

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331

DOI: 10.17223/19988648/35/16

В.Н. Блинов, А.В. Кузьмина

СПОНТАННАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В РОССИЙСКОМ МАЛОМ БИЗНЕСЕ НЕ ПРОДУКТИВНА

Обсуждаются результаты комплексной социальной диагностики пяти сибирских компаний малого бизнеса сферы услуг. Рассматривается гипотеза о патологических дефицитах и парадоксы национальной управленческой и организационной культуры, сдерживающие рост и развитие предприятий. Показано, что компании воспринимаются своими сотрудниками изолированно от внешней среды, без клиентов и конкурентов. Доминирующая клановая культура не адекватна рыночным вызовам, тем более что дружественная атмосфера не распространяется на клиентов. Руководителями компаний это осознается как дефицит, однако парадокс в том, что до использования этого ресурса организационной эффективности на практике не доходит. Предложены приоритетные направления совершенствования управления организационной культурой, сначала в сторону иерархии, для преодоления синдрома «ловушки основателя», затем – в сторону рынка.

Ключевые слова: малый бизнес, организационная диагностика, спонтанная организационная культура.

В условиях падения эффективности сырьевой модели экономики, переживаемого Россией, важно находить и поддерживать альтернативные источники роста, основным из которых несомненно является предпринимательство [2]. Здесь имеется большой резерв, особенно в малом бизнесе, так как показатели его доли в ВВП и структуре занятости населения колеблются около 20%, что в 3–4 раза ниже, чем в странах «золотого миллиарда» [10]. У этого отставания много причин как внешних по отношению к организациям малого бизнеса, так и внутренних. Внешние причины в данной статье мы не рассматриваем. Одной из таких внутренних причин, на наш взгляд, являются «болезни роста», естественные для жизненного цикла любых организаций, независимо от их национальной принадлежности, например, застревание в «ловушке основателя» [5, 17]. Другой, и в этом наша гипотеза, – патологические дефициты и парадоксы национальной управленческой и организационной культуры, также сдерживающие рост и развитие предприятий [3, 4, 14].

В малом и среднем бизнесе в нашей стране, видимо, очень мало предприятий, где организационная культура формировалась бы целенаправленно. В своей консультационной практике в Сибири (35 компаний) мы таких не встречали. Обычно мы имеем дело со спонтанно формирующейся организационной культурой, которая может быть не только ресурсом, но и контрпродуктивной для роста и развития бизнеса.

На вопрос, нужно ли руководителям малого бизнеса задумываться об использовании этого управленческого ресурса, однозначного ответа нет. Так, Э. Фламгольц на основе исследований американских компаний помещает организационную культуру на верхушку своей пирамиды организационного роста и пишет о том, что этот управленческий ресурс востребуется только на стадии «консолидации» жизненного цикла, т.е. в больших компаниях, в сфере услуг это фирмы с годовым оборотом от 33 млн долл. США [19]. А.И. Пригожин, в своей модели организационного развития также помещает этот ресурс предпоследним, перед идеологией компании, однако отмечает, что встречал даже маленькие компании, озабоченные своими ценностями [15]. Исследования малых компаний сферы услуг в Санкт-Петербурге и Ленинградской области выявили прямую связь уровня сформированной организационной культуры с эффективностью бизнеса [12].

Поэтому анализ представлений руководителей об организационной культуре имеет как научный, так и практический интерес.

Настоящая работа выполнена как аттестационная по учебному магистерскому курсу «Организационная диагностика» и содержит анализ результатов применения методик, преподаваемых в этом курсе [13], на материале пяти кейсов реальных организаций малого бизнеса из сферы услуг. Все пять компаний на момент организационной диагностики находились в нормальном платежеспособном состоянии.

Первоначальный запрос клиентов (в лице руководителей этих предприятий) звучал приблизительно так: «мне важно лучше понимать, что происходит в моем бизнесе, чтобы обеспечить его развитие». Как хорошо известно, находясь внутри компании, оценивать её состояние объективно невозможно. Поэтому в соответствии с Международным (Амстердамским) стандартом управленческого консультирования начальным этапом любого консультационного проекта является организационная диагностика [4].

