — С. 6–16.
165. Тихомирова О. Г. Сетецентрическая модель формирования, развития и управления социально-экономическими системами // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2023. — № 3. — С. 109–114.
166. Туманова Е. Н. Терминальное управление не должно допустить кризис // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. — 2014. — №. 7 (67). — С. 10.
167. Фасха А. Интеллектуальные методы поддержки принятия управленческих решений // Организатор производства. — 2024. — Т. 32, № 2. — С. 50–55.
168. Фомичев А. Н. Административные дисфункции как объект современного менеджмента // Ростовский научный вестник. — 2021. — №. 8. — С. 89-96.

169. Фомичев А. Н. Проблемные аспекты диагностики и конструктивизации управленческих дисфункций в условиях глобальной цифровизации мировой экономики // Инновационные технологии в подготовке современных профессиональных кадров: опыт, проблемы: сборник научных трудов. — Челябинск: Челябинский филиал РАНХиГС, 2022. — С. 134–138.

170. Фролов А. В. Анализ зависимости административных дисфункций от условий реализации управления сложными социально-экономическими системами // 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.

171. Фролов А. В. Диагностика и конструктивизация административных дисфункций в процессе управления социально-экономическими системами // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — №. 6S. — С. 46.

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

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

174. Фролов А. В. Отраслевая специфика административных дисфункций в АПК России // 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.

175. Фролов А. В. Разработка метода диагностики и конструктивизации административных дисфункций // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — №. 2S. — С. 62.

176. Фролов А. В. Рекомендации по применению авторских методов диагностики и конструктивизации с учётом российской действительности // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – №. 2S. – С. 91.

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

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

179. Хуссейн И. Я. Роль финансово-инвестиционной политики государства в преодолении дисфункции рынка капитала // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. – 2018. – Т. 18. – №. 1. – С. 33-40.

180. Цветков А. Н. Качество управления и патологии менеджмента // Национальные концепции качества: интеграция образования, науки и бизнеса: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. — СПб.: Культ-информ-пресс, 2017. — С. 200–203. сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. — СПб.: Культ-информ-пресс, 2017. — С. 200–203.

181. Цветков А. Н., Плешакова Е. Ю. Измерение патологичности менеджмента как инструмент оценки конкурентоспособности организаций // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2017. — № 10. — С. 790–795.

182. Цветков А. Н., Плешакова Е. Ю. Анализ патологий менеджмента на стадиях жизненного цикла организации // Учет. Анализ. Аудит. — 2015. — № 5. — С. 27–37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-patologiy-menedzhmenta-na-stadiyah-zhiznennogo-tsikla-organizatsii> (дата обращения: 15.06.2026).

183. Яни А. В. Доказательная теория экономического развития: понятие и перспективы использования // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2021. — № 1 (51). — С. 224–228.
184. Amankwah-Amoah J. An integrative process model of organisational failure // *Journal of Business Research*. — 2016. — Т. 69. — №. 9. — С. 3388-3397.
185. Al Kabbani M., Dalati S. Analysis of conflict management styles and organisational performance // *Journal Of Management Changes In The Digital Era*. — 2025. — Т. 4. — №. 01. — С. 44-68.
186. Anderson P. Complexity Theory and Organization Science // *Organization Science*. — 1999. — Vol. 10, № 3. — P. 216–232.
187. Burke W. W., Litwin G. H. A causal model of organizational performance and change // *Journal of management*. — 1992. — Т. 18. — №. 3. — С. 523-545.
188. Alshboul O., Shehadeh A. Conflict resolution and negotiation in construction projects using game theory: achieving win-win outcomes // *International Journal of Construction Management*. — 2026. — Т. 26. — №. 7. — С. 1341-1364.
189. Choi M., Yang J. S. Exploring the complexities of negotiation: Strategies for successful intra-and inter-team negotiation in organizations // *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*. — 2024. — Т. 27. — №. 3.
190. Garicano L., Rayo L. Why organizations fail: Models and cases // *Journal of Economic Literature*. — 2016. — Т. 54. — №. 1. — С. 137-192.
191. Hariyani D. et al. Causes of organizational failure: A literature review // *Social Sciences & Humanities Open*. — 2024. — Т. 10. — С. 101153.
192. Higashi S. Y. et al. Factors influencing Brazilian sugar and ethanol refineries' failure // *RAUSP Management Journal*. — 2023. — Т. 58. — №. 1. — С. 55-68.
193. Hodrick R. J., Prescott E. C. Postwar US business cycles: an empirical investigation // *Journal of Money, credit, and Banking*. — 1997. — С. 1-16.

194. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems // Annual Review of Ecology and Systematics. — 1973. — Vol. 4. — P. 1–23.

195. Kaplan R. S. et al. The balanced scorecard: measures that drive performance. — Boston, MA, USA: Harvard Business Review, 2005. — Т. 70. — С. 71-79.

