

Научная статья

УДК 65.014

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15608>



СТОИМОСТНАЯ ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПАТОЛОГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

К.Г. Качалкина  

Уфимский государственный нефтяной технический университет,
г. Уфа, Российская Федерация

 kkachalkina@gmail.com

Аннотация. В современных условиях вносить изменения в организационные структуры управления (ОСУ) приходится все чаще, а потребность в изменениях растет. Возрастает вновь исследовательский интерес к особенностям человеческого поведения как фактору, который важно учитывать при управлении организацией. В этом контексте новое применение может получить теория организационных патологий – нарушений в функционировании организаций, происходящих в большинстве своем из-за поведенческих особенностей работников. Анализ публикаций показал, что исследований, описывающих подходы и методы стоимостной оценки организационных патологий, практически нет, хотя имеется задел экспертной оценки наличия патологий на предприятии в целом. Вероятно, это является следствием того, что результаты проявления патологий скорее качественные, чем количественные, а это в свою очередь сопряжено со сложностью их стоимостного выражения. Статья включает в себя обзор контекста функционирования современных ОСУ, рассматривает подходы к стоимостной оценке качественных результатов в различных сферах деятельности, и показывает важность стоимостной оценки организационных патологий для совершенствования ОСУ. Цель статьи – предложить метод стоимостной оценки организационных патологий предприятия для выявления изменений в функционировании организационной структуры управления. Метод основан на расчете неэффективных расходов – предлагаемом показателе, который представляет собой оцененные потери предприятия из-за наличия патологий. Расчет показателя основан на доработанном подходе к монетизации неэффективных результатов из методологии расчета социального возврата на инвестиции (SROI), саму же оценку потерь из-за патологий предложено осуществлять по аналогии с расчетом транзакционных издержек, т.е. определять их долю в конкретных статьях расходов предприятия. При этом допускается, что у каждого предприятия может существовать определенная величина неэффективных расходов, позволяющая ему поддерживать функционирование ОСУ и достигать своих целей. Это объясняется тем, что полностью устранить неэффективные расходы невозможно, поскольку они являются следствием проявления человеческого поведения. Поэтому принятие решения о необходимости изменить ОСУ осуществляется путем отслеживания динамики неэффективных расходов и их доли в себестоимости: рост или снижение этих двух показателей становится сигналом необходимости изменений. В рамках дальнейшего исследования планируется усовершенствовать подход к оценке функциональности ОСУ, дополнив оценку организационных патологий анализом внешнего окружения предприятий, чтобы учесть внешнее влияние на предприятие, являющееся открытой системой.

Ключевые слова: организационные патологии, стоимостная оценка, неэффективные расходы, организационная структура управления, поведенческие особенности, человекоцентричный подход, альтернативные издержки, транзакционные издержки, социальный возврат на инвестиции

Для цитирования: Качалкина К.Г. Стоимостная оценка организационных патологий предприятия // П-Economy. 2022. Т. 15, № 6. С. 113–127. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15608>



COST ESTIMATION OF ENTERPRISE ORGANIZATIONAL PATHOLOGIES

K.G. Kachalkina ✉

Ufa State Petroleum Technological University,
Ufa, Russian Federation

✉ kkachalkina@gmail.com

Abstract. In modern conditions, changes in organizational management structures must be frequent, and the need for changes is growing. There is a renewed research interest in human behavior as a significant factor to be considered when managing an organization. In this context, the theory of organizational pathologies – violations in the functioning of organizations, occurring mainly due to the behavioral characteristics of employees – could receive a new application. Analysis of publications showed that there are practically no studies describing approaches and methods for cost estimation of organizational pathologies. Although there are works on expert assessment of the pathologies' presence in the enterprise in general. Probably, this is because the results of the pathologies' manifestation are mainly qualitative, not quantitative, making their estimation rather complex. The article includes an overview of context of functioning of modern organizational management structures, addresses approaches to the qualitative results' cost estimation in various fields of activity. The research shows the importance of organizational pathologies estimation for improving organizational management structures. The article's aim is to propose a method of organizational pathologies' cost estimation that would help to identify the changes in the organizational management structures' functionality. A new indicator of inefficient costs is proposed. The inefficient costs are the estimated losses of the enterprise due to the presence of pathologies. The calculation of the indicator is similar to monetization of non-monetary (qualitative) results taken from the methodology of the social return on investment calculation (SROI). The losses due to pathologies are assessed similar to transaction costs calculation, which includes determination of their share in the specific expenses of the enterprise. At the same time, it is assumed that each enterprise may have a certain amount of inefficient costs, allowing it to maintain sufficient functionality and achieve its goals. Since the inefficient costs are the result of human behavior it is impossible to eliminate them. Therefore, the decision whether to change the organizational structure of management or not is made by tracking the dynamics of inefficient costs and their share in the cost price. The growth or the decrease in these two indicators is a signal of the need for said change. As part of the further study, it is planned to improve the approach to assessing the organizational structure of management functionality by adding the analysis of external environment of enterprises. That would allow assessing both internal and external factors considering the enterprise an open system.

Keywords: organizational pathologies, cost estimation, inefficient costs, organizational structure of management, human behavior, human-centered approach, opportunity costs, transactional costs, social return on investment (sroi)

Citation: K.G. Kachalkina, Cost estimation of enterprise organizational pathologies, *П-Economy*, 15 (6) (2022) 113–127. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15608>

Введение

Актуальность исследования

Вопрос организации управления и упорядочивания организационной структуры на предприятиях не теряет свою актуальность с момента возникновения первых организаций. Как строить эффективные организационные структуры управления (ОСУ), как часто их менять, чтобы обеспечить устойчивость и адаптивность, какие факторы учитывать – лишь часть вопросов, поднимаемых при организационном проектировании и развитии. Отметим, что под ОСУ в настоящей статье будем понимать не только организационную схему, отображающую организационные еди-



ницы и связи между ними, но и архитектуру принятия решений – сложившиеся управленческие отношения руководства-подчинения, которые фиксируются в процессах управления.