Количество респондентов в каждой из компаний варьировалось от 4 до 10 человек. Это были собственники и ключевые сотрудники, мнение которых собственники считали важным. Использовались методы самодиагностики («Метафора» и «Крестовина») в соответствии с методологией А.И. Пригожина [15], а также анонимное анкетирование и глубокое развивающее проблематизирующее диагностическое интервью. Для выявления доминирующего типа организационной культуры проводилось анкетирование по методике Камерона – Куинна [8]. Эта методика обычно дает относительно объективные результаты благодаря опосредованному выявлению ценностей и выделяет четыре типа организационной культуры: клановую¹, адхократическую²,

¹ **Клановая культура** – дружественное место работы. Организации как семьи. Лидеры организаций воспринимаются скорее как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Успех определяется в терминах заботы о людях.

² **Адхократическая культура** – динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами. В долгосрочной перспективе делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и (или) услуг. Важно быть лидером на рынке продукции и услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Результаты организационной диагностики

| Объект исследования | Род занятий | Руководители | Сильные стороны компании | Слабые стороны компании | Стадия жизненного цикла | Тип организационной культуры |
|---------------------|--|--|---|--|---|--|
| Компания 1 | Сеть стоматологических клиник | Собственник – мужчина, плюс наемный директор – мужчина | Бизнес расширяется, рынок, на котором действует фирма, имеет большую емкость освоенным и со-трудниками назрели кардинальных изменений | Недостаточное внимание к инновациям, слабая клиентоориентированность, ориентация на внутренние проблемы, рассеивание целей, все признаки «ловушки основателя», отсутствие организационного порядка | Стадия «давай-давай» | Настоящее – клановая культура, предпочтительнее – рыночная культура |
| Компания 2 | Сеть фитнес-клубов в разных городах | Семейная пара, директор – женщина | Имеет необходимые компетенции и ресурсы, специальное оборудование, квалифицированный персонал, настрой работать, приверженность сотрудников, наличие неиспользованных организационных ресурсов | Игнорирование конкурентов, низкая клиентоориентированность, рассеивание целей, завышенность на внутренних проблемах, недостаточное внимание к инновациям, несоответствие взглядов совладельцев, «ловушка основателя» | Стадия «давай-давай» | настоящее – клановая адхоративная, предпочтительнее рыночная культура |
| Компания 3 | Обеспечение санитарно-гигиеническими средствами субъектов корпоративного рынка | Два собственника – мужчины | Имеет необходимые компетенции и ресурсы, квалифицированный персонал, репутацию и известность, рынок имеет большую емкость, стремление компании к развитию и совершенствованию, позитивный настрой сотрудников | Замкнутость на внутренних проблемах, недооценка конкурентов, рассеивание целей, слабая клиентоориентированность, нет понимания значимости организационной культуры, разное видение целей двумя собственниками, «ловушка основателя». | Переход от стадии «давай-давай» к стадии «оночь» | Настоящее – клановая культура, предпочтительнее – рыночная культура |
| Компания 4 | Образовательные услуги, издание аналитического журнала | Два собственника – мать и дочь | Неиспользованные ресурсы, два собственника хорошо дополняют друг друга, доброжелательная атмосфера, явно выражена самоценность инноваций. | Невидение организационных проблем, игнорирование организационного порядка, самодиректорский стиль управления, рассеивание целей, мятниковые решения, слабое представление клиентуры в образах своей организации, сосредоточенность на внутроорганизационных проблемах, отсутствие организационного порядка, «ловушка основателя» | Переход от стадии «младенчество» к стадии «давай-давай» | Настоящее – клановая культура, предпочтительнее – рыночная культура с элементами иерархической |
| Компания 5 | Производство и продажа кондитерских изделий | Собственник – женщина | Профессиональные кадры, оснащенность современным оборудованием, «деловая хватка» собственника | «Беспроблемность», слабая клиентоориентированность, рассеивание целей, чрезмерное обожание лидера, сосредоточенность внимания и трид времени на внутроорганизационных проблемах, слабая рыночная ориентация, неадекватная финансовая политика, «ловушка основателя» | Стадия «давай-давай» | Настоящее – клановая культура, предпочтительнее – рыночная культура |

рыночную¹ и иерархическую². Респондентам было предложено отметить два состояния оргкультуры – настоящее и предпочтительное. Результаты организационной диагностики представлены в таблице.

По итогам анализа жизненного цикла по ряду признаков, таких как сосредоточенность всей полноты реальной власти в руках руководителя, низкая осуществимость управленческих решений, ориентация на рост продаж и др., все пять компаний находятся на стадии «давай-давай», где основная, «встроенная» цель бизнеса – наращивание клиентской базы и продаж [1].