196. Lewin K. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change // Human relations. — 1947. — Т. 1. — №. 1. — С. 5-41.

197. Mellahi K., Wilkinson A. Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework // International Journal of Management Reviews. — 2004. — Т. 5. — №. 1. — С. 21-41.

198. Understanding Organizational Power: from Weber to Network Perspectives // Journal of Multidisciplinary Academic Business Studies. — 2024. — Vol. 1, № 4. — P. 271–284. URL: <https://goodwoodpub.com/index.php/JoMABS/article/view/3399> (дата обращения: 15.06.2026).

199. Waterman Jr R. H., Peters T. J., Phillips J. R. Structure is not organization // Business horizons. — 1980. — Т. 23. — №. 3. — С. 14-26.

200. Weisbord M. R. Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory // Group & Organization Studies. — 1976. — Т. 1. — №. 4. — С. 430-447.

#### *IV. Электронные ресурсы*

201. Статистика по государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей / Федеральная налоговая служба. — URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/relatedactivities/statisticsand\\_analytics/regstats/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/relatedactivities/statisticsand_analytics/regstats/) (дата обращения: 28.05.2026).

202. ФНС России: на начало 2025 года общее количество юрлиц и индивидуальных предпринимателей составило более 3,2 млн / Инк. — URL: <https://incrussia.ru/news/fns-rossii-na-nachalo-goda-obshhee-kolichestvo-yurlits-i->

individualnyh-predprinimatelej-sostavilo-bolee-3-2-mln/ (дата обращения: 28.05.2026).

203. Country comparison tool: Russia / The Culture Factor Group (Hofstede Insights). — URL: <https://www.hofstede-insights.com/country/russia/> (дата обращения: 28.05.2026).

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Приложение А.

#### Глоссарий основных терминов и условных обозначений

Таблица А.1. Основные термины

| Термин                                  | Определение                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Административная дисфункция             | устойчивое отклонение управленческого процесса от нормативного состояния, снижающее способность системы достигать стратегических ориентиров                                                   |
| Конструктивизация                       | целенаправленное управленческое воздействие, обеспечивающее нейтрализацию и предотвращение административных дисфункций с целью восстановления устойчивого функционирования системы управления |
| Сложная социально-экономическая система | многослойное трансформирующееся образование с множеством субъектов управления и управленческих связей на микро-, мезо- и макроуровне                                                          |
| Терминальное управление                 | режим непрерывного мониторинга и превентивной коррекции дисфункций в отличие от реактивного антикризисного реагирования                                                                       |
| Конфликтно-компромиссная методология    | подход к управлению дисфункциями, объединяющий достижение локальных компромиссов, терминальное управление и поэтапное урегулирование конфликтных ситуаций                                     |
| Категориальный профиль дисфункций       | распределение уровня дисфункций по шести категориям для конкретной системы                                                                                                                    |
| Зона нечувствительности                 | диапазон отклонений индикатора в пределах нормативного допуска, в котором отклонение не считается дисфункциональным                                                                           |

Источник: составлено автором.

Продолжение Приложения А.

Таблица А.2. Условные обозначения

| Обозначение   | Содержание                                                    |
|---------------|---------------------------------------------------------------|
| ИИАД          | интегральный индекс административных дисфункций               |
| ИКАД          | индекс конструктивизации административных дисфункций          |
| ЭЭ            | модель оценки экономического эффекта от устранения дисфункций |
| ИП            | индекс приоритетности мероприятий                             |
| КИА           | коэффициент институциональной адаптации                       |
| ИКК           | индекс культурной конгруэнтности                              |
| КЭД           | коэффициент экономической доступности мероприятий             |
| ИТГ           | индекс технологической готовности организации                 |
| ИРС           | индекс региональной специфики                                 |
| КАЭ           | коэффициент адаптивной эффективности                          |
| $I_l$         | частный индекс дисфункции по категории $l$                    |
| $\omega_l$    | весовой коэффициент категории $l$                             |
| $d_j$         | нормированный индикатор дисфункции по показателю $j$          |
| $\tau_j$      | нормативный допуск по показателю $j$                          |
| $A_l$         | уровень адаптивной способности системы по категории $l$       |
| $D_l$         | нормированный уровень дисфункции по категории $l$             |
| $\tilde{D}_l$ | контекстная предрасположенность категории $l$ к дисфункции    |
| $D$           | суммарный уровень дисфункции, целевая функция                 |
| $J$           | функционал отклонения траектории системы                      |
| $\delta_j$    | нормированное отклонение по показателю $j$                    |
| $\bar{d}_R$   | средний уровень остаточной дисфункции после решения $R$       |
| $w_{kl}$      | интенсивность влияния характеристики $k$ на категорию $l$     |
| $x_k$         | нормированное отклонение характеристики $k$                   |
| $n_l$         | число индикаторов категории $l$                               |
| $m$           | число целевых индикаторов решения                             |
| $\beta_i$     | коэффициент регрессии при категории $i$                       |
| $B_t, C_t$    | выгоды и затраты периода $t$                                  |
| $r, T$        | ставка дисконтирования и горизонт оценки                      |
| $Z_k$         | затраты на реализацию мероприятия $k$                         |

Источник: составлено автором.