В настоящее время существует множество разнонаправленных школ и подходов к организационному развитию и построению ОСУ. Все больший исследовательский интерес проявляется к подходам, учитывающим поведенческие особенности работников [1]. Возрождая принципы школы человеческих отношений, развиваются человекоцентричное управление, поведенческий подход к менеджменту и иные теории и практики, концентрирующие внимание на поведении человека в организации как основном факторе проектирования и развития организации.

В этих условиях новое применение может получить теория организационных патологий, рассматривающая устойчивые нарушения в функционировании организаций, т.е. их способности корректно выполнять свое предназначение. В настоящем исследовании под организационной патологией понимается управленческое воздействие руководителя и/или сложившиеся управленческие отношения внутри организации, не позволяющие достигать ее целей, и происходящие из-за поведенческих особенностей членов организации. Это определение схоже с тем, что дает А.И. Пригожин [2], но уточняет его через поведенческие аспекты. Интерес к организационным патологиям со стороны теоретиков и практиков управления отражается в наличии разнообразных классификаций патологий, разработанных опросников для их идентификации, и теоретическим рассуждениям об их негативном влиянии. Изучение патологий с учетом их поведенческой природы может привести к созданию новых инструментов, повышающих качество функционирования организаций через устранение нарушений, находящих отражение в ОСУ. Но практические шаги – оценка патологий, их взаимосвязь с функционированием и управлением предприятием, методы принятия решений о том, как учесть патологии при управлении, – проработаны недостаточно. Это говорит об актуальности дальнейших исследований в области организационных патологий.

Литературный обзор

В русскоязычной литературе при изучении организационных патологий чаще всего ссылаются на работы А. И. Пригожина. Он представил описание и дал классификацию патологий, основанную на результатах своего многолетнего опыта управленческого консультирования. При этом Аркадий Пригожин отказался от установления «нормы»: «... универсальных норм построения, функционирования и развития организаций как таковых, без скидок на условия, технологии и право, не существует. Так что прощаемся с медициной» [2]. Вместо этого, «нормальное» состояние организации – ее уникальное построение, позволяющее достигать свои цели, а патология по Пригожину – причина устойчивого недостижения целей. В дальнейших своих работах Аркадий Ильич продолжает исследования в этой области, и, хотя он явно не называет причинами всех патологий поведенческие особенности, все же отмечает, что патологии носят социальный характер, и личностные особенности могут усугубить состояние предприятий. Автор данной статьи принимает указанные положения Пригожина как базовые при рассмотрении патологий в дальнейшем.

Несмотря на многолетние исследования Аркадия Пригожина в этой области, из инструментов работы с патологиями он предлагает только опросник для самодиагностики, что оставляет поле возможностей для развития этой темы. Патологии также изучали И.К. Адизес [3], С.В. Комаров и С.И. Кордон [4], Г.В. Широкова [5]. Хотя сам факт существования и негативного влияния патологий признается, в указанных работах практический инструментарий работы с ними также проработан недостаточно. Это также критикуют А.Ю. Стецюк [6], А.В. Русаков [7] в своих публикациях по данной теме.

Схожая с организационной патологией концепция «патологий менеджмента» представлена в работах А.Н. Цветкова [8], Е.Ю. Плешаковой [9], А.А. Борейшо [10]. Эта научная группа в настоящий момент активно изучает патологии, исследует источники возникновения и последствия их проявления. В одной из их совместных публикаций также представлена усовершенствованная по

сравнению с опросником А.И. Пригожина методика идентификации патологий на предприятии [11]. Новый опросник содержит варианты ответов, каждому варианту назначен балл. Сумма баллов равна уровню патологичности предприятия.

Ближе всего к решению проблемы, обозначенной в настоящем исследовании, подошел А.А. Харченко [12]. Он рассматривает взаимосвязь организационных патологий и ОСУ и предлагает встроить оценку патологий в оценку эффективности управления, рассчитав интегральный показатель эффективности управления.

Тем не менее, предложенные и Андреем Харченко, и Еленой Плешаковой с соавторами показатели имеют недостаток: невозможность сопоставления с другими показателями деятельности предприятия, выраженным в стоимостном выражении. Балловые и интегральные показатели часто критикуются именно из-за отсутствия наглядности для лиц, принимающих решения, привыкшим оперировать денежными показателями.

В зарубежной литературе организационные патологии также являются предметом исследовательского интереса. Сущность организационных патологий достаточно полно раскрыта у Samuel Y. [13], который также предложил и модель «предсказания ошибок», позволяющую предвидеть возникновение кризисных ситуаций. M. Allende et al [14] рассматривают организационные патологии в контексте обеспечения устойчивости организаций и предлагают свою форму опроса для идентификации индикаторов устойчивости. M. Kets de Vries и D. Miller исследовали взаимосвязь поведенческих особенностей руководителей и организационных патологий [15], считая именно человеческий фактор причиной кризисов. M. Kets de Vries в целом отстаивает подход, в котором патологии – результат неверного поведения лидеров организаций. N. Faghieh et al проводят аналогию между организацией и человеческим организмом и тем самым предлагают альтернативный подход к классификации, идентификации и «лечению» патологий организаций [16]. P. Cardoso и A. Espinosa предлагают использовать комбинацию модели системной конкурентоспособности (viable system model) и анализа социальных сетей (social network analysis) для идентификации организационных патологий, совершенствуя простые опросные методы выявления патологий [17].

Обзор публикаций по теме показал следующее: большинство исследований направлены на идентификацию патологий, а те, что оценивают влияние, делают это в балловых показателях, не привязанных к показателям деятельности предприятий. Формализованные механизмы стоимостной оценки влияния патологий на ОСУ пока недостаточно раскрыты. По мнению автора, это является слабым местом теории организационных патологий: опросные методы (само)диагностики наличия патологий на предприятии можно дополнить стоимостной оценкой патологий. Тем самым может быть расширен подход к оценке эффективности предприятия в целом.

Цель исследования

Цель настоящего исследования – предложить метод стоимостной оценки организационных патологий предприятия для выявления изменений в функционировании организационной структуры управления.