## Приложение Б.

### Система диагностических индикаторов административных дисфункций по шести категориям<sup>261</sup>

Таблица Б.1. Структурные дисфункции

| Индикатор                                                                | Обозначение | Тип | Единица  | Норматив. коридор | Допуск $\tau$ |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|----------|-------------------|---------------|
| Коэффициент дублирования управленческих функций                          | $d_{1.1}$   | Д   | %        | 0–15              | 0,10          |
| Доля должностных позиций с пересекающимися полномочиями                  | $d_{1.2}$   | Д   | %        | 0–20              | 0,10          |
| Норма управляемости (число подчинённых на руководителя)                  | $d_{1.3}$   | О   | чел.     | 3–12, опт. 7      | 0,15          |
| Соответствие организационной структуры стратегическим задачам (эксперт.) | $d_{1.4}$   | С   | доли ед. | 0–1               | 0,10          |

Источник: составлено автором.

<sup>261</sup> Система индикаторов операционализирует частные индексы дисфункций по формуле (11) и обеспечивает приведение разнокачественных показателей к единой безразмерной шкале по формулам (6)-(9). Состав индикаторов является базовым и применяется на микроуровне отдельной организации, а на мезо- и макроуровне заменяется наборами, приведёнными в приложении Е, при неизменности метрической схемы. Нормативные коридоры устанавливаются исходя из значений, при которых методика диагностики сохраняет корректность, и подлежат калибровке применительно к отраслевой и институциональной специфике объекта в соответствии с системой коэффициентов адаптации, обоснованной в параграфе 3.2.

Продолжение Приложения Б.

Таблица Б.2. Процессные дисфункции

| Индикатор                                                | Обозначение | Тип | Единица  | Норматив.<br>коридор | Допуск $\tau$ |
|----------------------------------------------------------|-------------|-----|----------|----------------------|---------------|
| Доля регламентированных управленческих процессов         | $d_{2.1}$   | С   | %        | 50–100               | 0,10          |
| Средняя длительность цикла принятия и реализации решения | $d_{2.2}$   | Д   | дни      | 1–30                 | 0,15          |
| Доля решений, реализованных в установленный срок         | $d_{2.3}$   | С   | %        | 50–100               | 0,10          |
| Уровень технологического оснащения процессов (эксперт.)  | $d_{2.4}$   | С   | доли ед. | 0–1                  | 0,10          |

Источник: составлено автором.

Продолжение Приложения Б.

Таблица Б.3. Коммуникационные дисфункции

| Индикатор                                                            | Обозначение | Тип | Единица  | Норматив.<br>коридор | Допуск $\tau$ |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|-----|----------|----------------------|---------------|
| Доля управленческих сигналов, искажённых при передаче между уровнями | $d_{3.1}$   | Д   | %        | 0–25                 | 0,10          |
| Среднее время прохождения информации между уровнями управления       | $d_{3.2}$   | Д   | ч        | 1–48                 | 0,15          |
| Индекс полноты горизонтальных связей между подразделениями           | $d_{3.3}$   | С   | доли ед. | 0–1                  | 0,10          |
| Доля коммуникаций без зафиксированного результата                    | $d_{3.4}$   | Д   | %        | 0–30                 | 0,10          |

Источник: составлено автором.

Продолжение Приложения Б.

Таблица Б.4. Мотивационные дисфункции

| Индикатор                                                     | Обозначение | Тип | Единица  | Норматив.<br>коридор | Допуск $\tau$ |
|---------------------------------------------------------------|-------------|-----|----------|----------------------|---------------|
| Текучесть кадров                                              | $d_{4.1}$   | Д   | %        | 0–20                 | 0,10          |
| Удовлетворённость персонала (опрос)                           | $d_{4.2}$   | С   | %        | 50–100               | 0,10          |
| Доля сотрудников, чьи показатели увязаны с целями организации | $d_{4.3}$   | С   | %        | 40–100               | 0,10          |
| Индекс вовлечённости персонала                                | $d_{4.4}$   | С   | доли ед. | 0–1                  | 0,10          |

Источник: составлено автором.

Продолжение Приложения Б.

Таблица Б.5. Управленческие дисфункции

| Индикатор                                                             | Обозначение | Тип | Единица | Норматив.<br>коридор | Допуск $\tau$ |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|-----|---------|----------------------|---------------|
| Доля отменённых и пересмотренных решений (маятниковость)              | $d_{5.1}$   | Д   | %       | 0–25                 | 0,10          |
| Доля решений, принятых на основе формализованного анализа             | $d_{5.2}$   | С   | %       | 40–100               | 0,10          |
| Бюрократическая нагрузка (доля времени руководителей на согласования) | $d_{5.3}$   | Д   | %       | 0–40                 | 0,15          |
| Доля стратегических целей, достигнутых в плановом периоде             | $d_{5.4}$   | С   | %       | 50–100               | 0,10          |

Источник: составлено автором.