Задачи исследования:

- 1) рассмотреть контекст функционирования современных ОСУ;
- 2) рассмотреть подходы к стоимостной оценке качественных результатов в различных сферах деятельности;
- 3) разработать метод стоимостной оценки организационных патологий, основанный на предлагаемом показателе неэффективных расходов, и определить порядок его расчета;
- 4) проиллюстрировать на примерах интерпретацию результатов оценки неэффективных расходов.

Объектом исследования является ОСУ как совокупность организационной схемы предприятия и сформировавшейся архитектуры принятия решений. Предмет исследования – проявление и оценка организационных патологий, возникающих в процессе функционирования ОСУ.

Методы и материалы

Для решения первой и второй задач исследования проведен анализ публикаций российских и зарубежных авторов, исследующих организационные патологии в контексте их взаимосвязи с проектированием и функционированием ОСУ. При решении третьей задачи использованы методы анализа и синтеза теорий трансакционных и альтернативных издержек, метода монетизации неденежных выгод, метод аналогий применен при разработке метода расчета неэффективных расходов, вызванных организационными патологиями. Для решения четвертой задачи использован метод опроса, опрошены руководители трех предприятий.

Результаты и обсуждение

Контекст функционирования современных ОСУ

С течением времени представления о том, как управлять предприятием, менялись, возникали новые школы управления, типы ОСУ. При этом изменения в обществе все ускоряются. Так, консалтинговые компании McKinsey и EY проводили исследования о том, как часто компании меняют свои ОСУ и насколько успешны перемены [18, 19]. В среднем, компании корректируют ОСУ раз в 2–3 года. Исследование от 2014 года показало, что примерно 80% организационных изменений не достигли поставленных целей, а в исследовании 2020 года эта цифра выросла уже до 90%. Пандемия COVID-19 задала свои условия для структур и принципов управления, а последовавшие за ней новые геополитические условия вновь требуют изменений. Можно говорить, что создать и зафиксировать ОСУ, которая даст конкурентоспособность на 3–5 лет, как это было 20–30 лет назад, становится практически невозможно [20]. Успешная ОСУ теперь обязательно должна быть гибкой и адаптивной, позволяющей не затрачивать время и деньги на ее трансформацию в случае очередных перемен.

В этих условиях получает признание идея, что человек – как работник и как руководитель – должны быть в фокусе внимания при построении организации. Вне зависимости от того, как быстро и кардинально меняются при этом такие факторы построения ОСУ, как технологии, ресурсы, размеры предприятия и рынки. Эта определенная стабильность человеческого поведения как фактора проектирования стимулирует новый этап развития человекоцентричного подхода к построению ОСУ и управлению в целом. Так, об этом пишет А.В. Тебекин [21], а Г.М. Галуцкий называет это началом «антропонимики» [1]. Особенности восприятия человекоцентричного подхода в российских компаниях раскрываются в работах В.А. Штроо [22], который отмечает некоторое сомнение в признании подхода в России, но полагает, что ряд принципов все-таки может укорениться.

Таким образом, во-первых, в современном контексте трансформация ОСУ становится едва ли не задачей операционного менеджмента. А во-вторых, особенности человеческого поведения рассматриваются как фактор, прямо влияющий на качество управления. Следовательно, процесс функционирования и развития ОСУ должен теперь учитывать те преимущества и угрозы, которые человеческий фактор может внести в этот процесс. В этой связи организационные патологии вновь становятся одним из перспективных направлений исследований, поскольку напрямую связаны с качеством функционирования предприятия и отражают преимущественно поведенческие причины его изменения.

Подходы к стоимостной оценке качественных результатов в различных сферах деятельности

В теории и практике управления организационные патологии часто рассматриваются как причины преждевременной «смерти» предприятий на разных этапах жизненного цикла (Русаков [7], Н.И. Ануфриева [23]). В этой связи, как уже было обозначено в литературном обзоре, остается неотвеченным вопрос: «Мы выявили наличие патологий, но насколько это критично и что делать с ОСУ дальше?». Очевидно, что следует измерить патологии. И привязка к стоимостному показателю снизит абстрактность оценки, поскольку позволит сопоставлять полученную величину с

себестоимостью или выручкой. Это делает оценку более понятной для лиц, принимающих решения. Однако, как оценить то, что по факту, не имеет количественного результата?

П.А. Новгородов [24] в своей публикации предлагает подход к оценке качественного результата деятельности, под которым предлагает понимать «некоторое полезное достижение, не имеющее материального воплощения». Результаты наличия патологий – это скорее негативные последствия. Однако они носят качественный характер, а потому могут быть оценены аналогично «полезным достижениям». Павел Новгородов предлагает использовать для этого нормативный подход.

Другим примером оценки результатов, не имеющих материального воплощения, являются подходы к оценке эффективности инвестирования в проекты корпоративной социальной ответственности или НКО. Результаты экологических и/или социальных проектов не имеют прямой рыночной стоимости, но явно оказывают влияние на благополучателей проекта. Для того, чтобы измерить это влияние, разработан метод монетизации неденежных выгод. Он позволяет оценить стоимость событий или явлений, не имеющих рыночной стоимости, а также изменений в жизни благополучателей социального проекта. Сам подход к монетизации представлен в руководстве по оценке социального возврата на инвестиции (social return on investment, SROI) [25].

Оба подхода схожи по своей сути и этапам оценки. И если можно измерить в денежном выражении позитивное влияние неких явлений или позитивные качественные результаты проектов, то можно оценить и негативные, в том числе от организационных патологий. Предполагая, что негативные последствия организационных патологий в первую очередь будут проявляться в росте затрат, необходимо определить, какого вида будут потери предприятия из-за наличия патологий, в каких затратах они могут проявиться и как их измерить.