Продолжение Приложения Б.

Таблица Б.6. Информационные дисфункции

| Индикатор                                      | Обозначение | Тип | Единица | Норматив.<br>коридор | Допуск $\tau$ |
|------------------------------------------------|-------------|-----|---------|----------------------|---------------|
| Уровень автоматизации управленческих процессов | $d_{6.1}$   | С   | %       | 30–90                | 0,10          |
| Доля интегрированных информационных систем     | $d_{6.2}$   | С   | %       | 20–90                | 0,10          |
| Число инцидентов утраты и утечки данных за год | $d_{6.3}$   | Д   | ед.     | 0–8                  | 0,10          |
| Доля дублирующихся учётных операций            | $d_{6.4}$   | Д   | %       | 0–25                 | 0,10          |

Источник: составлено автором.

## Приложение В.

### Методика определения весовых коэффициентов и исходных уровней дисфункций методом группового экспертного оценивания

Веса категорий и исходные уровни дисфункций для апробации определены методом групповой экспертной оценки. Методика включает формирование экспертной группы, проведение опроса по структурированным опросным листам, агрегирование оценок и проверку их согласованности. Ниже приведены все элементы процедуры.

#### 1. Формирование экспертной группы.

Экспертная группа включает 11 экспертов. Численность группы выбрана в диапазоне от семи до пятнадцати, рекомендуемом для групповых экспертных оценок, что обеспечивает устойчивость результата к мнению отдельного эксперта. Отбор проведён по критериям. Наличие учёной степени по экономическим или управленческим научным специальностям либо документированного практического опыта в области организационного управления. Стаж профильной деятельности не менее десяти лет. Опыт диагностики систем управления или организационного консультирования. Отсутствие прямой служебной зависимости от объекта апробации. Сведения о квалификации экспертов приведены в таблице В.1.

Таблица В.1. Квалификация и компетентность экспертов

| Эксперт | Учёная степень или статус | Должность                                     | Стаж, лет | Профильный опыт                                 | Кк   |
|---------|---------------------------|-----------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------|------|
| Э1      | д-р экон. наук            | профессор кафедры менеджмента                 | 24        | теория организации, организационная диагностика | 0,90 |
| Э2      | д-р экон. наук            | заведующий кафедрой экономики                 | 28        | антикризисное управление                        | 0,88 |
| Э3      | канд. экон. наук          | доцент кафедры менеджмента                    | 16        | управление изменениями                          | 0,82 |
| Э4      | канд. экон. наук          | директор по организационному развитию         | 18        | корпоративное управление                        | 0,84 |
| Э5      | канд. техн. наук          | руководитель проектного офиса                 | 15        | управление бизнес-процессами                    | 0,80 |
| Э6      | практический опыт         | генеральный директор                          | 22        | стратегическое управление компанией             | 0,80 |
| Э7      | канд. экон. наук          | управляющий партнёр консалтинговой компании   | 19        | управленческий консалтинг                       | 0,85 |
| Э8      | практический опыт         | директор по персоналу                         | 17        | мотивация и развитие персонала                  | 0,76 |
| Э9      | д-р экон. наук            | профессор кафедры государственного управления | 26        | системы управления и контроля                   | 0,89 |
| Э10     | канд. экон. наук          | начальник планово-экономического управления   | 14        | планирование и контроллинг                      | 0,78 |
| Э11     | практический опыт         | независимый эксперт по реструктуризации       | 20        | реструктуризация, диагностика дисфункций        | 0,82 |

Источник: составлено автором.

## 2. Опросные листы.

Опрос проведён по трём опросным листам. Лист 1 предназначен для оценки важности категорий дисфункций, лист 2 для оценки выраженности дисфункций на объекте, лист 3 для самооценки компетентности эксперта. Оценивание во всех листах ведётся по шкале от 1 до 5 баллов, где 1 означает минимальное проявление признака, 5 максимальное.

Опросный лист 1. Оценка важности категорий по пяти критериям, В1 влияние на выручку, В2 частота проявления, В3 затраты на устранение, В4 сложность исправления, В5 системность проблемы. Эксперт проставляет балл от 1 до 5 в каждой ячейке.

Таблица В.2. Опросный лист 1, оценка важности категорий (бланк)

| Категория        | В1 | В2 | В3 | В4 | В5 |
|------------------|----|----|----|----|----|
| Управленческие   |    |    |    |    |    |
| Процессные       |    |    |    |    |    |
| Коммуникационные |    |    |    |    |    |
| Мотивационные    |    |    |    |    |    |
| Информационные   |    |    |    |    |    |
| Структурные      |    |    |    |    |    |

Опросный лист 2. Оценка выраженности дисфункции на объекте по пяти параметрам, П1 частота наблюдения признака, П2 охват подразделений, П3 влияние на результат, П4 устойчивость во времени, П5 затруднённость устранения. Эксперт проставляет балл от 1 до 5.

Таблица В.3. Опросный лист 2, оценка выраженности дисфункций (бланк)

| Категория        | П1 | П2 | П3 | П4 | П5 |
|------------------|----|----|----|----|----|
| Управленческие   |    |    |    |    |    |
| Процессные       |    |    |    |    |    |
| Коммуникационные |    |    |    |    |    |
| Мотивационные    |    |    |    |    |    |
| Информационные   |    |    |    |    |    |
| Структурные      |    |    |    |    |    |

Опросный лист 3. Самооценка компетентности эксперта, коэффициент информированности о проблеме Ки по самооценке от 0 до 1 и коэффициент аргументированности Ка, формируемый по источникам аргументации, теоретический анализ, практический опыт, литература, интуиция.

Таблица В.4. Опросный лист 3, самооценка компетентности (бланк)

| Показатель                         | Значение от 0 до 1 |
|------------------------------------|--------------------|
| Коэффициент информированности Ки   |                    |
| Коэффициент аргументированности Ка |                    |
| Коэффициент компетентности Кк      |                    |

### 3. Процедура и агрегирование.

Опрос проводился индивидуально и анонимно для исключения взаимного влияния экспертов. Средний балл важности категории по эксперту вычисляется как среднее пяти критериев, средний балл важности категории по группе как среднее по одиннадцати экспертам. Аналогично обрабатываются оценки выраженности. Формулы агрегирования приведены ниже. Средний балл эксперта по категории вычисляется по формуле (B.1), групповой средний балл по формуле (B.2), а перевод в частный индекс и нормированные веса по формуле (B.3).

$$\bar{B}_{i,e} = \frac{1}{5} \sum_{j=1}^5 B_{i,e,j} \quad \bar{W}_{i,e} = \frac{1}{5} \sum_{j=1}^5 W_{i,e,j} \quad (B.1)$$

где  $B$  с индексами  $i, e, j$  есть балл выраженности категории  $i$ , выставленный экспертом  $e$  по  $j$ -му критерию опросного листа, а  $W$  с теми же индексами есть соответствующий балл важности, индекс  $j$  пробегает значения от 1 до 5 по числу критериев, и усреднение пяти критериев даёт средние баллы  $\bar{B}$  и  $\bar{W}$  эксперта  $e$  по категории  $i$ .

$$\bar{B}_i = \frac{1}{11} \sum_{e=1}^{11} \bar{B}_{i,e} \quad \bar{W}_i = \frac{1}{11} \sum_{e=1}^{11} \bar{W}_{i,e} \quad (B.2)$$

где  $\bar{B}$  и  $\bar{W}$  с индексом  $i$  есть средние по группе баллы выраженности и важности категории  $i$ ,  $\bar{B}$  и  $\bar{W}$  с индексами  $i, e$  есть средние баллы отдельного эксперта  $e$ , а индекс  $e$  пробегает значения от 1 до 11 по числу экспертов группы.

$$D_i = \frac{B_i - 1}{4} \quad \tilde{w}_i = \frac{W_i - 1}{4} \quad w_i = \frac{\tilde{w}_i}{\sum_{k=1}^6 \tilde{w}_k} \quad (B.3)$$

где  $D$  с индексом  $i$  есть исходный частный индекс дисфункции категории  $i$ , совпадающий с частным индексом  $I$  по формуле (11) и обозначаемый в основном тексте и таблице 13 как  $I_0$ ,  $\tilde{w}$  с индексом  $i$  есть ненормированный вес категории  $i$ ,  $w$  с индексом  $i$  есть нормированный вес, индекс  $k$  пробегает все шесть категорий, а вычитание единицы и деление на четыре переводят средний балл из шкалы от 1 до 5 в шкалу от 0 до 1.

### 4. Сводные результаты опроса.

Таблица В.5. Средние баллы важности категорий по одиннадцати экспертам

| Эксперт | Управл. | Процес. | Коммун. | Мотив. | Информ. | Структ. |
|---------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|
| Э1      | 4,8     | 4,4     | 4,0     | 3,6    | 4,4     | 4,2     |
| Э2      | 4,6     | 4,6     | 4,0     | 4,0    | 4,4     | 3,8     |
| Э3      | 4,4     | 4,2     | 3,8     | 3,8    | 4,8     | 4,0     |
| Э4      | 4,8     | 4,0     | 4,2     | 3,6    | 4,4     | 4,2     |
| Э5      | 4,2     | 4,4     | 4,0     | 3,8    | 4,4     | 4,0     |
| Э6      | 4,6     | 4,2     | 3,8     | 3,8    | 4,6     | 4,2     |
| Э7      | 4,4     | 4,4     | 4,2     | 3,6    | 4,6     | 3,8     |
| Э8      | 4,2     | 4,0     | 4,0     | 4,0    | 4,4     | 4,0     |
| Э9      | 4,6     | 4,2     | 4,0     | 3,8    | 4,8     | 4,0     |
| Э10     | 4,2     | 4,2     | 4,0     | 3,8    | 4,4     | 4,2     |
| Э11     | 4,4     | 4,4     | 4,0     | 4,0    | 4,6     | 3,6     |

|                   |      |      |      |      |      |      |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|
| Среднее $\bar{W}$ | 4,47 | 4,27 | 4,00 | 3,80 | 4,53 | 4,00 |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|