В ходе исследования предположено, что вид затрат от патологий может быть схож с альтернативными издержками. Последние представляют собой упущенную выгоду, возникающую, если имеется несколько доступных управленческих решений, каждое из которых приводит к разной величине выгоды (прибыли, экономии затрат и т.п.). При этом, чем меньше упущенная выгода, тем эффективнее принятое решение. Если предположить, что наличие организационных патологий приводит к росту расходов на оказание управленческих воздействий, то минимизация таких расходов будет означать рост экономической эффективности (при условии, что доходы остаются неизменными). Однако эта аналогия не позволяет понять, как измерить потери.

Для решения этого вопроса предложено обратиться к категории транзакционных издержек из неинституциональной экономической теории [26]. Эти издержки тоже косвенно связаны с поведенческими особенностями, в первую очередь ограниченной рациональностью и проявлением оппортунизма. Применяв метод аналогий, можно провести оценку потерь от патологий аналогично подсчету транзакционных издержек. Для их подсчета из бухгалтерской отчетности путем дополнительного анализа источников затрат вычленяются расходы, затраченные на сопровождение сделок и понесенные из-за оппортунизма сотрудников. Эти расходы, хоть и неявные, включаются в отчетность предприятия в разных статьях, в зависимости от учетной политики предприятия. Но они имеются в любом случае, и увеличивают общую себестоимость. По схожей логике негативные последствия патологий будут приводить к затратам материальных и временных ресурсов, что увеличит расходы предприятия, хотя в явном виде это нельзя будет сразу увидеть в статьях затрат.

Таким образом, рассмотрены два подхода к стоимостной оценке позитивных качественных результатов, схожие по своей сути и этапам расчета. Можно расширить область их применения для оценки негативного, часто не измеримого напрямую, качественного результата (последствий).

Для этого предложен новый метод стоимостной оценки организационных патологий, основанный на использовании предлагаемого показателя неэффективных расходов. Поскольку принято, что невозможно и не нужно устанавливать некую норму при работе с организационными

патологиями, то решено опираться на методологию расчета SROI в части монетизации. Этапы предлагаемого метода следующие:

- 1) определить индикатор проявления патологии, т.е. сигнала наличия патологии на предприятии;
- 2) определить финансовые эквиваленты (статьи расходов), через которые можно оценить патологии;
- 3) составить формулы и рассчитать величину потерь.

При этом этапы 2 и 3 – реализовать по аналогии с оценкой транзакционных издержек в силу их схожей природы с потерями, возникающими из-за организационных патологий. Величину потерь можно принять как предлагаемый показатель, названный неэффективными расходами.

Неэффективные расходы, вызванные организационными патологиями

Неэффективные расходы – это выраженные в стоимостном эквиваленте потери предприятия (упущенная прибыль), возникающие при невыполнении управленческой функции, на которую они относятся, и не вызывающие положительные качественные или количественные изменения в производстве и управлении [27]. Их следует отличать от потерь из-за риска и альтернативных издержек принятия решений, отличия от которых представлены в табл. 1.

Таблица 1. Различия между неэффективными расходами, потерями из-за риска и альтернативными издержками принятия решений
Table 1. Differences between inefficient costs, risk wastage, and decision opportunity cost

Характеристика затрат	Неэффективные расходы	Потери из-за риска	Альтернативные издержки принятия решений
Место в расходах предприятия	Входят в состав административных, управленческих, общехозяйственных и общепроизводственных расходов	Относятся на бюджет проекта, риск которого оценивается	Не включены в расходы предприятия
Возможность управления	Есть, но никогда не станут равны нулю	Есть, можно избежать полностью	Отсутствует
Способы управления	Через совершенствование ОСУ, устранение ошибок в управленческих воздействиях и коммуникациях	Через инструменты проектного риск-менеджмента	Будут всегда, когда есть разные варианты решений

Источник: составлено автором

Таким образом, неэффективные расходы – это потери, которых не будет, если удастся устранить все патологии. Но поскольку патологии в большинстве своем – результат человеческого поведения, вряд ли когда-то сотрудники предприятия станут максимально рациональными и исключат все ошибки, влияние эмоций и особенностей характера. В то же время неэффективные расходы следует стараться приводить к минимуму, ведь они завышают расходы на функционирование системы управления, не приводя к каким-либо полезным результатам. Минимизация неэффективных расходов – это своего рода резерв повышения экономической эффективности предприятия.

Расчет неэффективных расходов предлагается осуществлять поэтапно как в методологии расчета SROI:

1. На основе предложенных индикаторов, позволяющих заметить проявление патологии на предприятии, субъект оценки определяет те патологии, что имеют место быть (список патологий составлен на основе классификации А.И. Пригожина).

2. Далее субъект оценки подбирает финансовые эквиваленты, через которые можно оценить в стоимостном выражении влияние проявляющихся патологий (на основе методологии монетизации как при расчете SROI), и составляются формулы расчета величины потерь на основе финансовых эквивалентов.

3. Рассчитывается величина неэффективных расходов за текущий период (и прошлый, если до этого оценка не проводилась), определяется доля неэффективных расходов в себестоимости, анализируется динамика этих показателей. Именно динамика доли неэффективных расходов в себестоимости выбрана критерием, позволяющим оценить уровень патологичности. Соглашаясь с А. И. Пригожиным в мнении, что установить универсальную норму при оценке патологий невозможно, динамический показатель позволяет задавать свой «нормальный» уровень патологичности для каждого предприятия, учитывая его сложившиеся особенности управления, масштаб бизнеса, размер штата, уровень доходов и расходов.

4. Далее проводится оценка доли неэффективных расходов в себестоимости предприятия и рассчитывается ее темп прироста. Темп прироста доли – критерий того, что влияние организационных патологий усиливается либо снижается с каждым годом.

5. Затем оценивается темп прироста неэффективных расходов. Темп прироста (положительный или отрицательный) является показателем эффективности мероприятий по совершенствованию управления. При этом значение темпа прироста неэффективных расходов выше среднего темпа инфляции (И) за 10 лет сигнализирует, что организационные патологии – не основная причина недостаточной функциональности ОСУ.