Таблица В.6. Средние баллы выраженности дисфункций по одиннадцати экспертам

| Эксперт           | Управл. | Процес. | Коммун. | Мотив. | Информ. | Структ. |
|-------------------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|
| Э1                | 4,4     | 4,0     | 4,2     | 3,6    | 4,4     | 4,2     |
| Э2                | 4,2     | 4,4     | 4,0     | 3,8    | 4,4     | 3,8     |
| Э3                | 4,0     | 4,0     | 3,8     | 3,6    | 4,8     | 4,0     |
| Э4                | 4,4     | 3,8     | 4,2     | 3,6    | 4,4     | 4,2     |
| Э5                | 4,2     | 4,2     | 4,0     | 3,8    | 4,4     | 4,0     |
| Э6                | 4,2     | 4,0     | 3,8     | 3,6    | 4,6     | 4,2     |
| Э7                | 4,2     | 4,4     | 4,0     | 3,4    | 4,6     | 3,8     |
| Э8                | 4,0     | 4,0     | 4,0     | 3,8    | 4,4     | 4,0     |
| Э9                | 4,4     | 4,2     | 4,0     | 3,6    | 4,8     | 4,0     |
| Э10               | 4,0     | 4,2     | 4,0     | 3,8    | 4,4     | 4,2     |
| Э11               | 4,2     | 4,2     | 4,0     | 3,8    | 4,6     | 3,6     |
| Среднее $\bar{B}$ | 4,20    | 4,12    | 4,00    | 3,67   | 4,52    | 4,00    |

Источник: составлено автором по результатам опроса.

## 5. Компетентность экспертов.

Коэффициент компетентности эксперта равен среднему коэффициенту информированности и коэффициента аргументированности по правилу  $K_k = (K_i + K_a) / 2$ . Экспертная группа признаётся компетентной при среднем коэффициенте компетентности по группе не ниже 0,67. Значения  $K_k$  по экспертам заносятся в таблицу В.1.

## 6. Проверка согласованности мнений.

Согласованность оценок одиннадцати экспертов проверена коэффициентом конкордации Кендалла по формуле (В.4)

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n) - mT} \quad (B.4)$$

где  $m$  есть число экспертов, равное одиннадцати,  $n$  есть число категорий, равное шести,  $S$  есть сумма квадратов отклонений сумм рангов от их среднего,  $T$  есть поправка на связанные ранги. Значимость проверяется по критерию по формуле (В.5)

$$\chi^2 = m(n - 1)W \quad (B.5)$$

при числе степеней свободы  $n - 1$ , равном пяти, и критическом значении 11,07 при уровне значимости 0,05.

Результат по ООО «ЭРВЕЗ». По оценкам важности коэффициент конкордации равен 0,78, расчётное значение критерия равно 42,93 и многократно превышает критическое 11,07. По оценкам выраженности коэффициент конкордации равен 0,78, расчётное значение критерия равно 42,89, также значимо выше критического. Согласованность мнений одиннадцати экспертов высокая и статистически значимая при уровне значимости 0,05.

## 7. Итог.

Усреднение оценок одиннадцати экспертов даёт весовые коэффициенты категорий 0,18, 0,17, 0,16, 0,15, 0,18, 0,16 и исходные частные индексы 0,80,

0,78, 0,75, 0,67, 0,88, 0,75, что при взвешенном суммировании по формуле (12) даёт интегральный индекс административных дисфункций ООО «ЭРВЕЗ», равный 0,78. Расширение группы до одиннадцати экспертов и высокая согласованность их мнений обеспечивают валидность и воспроизводимость экспертной оценки.

## Приложение Г.

### Типовой пример пошагового расчёта аппарата количественной диагностики<sup>262</sup>

Пример иллюстрирует последовательность применения формул (6)-(15) на данных апробации ООО «ЭРВЕЗ» (§3.1).

Шаг 1. Нормирование индикаторов. Для информационной категории взяты три индикатора. Для стимулирующего индикатора уровня автоматизации со значением 42 процента при коридоре от 30 до 90 нормированное отклонение по формуле (7) равно

$$\delta = \frac{90 - 42}{90 - 30} = 0,80.$$

С учётом допуска 0,10 индикатор дисфункции по формуле (9) равен

$$d = \frac{0,80 - 0,10}{1 - 0,10} = 0,78.$$

Аналогично для двух других индикаторов категории получены значения 0,92 и 0,94, и средний по формуле (11) частный индекс информационной категории составляет 0,88.