Рассчитывать неэффективные расходы следует для всего предприятия, а не его отдельных организационных единиц. Периодом сравнения предпочтительно выбрать год, но при проведении интенсивных мероприятий по совершенствованию ОСУ можно сократить его до полугода. Рост неэффективных расходов в таком случае покажет усиление влияния патологий и необходимости применения мер по их нивелированию. Для интерпретации результатов монетизации составлена табл. 2.

Таблица 2. Интерпретация результатов оценки неэффективных расходов
Table 2. Interpreting the results of assessing inefficient spending

Вариант	Отношение $T_{пр}$ неэффект.расходов к И*	Динамика $T_{пр}$ доли неэффект.расходов	Влияние патологий
1	$0 < И < T_{пр}$ неэффект.расходов	Рост или падение	Растет
2	$T_{пр}$ неэффект.расходов $\leq 0 \leq И$	Рост	
3	$0 < T_{пр}$ неэффект.расходов $\leq И$	Рост или падение	Падает
4	$T_{пр}$ неэффект.расходов $\leq 0 \leq И$	Падение	

И – инфляция; $T_{пр}$ – Темп прироста; $T_{пр\ доли}$ – Темп прироста доли

Источник: составлено автором

Отметим, что предлагаемый метод даст более точные результаты на небольших предприятиях до 250 человек (в больших предприятиях информация будет чересчур обобщена из-за большого объема данных). И хотя сами шаги сбора и обработки информации остаются одинаковыми, существует две особенности оценки для самостоятельных предприятий малого и среднего бизнеса

(МСБ) и в небольших дочерних обществах (ДО), входящих в Группу предприятий, например, в нефтегазовой, горнодобывающей отраслях. Уточним, кто и как будет проводить сбор и обработку этой нужной информации.

Во-первых, выбор субъекта сбора и обработки информации будет зависеть от степени информированности о деятельности предприятия. Часто в МСБ оценку сможет выполнить только собственник/руководитель, либо его ближайшие помощники/заместители поскольку другие сотрудники в силу разных причин не имеют доступа к данным бухгалтерской отчетности. В ДО же можно привлечь большой круг респондентов, т.к. крупные группы компаний преимущественно раскрывают данные в свободном доступе, и можно собрать рабочую группу оценки.

Во-вторых, индикаторы с финансовыми эквивалентами и формулами их расчета из-за особенностей учетной политики будут тоже различаться. ДО ведут учет значительно большего числа показателей, среди которых не только финансовые показатели, но и затраты времени на выполнение ряда процедур, количество страниц в регламентирующих документах и т.п. Их учетная политика достаточно формализована, а потому можно подобрать наиболее релевантные индикаторы и финансовые эквиваленты и оценить организационные патологии с большей точностью. Тогда как у МСБ как правило собираются и анализируются данные, только прямо связанные с деятельностью предприятия или требованиями бухгалтерской отчетности.

Заметим, что и в МСБ, и в ДО индикаторы и формулы расчета рекомендуется согласовать с коллективом предприятия, включающим руководителей предприятия, менеджеров разного уровня, кадровый резерв и инициативных сотрудников. Это позволит учесть мнения разного уровня управленческой иерархии, а также получить мнения как управляющих, так и управляемых.

Еще одна особенность оценки организационных патологий в том, что их достаточно сложно разграничить между друг другом. А следовательно, и разделить при оценке их влияние может быть крайне затруднительно. Поэтому возможно использовать одинаковые финансовые эквиваленты.

В настоящей публикации автор предлагает результат оценки организационных патологий в трех предприятиях МСБ. Предприятия А, Б и В (названия скрыты для сохранения конфиденциальности данных) являются субъектами МСБ, действуют на рынке от 3 до 7 лет, занимаются производством и сбытом химической и нефтехимической продукции. Респонденты – руководители МСБ. Принимая во внимание особенность учетной политики, респонденты согласовали следующие индикаторы и финансовые эквиваленты (табл. 3).

Каждый респондент работал со своей копией табл. 3. Каждый отметил, какие патологии проявились в их организации в 2020 и 2021 гг., оценил по каждой отмеченной патологии процент от статьи расходов, который являлся, по их мнению, неэффективным. Т.е. определил дополнительную величину расходов, которой не было бы, если бы патология отсутствовала. Перемножив процент на величину статьи расходов, получил абсолютные значения. Их сумма равна общей величине неэффективных расходов.

Интерпретация результатов оценки неэффективных расходов представлена в табл. 4.

В примере, у предприятия А выросли неэффективные расходы, а себестоимость снизилась, в связи с чем доля неэффективных расходов в себестоимости выросла. Оба темпа прироста положительны и выше среднего значения инфляции, а значит, влияние патологий растет. Предприятие Б показало аналогичные результаты. Предприятие В показывает смешанную картину: абсолютная величина неэффективных расходов осталась почти неизменной, но за счет падения себестоимости, обусловленной, вероятно, производственными причинами, доля неэффективных расходов несколько увеличилась. При этом темп прироста расходов ниже средней инфляции, и, хотя темп прироста доли неэффективных расходов в себестоимости вырос, можно говорить, что это обусловлено именно снижением себестоимости, а не ростом влияния патологий. Таким образом, их влияние снижается либо остается неизменным.

Таблица 3. Форма таблицы сбора данных для стоимостной оценки организационных патологий
Table 3. Data collection table for the valuation of organizational pathologies

Организационные патологии	Индикатор наличия патологии	Статья расходов, в которой отражены неэфф.-е расходы	% от статьи расходов, полагаемый неэфф.-м	
1. Патологии в строении компании				
1.1. Господство структуры над функцией	Рост числа управленческого персонала	Производственная себестоимость ИЛИ общезаводские затраты*	(заполняется респондентами)	
1.2. Автаркия подразделений	Рост числа целей СП, несоответствующих глобальной общей цели предприятия			
1.3. Несовместимость личности с функцией	Некорректные, несвоевременные или ошибочные решения			
1.4. Бюрократия	Рост числа функций, регламентов, инструкций			
* Возможно выбрать одну статью расходов, руководствуясь доступной информацией				
2. Патологии в организационных отношениях				
2.1. Конфликт	Рост затрат, вызванный необходимостью разрешения конфликта	Оплата труда административно-управляющего персонала с учетом отчислений		
2.2. Неуправляемость	Снижение случаев прямой коммуникации между СП			
2.3. Бессубъектность	Снижение трудовой дисциплины			
2.4. Преобладание личных отношений над служебными	Затраты времени на личные цели. Снижение качества решений			
2.5. Рассеивание целей	Рост числа целей СП, несоответствующих глобальной общей цели предприятия			
2.6. Клика	Рост затрат, вызванных использованием ресурсов организации в личных целях			
3. Патологии управленческих решений				
3.1. Маятниковые решения	Частота изменения полярных вариантов управленческих воздействий	Расходы, связанные подготовкой и обучением административно-управленческого персонала		
3.2. Дублирование организационного порядка	Рост непродуктивных затрат времени руководства			
3.3. Разрыв между решениями и реализацией	Рост непродуктивных затрат времени руководства			
3.4. Стагнация	Снижение качества и скорости принятия решений управленческим персоналом			
3.5. Демотивирующий стиль руководства	Снижение конкурентоспособности продукции			
3.6. Инверсия	Снижение морального духа коллектива, удовлетворенности работой	Расходы, связанные подготовкой и обучением основного персонала		
3.7. Игнорирование организационного порядка	Снижение качества и скорости принятия решений управленческим персоналом			

Источник: составлено автором

Таблица 4. Пример оценки неэффективных расходов
Table 4. Example of inefficient spending assessment

Предприятие	А		Б		В	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Год	233,34	340,58	121,43	154,0	12,1	12,3
Себестоимость, тыс. руб.	1865,0	1702,04	435,65	445,78	32,45	28,45
Доля неэфф.расх. в себест.	13%	20%	28%	35%	37%	43%
Темп прироста неэфф.расх.	–	45,96%	–	26,82%	–	1,65%
Темп прироста доли неэфф.расх. в себест.	–	59,94%	–	23,94%	–	15,93%
Среднее значение инфляции за 10 лет ¹	6,58%					
Влияние организационных патологий	Растет		Растет		Падает	

Источник: составлено автором

Рост влияния патологий требует от руководителей обратить внимание те нарушения в организации и управлении, которые обозначили патологии. Однако только оценки патологий недостаточно, чтобы ответить на вторую часть поставленного ранее вопроса: «что делать с ОСУ дальше?». Степень кардинальности изменений ОСУ не может быть определена только после анализа внутренних нарушений в целедостижении, поскольку организация – открытая система. А потому следующим шагом должна стать оценка влияния внешней среды и изменений в ней.

Заключение

В рамках проведенного исследования, цель которого – предложить метод стоимостной оценки организационных патологий предприятия для выявления изменений в функционировании организационной структуры управления, получены следующие результаты.

1. Изучив контекст функционирования современных ОСУ, можно отметить две ключевые тенденции. Скорость, с которой приходит изменять ОСУ, все возрастает, а затраты на совершенствование ОСУ – растут. Вторая закономерность – это усиление фокуса на поведенческих особенностях человека в организации. Сочетание обеих тенденций приводит к гипотезе, что совершенствование ОСУ должно быть непрерывным процессом и одновременно учитывать влияние поведенческих особенностей на структуру предприятия и то, как принимаются решения. В этой связи организационные патологии вновь становятся одним из перспективных направлений исследований, поскольку напрямую связаны с качеством функционирования предприятия и отражают преимущественно поведенческие причины снижения функциональности ОСУ.

2. Рассмотрены подходы к стоимостной оценке качественных результатов в различных сферах деятельности. Существуют подходы, позволяющие оценить качественные результаты, если те носят позитивный характер. Среди них – нормативный подход и оценка социального возврата на инвестиции (social return on investment, SROI). Методология расчета SROI подходит для оценки организационных патологий, если изменить ее цель – оценивать не позитивные, а негативные последствия. Для того, чтобы выполнить последовательные шаги по определению индикаторов наличия организационных патологий на предприятии, финансовых эквивалентов и формул их расчета, предлагается опираться на подход к оценке транзакционных издержек. А именно, оценивать, какая доля расходов в той или иной статье расходов (согласно учетной политике предприятия, статьи могут различаться) предприятия, произошла по причине наличия патологий.

3. Предложен новый метод стоимостной оценки организационных патологий, включающий три этапа и основанный на использовании предлагаемого показателя неэффективных расходов.

¹ На основе данных с Уровень-инфляции.рф

Для целей оценки в качестве показателя выбраны неэффективные расходы – выраженные в стоимостном эквиваленте потери предприятия, возникающие при невыполнении управленческой функции, на которую они относятся, и не вызывающие положительные качественные или количественные изменения в производстве и управлении. Фактически неэффективные расходы показывают упущенную прибыль предприятия, которую оно может получить, если устранит все нарушения в функционировании ОСУ. Чтобы этот показатель стал индикатором таких нарушений, и учитывая невозможность введения нормы таких расходов, автор предлагает отслеживать динамику роста неэффективных расходов и их доли в себестоимости. Предложенный показатель отличается от существующих тем, что является не балловым, а стоимостным. Его расчет позволит лицам, принимающим решения, не только выявлять патологии, но и оценивать потери, которые из-за них несет предприятие. Размер этих потерь может служить обоснованием для выделения ресурсов на мероприятия по совершенствованию ОСУ.

4. На примере трех предприятий малого и среднего бизнеса проведена стоимостная оценка организационных патологий. Руководители организаций заполнили опросную форму, отметив проявляющиеся патологии, обозначив, какая доля предложенных статей расходов предприятия могла быть обусловлена этими патологиями, т.е. определили ту часть расходов, которая по сути является упущенной выгодой. Для двух из трех предприятий рост влияния патологий требует от руководителей принять меры для решения выявленных нарушений в организации и управлении. Однако, для точных рекомендаций о том, как менять ОСУ, следует провести оценку внешней среды предприятия.