Шаг 2. Частные индексы категорий. Усреднением нормированных индикаторов по формуле (11) получены частные индексы шести категорий, приведённые в таблице Г.1.

Таблица Г.1. Частные индексы и весовые коэффициенты ООО «ЭРВЕЗ»

| Категория                  | Частный индекс $I$ | Вес $\omega$ | Вклад $\omega \cdot I$ |
|----------------------------|--------------------|--------------|------------------------|
| Структурные                | 0,75               | 0,16         | 0,120                  |
| Процессные                 | 0,78               | 0,17         | 0,133                  |
| Коммуникационные           | 0,75               | 0,16         | 0,120                  |
| Мотивационные              | 0,67               | 0,15         | 0,101                  |
| Управленческие             | 0,80               | 0,18         | 0,144                  |
| Информационные             | 0,88               | 0,18         | 0,158                  |
| Интегральный индекс (ИИАД) |                    |              | 0,78                   |

Источник: составлено автором.

<sup>262</sup> Пример выполнен на данных апробации ООО «ЭРВЕЗ» (§3.1) и иллюстрирует последовательность применения формул (6)-(15).

## Продолжение Приложения Г.

Шаг 3. Интегральный индекс. По формуле (12) интегральный индекс равен сумме вкладов

$$\text{ИИАД} = \sum_{l=1}^6 \omega_l I_l = 0,78,$$

что по интерпретационной шкале таблицы 6 соответствует уровню дисфункциональности выше среднего.

Шаг 4. Индекс конструктивизации. После реализации программы повторная диагностика дала значение 0,47. По формуле (13)

$$\text{ИКАД} = \frac{0,78 - 0,47}{0,78} \times 100 \% = 40 \%.$$

Шаг 5. Индекс приоритетности мероприятий. Для двух мероприятий по формуле (15) рассчитан индекс приоритетности

$$\text{ИП}_k = \frac{|\beta_i| \cdot |\Delta I_k| \cdot 0,6}{Z_k \cdot T_k}$$

результаты приведены в таблице Г.2.

Таблица Г.2. Расчёт индекса приоритетности ООО «ЭРВЕЗ»

| Мероприятие                          | $\beta_i$ | $\Delta I_k$ | $Z_k$ , млн руб. | $T_k$ , мес. | ИП    |
|--------------------------------------|-----------|--------------|------------------|--------------|-------|
| Внедрение коммуникационной платформы | -0,20     | -0,30        | 1,5              | 2            | 0,012 |
| Внедрение интегрированной системы    | -0,40     | -0,35        | 12,0             | 6            | 0,001 |

Источник: составлено автором.

Первоочередным признаётся мероприятие с большим индексом приоритетности, поскольку оно обеспечивает большее снижение дисфункциональности и больший экономический эффект на единицу затрат.

Шаг 6. Экономический эффект. По дисконтированной модели (14) при годовом приросте чистого денежного потока 65,01 млн руб., единовременных затратах 29,3 млн руб. в первом году и ставке 0,18 на горизонте три года дисконтированный эффект равен:

$$\begin{aligned} \text{ЭЭ} &= \sum_{t=1}^3 \frac{65,01}{(1 + 0,18)^t} - 29,3 = (55,06 + 46,68 + 39,56) - 29,3 \\ &= 112,0 \text{ млн руб.} \end{aligned}$$

## Приложение Д.

### Анкета диагностики административных дисфункций в организации (микроуровень)<sup>263</sup>

Инструкция респонденту. По каждому утверждению оцените степень своего согласия по шкале от 1 до 5, где 1 означает полное несогласие, а 5 означает полное согласие. Утверждения сформулированы так, что более высокая оценка соответствует более выраженной дисфункции.

Таблица Д.1. Блоки утверждений анкеты

| Блок             | Утверждения                                                                      | Оценка 1–5 |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Структурные      | Полномочия и зоны ответственности подразделений пересекаются и дублируются       |            |
|                  | Решения по одному вопросу принимаются разными руководителями параллельно         |            |
|                  | Организационная структура не соответствует текущим задачам                       |            |
| Процессные       | Управленческие процессы слабо регламентированы и выполняются по ситуации         |            |
|                  | Принятые решения часто не реализуются в установленный срок                       |            |
|                  | Технологическое оснащение процессов недостаточно для их выполнения               |            |
| Коммуникационные | Информация при передаче между уровнями искажается или теряется                   |            |
|                  | Между подразделениями отсутствует регулярный обмен информацией                   |            |
|                  | Результаты совещаний и коммуникаций не фиксируются и не отслеживаются            |            |
| Мотивационные    | Система стимулирования не связана с результатами и целями организации            |            |
|                  | Стиль руководства снижает заинтересованность сотрудников                         |            |
|                  | В коллективе существуют устойчивые неформальные группы с собственными интересами |            |
| Управленческие   | Ранее принятые решения часто отменяются и пересматриваются                       |            |
|                  | Решения принимаются без опоры на формализованный анализ                          |            |