Направления дальнейших исследований

Основная задача дальнейшего исследования – совершенствование подхода к оценке функциональности ОСУ предприятия. Одна лишь патологичность не может являться достаточным критерием. Принимая во внимание, что патологии характеризуют внутреннюю среду предприятия, важно дополнить показатель неэффективных расходов инструментом оценки влияния внешней среды, который совместно с оценкой патологий позволил бы принимать решения о необходимости изменения ОСУ и степени кардинальности этих изменений.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. **Галуцкий Г.М.** Человечество на пути в XXII век: от политэкономии к антропоэкономике // Вестник МГУКИ. 2015. №3 (65). С. 26–32.
2. **Пригожин А.И.** Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 863 с.: ил.
3. **Адизес И.К.** Управление жизненным циклом корпорации. Манн, Иванов и Фербер, 2017. 512 с.
4. **Комаров С.В., Кордон С.И.** Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению // Экономика. Социология. Менеджмент. 2000. № 1. С. 44–49.
5. **Широкова Г.В., Козырева Т.П.** Сравнительный анализ проблем на разных стадиях жизненного цикла организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2016. № 4. С. 54–82.
6. **Стецюк А.Ю.** Понятие управленческой патологии в организационных структурах // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 9: Исследования молодых ученых. 2005. Вып. 4. Ч. 2. С. 64–67.
7. **Русakov А.В.** Организационные патологии и их анализ через призму теории жизненных циклов организации // Оригинальные исследования. 2019. Т. 9. № 11. С. 48–107.
8. **Цветков А.Н.** Качество управления и патологии менеджмента // Национальные концепции качества: интеграция образования, науки и бизнеса. Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. под редакцией Е.А. Горбашко. 2017. С. 200–203.

9. **Плешакова Е.Ю., Головцова И.Г.** Причины возникновения патологий менеджмента в современных организациях // Теория и практика общественного развития. 2018. № 11(129). С. 70–75.
10. **Борейшо А.А.** Понятие патологии менеджмента: генезис и основания для идентификации // Горизонты экономики. 2021. № 4(63). С. 12–23.
11. **Азими́на Е.В., Горбашко Е.В., Плешакова Е.Ю., Цветков А.Н.** Методика оценки качества управления организацией // Стандарты и качество. 2018. № 2. С. 50–54.
12. **Харченко А.А.** Методический инструментарий диагностики организационных патологий // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 2. С. 425–433.
13. **Samuel Yitzhak.** Organizational Pathology: Life and Death of Organizations. Routledge, 2017. 187 p.
14. **Allende M., Ruiz-Martin C., Lopez-Paredes A., Perez Rios J.** Aligning Organizational Pathologies and Organizational Resilience Indicators // International Journal of Production Management and Engineering. 2017 № 5 (2) pp. 107–116. DOI: 10.4995/ijpme.2017.7423
15. **Kets de Vries M.F.R., Miller D.** Neurotic Style and Organizational Pathology // Strategic Management Journal. 2006. № 5 (1). pp. 35–55 DOI: 10.1002/smj.4250050104
16. **Faghih N., Bavandpour M., Forouharfar A.** Biological metaphor and analogy upon organizational management research within the development of clinical organizational pathology // QScience Connect. 2016. № 4. pp 1–27. DOI: 10.5339/connect.2016.4
17. **Cardoso P.P., Espinosa A.** Identification of organisational pathologies: Exploration of social network analysis to support the viable system model diagnostic // Kybernetes. 2019. № 49 (1). DOI: 10.1108/K-10-2018-0557.
18. McKinsey & Company. The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-secrets-of-successful-organizational-redesigns-mckinsey-global-survey-results> (дата обращения 16.08.22)
19. **Smallwood M.** How organizations can create a humanized change experience. URL: https://www.ey.com/en_gl/workforce/how-organizations-can-create-a-humanized-change-experience. (дата обращения 16.08.22)
20. **Качалкина К.Г., Котов Д.В.** Совершенствование системы управления предприятием в условиях ускоряющегося развития макроэкономических систем // Стратегии бизнеса. 2021. Том 9. № 4. DOI: 10.17747/2311-7184-2021-4-110-113
21. **Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А.** Концепция поведенческого подхода к управлению как базовая основа для развития менеджмента в 1960-е годы и ее значение для развития современных методов управления // Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 10. С. 30–39.
22. **Штроо В.А.** Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях // Организационная психология. 2016. Т. 6. № 3. С. 91–104.
23. **Ануфриева Н.И.** Патология организации // Всероссийский экономический журнал ЭКО. 2006. № 12 (390). С. 160–174.
24. **Новгородов П.А.** Оценка стоимости качественных результатов деятельности: нормативный подход // Вестник самарского государственного экономического университета. 2019. № 7 (177). С. 50–60
25. Руководство по оценке социального возврата на инвестиции (SROI). URL: https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/60f7fbd7dea8142cbc2d07f9/1626864600860/Guide+to+SROI+_+Russian.pdf (дата обращения 16.08.22)
26. **Панова А.А.** Теория транзакционных издержек: логика возникновения и развития // Экономическая политика. 2018. Том 13. № 4. С. 90–107. DOI: 10.18288/1994-5124-2018-4-05
27. **Качалкина К.Г.** Расчет неэффективных расходов для оценки влияния организационных патологий // Сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы науки и образования в условиях современных вызовов». Москва, 15 августа 2022 г. С. 525–532. DOI: 10.34755/IROK.2022.18.20.086

REFERENCES

1. **G.M. Galutskiy,** Humanity is on the way to the XXII century: from political economy to anthropology // The bulletin of Moscow state university of culture and arts. 2015. № 3 (65). pp. 26–32.