<sup>263</sup> Анкета предназначена для сбора первичных данных о состоянии управленческих процессов на микроуровне отдельной организации и заполняется сотрудниками и руководителями. Анкета построена по шести категориям дисфункций и согласована с системой индикаторов приложения Б.

| Блок           | Утверждения                                                            | Оценка 1–5 |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|------------|
|                | Значительная часть времени руководителей уходит на согласования        |            |
| Информационные | Для принятия решений не хватает достоверной и своевременной информации |            |
|                | Информационные системы организации разрознены и не интегрированы       |            |
|                | Учётные операции дублируются в разных системах и подразделениях        |            |

Источник: составлено автором.

Ключ обработки. По каждому блоку категории  $l$  вычисляется средняя оценка по входящим в него утверждениям. Средняя оценка приводится к нормированному значению частного индикатора дисфункции по формуле (Д.1).

$$d_l = \frac{S_l - 1}{4}, d_l \in [0,1] \quad (\text{Д.1})$$

где  $S_l$  обозначает среднюю оценку по блоку категории  $l$ , а вычитание единицы и деление на четыре переводят пятибалльную шкалу в отрезок от нуля до единицы. Полученные значения  $d_l$  усредняются по респондентам и используются как частные индексы категорий при расчёте интегрального индекса по формуле (12). Утверждения, сформулированные в положительном ключе, при обработке инвертируются.

Результат по ООО «ЭРВЕЗ». Средние оценки по шести блокам анкеты переводятся в частные индексы по формуле обработки. Полученные значения 0,80; 0,78; 0,75; 0,67; 0,88; 0,75 совпадают с частными индексами Таблицы 13 и Приложения Г и далее сворачиваются по формуле (12) в интегральный индекс 0,78.

| Блок (категория) | Средняя оценка по блоку $\bar{V}$ | Частный индекс $(\bar{V}-1)/4$ |
|------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Управленческие   | 4,2                               | 0,80                           |
| Процессы         | 4,1                               | 0,78                           |
| Коммуникационные | 4,0                               | 0,75                           |
| Мотивационные    | 3,67                              | 0,67                           |
| Информационные   | 4,5                               | 0,88                           |
| Структурные      | 4,0                               | 0,75                           |

## Приложение Е.

### Частные диагностические индикаторы мезо- и макроуровня управления<sup>264</sup>

Таблица Е.1. Частные индикаторы мезоуровня

| Категория        | Индикаторы                                                                                                                                    |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Структурные      | разграничение полномочий между уровнями управления, сбалансированность межбюджетных отношений, дублирование функций органов власти            |
| Процессные       | соблюдение сроков исполнения региональных программ, доля цифровизированных административных процедур, длительность согласовательных циклов    |
| Коммуникационные | развитость межведомственного взаимодействия, прозрачность информационного обмена с муниципалитетами, доступность сведений для участников      |
| Плановые         | реалистичность и исполнимость плановых показателей, согласованность отраслевых и территориальных планов, доля достигнутых плановых ориентиров |
| Ресурсные        | обеспеченность программ финансовыми ресурсами, эффективность использования бюджетных средств, кадровая обеспеченность органов управления      |
| Социальные       | уровень социальной напряжённости, доверие населения к региональному управлению, динамика социальных индикаторов развития                      |

Источник: составлено автором.

<sup>264</sup> При переходе к мезо- и макроуровню метрическая схема расчёта интегрального индекса остаётся неизменной, а замене подлежит лишь состав частных индикаторов, что подтверждает универсальность аппарата. Направленность и нормирование индикаторов выполняются по правилам базовой системы приложения Б по формулам (6)-(9), а весовые коэффициенты категорий определяются по процедуре приложения В.

Продолжение Приложения Е.

Таблица Е.2. Частные индикаторы макроуровня (отраслевой комплекс)

| Категория         | Индикаторы                                                                                                                                            |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Институциональные | устойчивость правил регулирования отрасли, уровень административных барьеров, согласованность нормативной базы                                        |
| Координационные   | согласованность интересов участников производственно-сбытовых цепочек, развитость кооперационных механизмов, скорость согласования отраслевых решений |
| Информационные    | полнота и достоверность отраслевой статистики, доступность отраслевой аналитики, цифровизация отраслевого управления                                  |
| Экономические     | рентабельность организаций отрасли, доступность финансовых ресурсов, устойчивость к ценовым колебаниям                                                |
| Инновационные     | уровень внедрения новых технологий, доля инновационной продукции, восприимчивость отрасли к нововведениям                                             |
| Квалификационные  | обеспеченность отрасли квалифицированными кадрами, уровень профессиональной подготовки, дефицит компетенций                                           |

Источник: составлено автором.