2. **A.I. Prigozhin**, *Metody razvitiya organizacij [Organization development methods]*. M.: MCFER, 2003. 863 s.: il. (rus)
3. **I.K. Adizes**, *Managing Corporate Lifecycles*. Mann, Ivanov, Ferber, 2017. p. 512. (rus)
4. **S.V. Komarov, S.I. Kordon**, *Organizatsionnaya patologiya s tochki zreniya sotsiologa, menedzhera i konsultanta po upravleniyu [Organizational pathology from the point of view of a sociologist, manager and management consultant] // Economics. Sociology. Management. 2000. № 1. pp. 44–49. (rus)*
5. **G.V. Shirokova, T.P. Kozyreva**, *Sravnitelnyy analiz problem na raznykh stadiyakh zhiznennogo tsikla organizatsii [Comparative analysis of problems at different stages of the organization's life cycle] // Vestnik of Saint Petersburg University. Management. 2016. № 4. pp. 54–82. (rus)*
6. **A.Yu. Stetsyuk**, *Ponyatiye upravlencheskoy patologii v organizatsionnykh strukturakh [The concept of managerial pathology in organizational structures] // Science Journal of VolSU. Young researcher's work. 2005. Vol. 4. Part 2. pp. 64–67. (rus)*
7. **A.V. Rusakov**, *Organizational pathologies and their analysis through the prism of corporate life cycle theory // Original'nye issledovaniya. 2019. Vol. 9. № 11. pp. 48–107. (rus)*
8. **A.N. Tsvetkov**, *Management quality and management pathologies // National quality concepts: integration of education, science and business. Collection of materials of the VIII International Scientific and Practical Conference. edited by E.A. Gorbashko. 2017. pp. 200–203. (rus)*
9. **Ye.Yu. Pleshakova, I.G. Golovtsova**, *The causes of management pathologies in modern organizations // Theory and practice of social development. 2018. № 11 (129). C. 70–75. (rus)*
10. **A.A. Boreysho**, *The concept of pathology of management: genesis and basis for identification // Gorizonty ekonomiki. 2021. № 4 (63). pp. 12–23. (rus)*
11. **Ye.V. Azimina, Ye.V. Gorbashko, Ye.Yu. Pleshakova, A.N. Tsvetkov**, *Methodology of evaluating the quality of management of the organization // Standards and Quality. 2018. № 2. pp. 50–54. (rus)*
12. **A.A. Harchenko**, *Metodicheskij instrumentarij diagnostiki organizacionnyh patologij [Methodical tools for diagnosing organizational pathologies] // Risk: Resources, Information, Supply, Competition. 2012. №2. pp. 425–433. (rus)*
13. **Samuel Yitzhak**, *Organizational Pathology: Life and Death of Organizations*. Routledge, 2017. 187 p.
14. **M. Allende, C. Ruiz-Martin, A. Lopez-Paredes, J. Perez Rios**, *Aligning Organizational Pathologies and Organizational Resilience Indicators // International Journal of Production Management and Engineering. 2017 № 5 (2) pp. 107–116. DOI: 10.4995/ijpme.2017.7423*
15. **M.F.R. Kets de Vries, D. Miller**, *Neurotic Style and Organizational Pathology // Strategic Management Journal. 2006. № 5 (1). pp. 35–55 DOI: 10.1002/smj.4250050104*
16. **N. Faghih, M. Bavandpour, A. Forouharfar**, *Biological metaphor and analogy upon organizational management research within the development of clinical organizational pathology // QScience Connect. 2016. № 4. pp 1–27. DOI: 10.5339/connect.2016.4*
17. **P.P. Cardoso, A. Espinosa**, *Identification of organisational pathologies: Exploration of social network analysis to support the viable system model diagnostic // Kybernetes. 2019. № 49 (1). DOI: 10.1108/K-10-2018-0557*
18. McKinsey & Company. *The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results*. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-secrets-of-successful-organizational-redesigns-mckinsey-global-survey-results> (data obrashcheniya 16.08.22)
19. **M. Smallwood**, *How organizations can create a humanized change experience*. URL: https://www.ey.com/en_gl/workforce/how-organizations-can-create-a-humanized-change-experience. (data obrashcheniya 16.08.22)
20. **K.G. Kachalkina, D.V. Kotov**, *Development of the enterprise management system in the conditions of macroeconomic systems accelerating development // Business Strategies. 2021. Vol. 9. № 4. DOI: 10.17747/2311-7184-2021-4-110-113*
21. **A.V. Tebekin, P.A. Tebekin, A.A. Tebekina**, *The concept of behavioural approach to management as a basic basis for development of management in the 1960th years and its value for development of modern methods of management // Journal of management studies. 2018. Vol. 4. № 10. pp. 30–39. (rus)*
22. **V.A. Shtroo**, *Person-centered approach and human resource management in Russian organizations // Organizational psychology. 2016. Vol. 6. № 3. pp. 91–104.*
23. **N.I. Anufriyeva**, *Patologiya organizatsii [Organizational pathology] // ECO Journal. 2006. № 12 (390). pp. 160–174. (rus)*

24. **P.A. Novogorodov**, Cost estimation of qualitative results of activity: a normative approach // Vestnik of Samara State University of Economics. 2019. № 7 (177). pp. 50–60. (rus)

25. Evaluation of Social Return on Investment. URL: https://static1.squarespace.com/static/60d-c51e3c58aef413ae5c975/t/60f7fd7dea8142cbc2d07f9/1626864600860/Guide+to+SROI+_+Russian.pdf (accessed August 16, 2022) (rus)

26. **A.A. Panova**, Transaction Cost Theory: Origin and Development // Economic policy. 2018. Vol. 13. № 4. pp. 90–107. DOI: 10.18288/1994-5124-2018-4-05 (rus)

27. **K.G. Kachalkina**, Calculation of inefficient costs to assess the impact of organizational pathologies // Collection of materials of the XIII International scientific-practical conference "Actual problems of science and education in the face of modern challenges". Moscow, August 15, 2022. Pp. 525–532. DOI: 10.34755/IROK.2022.18.20.086. (rus)

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT AUTHOR

КАЧАЛКИНА Кристина Геннадиевна

E-mail: kkachalkina@gmail.com

Kristina G. KACHALKINA

E-mail: kkachalkina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8280-9764>

Поступила: 31.08.2022; Одобрена: 10.11.2022; Принята: 10.11.2022.

Submitted: 31.08.2022; Approved: 10.11.2022; Accepted: 10.11.2022.