При этом никаких сформулированных и известных всем сотрудникам целей в компаниях нет. Ситуация отсутствия целеполагания и разноречивых представлений о целях, по нашим наблюдениям, достаточно типична не только для малого, но и для среднего бизнеса [6]. При этом, по мнению руководителей, компаниям остро не хватает стратегических ориентиров и административного порядка.

Дальнейшему развитию бизнеса и его переходу к стадиям «юность» и «расцвет» мешает «застывание» компаний в «ловушке основателя» [1], эта ситуация также весьма типична для малых и средних отечественных предприятий [4, 17]. Объяснить этот феномен можно недостатком знаний и управленческой культуры собственников малого бизнеса. Собственник, как правило, обладает сильной энергетикой, большим опытом предпринимательской деятельности [4], но, как и большинство функциональных руководителей, не имеет специального образования в сфере экономики и управления [9–12].

Во всех пяти исследуемых компаниях, по самооценке респондентов, имеет место недопонимание значимости организационной культуры. На фоне того, что понятной и известной всем системы ценностей, правил и норм поведения, которые поддерживаются и поощряются, им не хватает. То есть потребность в управлении по целям и по ценностям в компаниях осознается, но ничего для этого не делается. В целом спонтанный доминирующий тип организационной культуры в исследуемых предприятиях носит клановый характер, кое-где с примесью адхократии и слабо выраженной рыночной ориентацией. Вероятно, российский дефицит и парадокс отечественного варианта клановой культуры в ее низкой клиентоориентированности. В образах организации на «Метафоре» клиентов, как правило, вообще не рисуют, тогда как одна из характеристик клановой культуры по Камерону и Куинну – ее ориентированность не только внутрь, но и вовне компании: «Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях» [8].

¹ **Рыночная культура** – организация, ориентированная на результаты. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Организация связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах «проникновение на рынки» и «увеличение рыночной доли». Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкуренцию.

² **Иерархическая культура** – очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Фокус на обеспечении стабильности и показателей рентабельности операций. Успех определяется в терминах поставок, календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озачинено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Если посмотреть на профили организационной культуры, полученные на основе индивидуальных мнений по методике Камерона – Куинна, то можно сделать вывод: предпочитаемый тип культуры практически везде отличается от текущего, видны явные предпочтения по изменению оргкультуры (главным образом в сторону рынка).

То есть сама рефлексия (правда, с помощью консультантов) быстро приводит руководителей к пониманию того, что спонтанная клановая организационная культура не продуктивна для нынешнего состояния бизнеса и ее надо менять.

Почему же спонтанно в компаниях формируется именно клановая культура, а набор сотрудников очень часто происходит не по принципам профессионализма, а также по клановым: родственников, друзей и знакомых? Причину мы видим в характерной для России специфике отношений партнерства – их дисбалансе – за счет двух социокультурных феноменов национальной управленческой культуры:

1. Традиция патернализма, в которой начальник должен быть один – «отец нации», а взаимодействие часто строится не «по-взрослому», где по модели Э. Берна единственно возможно рациональное партнерство, а сверху вниз – по линии «родитель – ребенок», где один из партнеров начинает доминировать, а второй уходит в «детскую» безответственную позицию.

2. Национальная традиция недоверия и нежелания строить взаимовыгодные отношения, когда партнер рассматривается как временная составляющая, нестабильная и иррациональная, скорее как угроза [14].

Поэтому спонтанно сформировавшаяся организационная культура чаще всего не только оказывается неэффективной, но может и наносить вред деятельности предприятия. В ней присутствуют контркультуры, она идет вразрез с политикой руководства, формирует негативные ценности и нормы поведения сотрудников. Кроме того, при попытке управления организационной культурой руководство может столкнуться с сильным противодействием со стороны персонала [11, 12, 18].

По мнению О.Б. Логиновой, для того, чтобы организационная культура была источником развития предприятия в малом бизнесе, она должна обладать такими характеристиками, как:

– динамичность, которая заключается в ориентации на преобразования и активные действия;

– разделяемость, которая выражается в вовлеченности сотрудников в деятельность организации и эффективном организационном взаимодействии;

– клиентоориентированность — основная задача организационной культуры – помочь сотрудникам выявить и наиболее качественно удовлетворить потребности клиентов;

– сила как фактор сопротивления негативному влиянию внешней среды, которая в малом бизнесе агрессивнее воздействует на деятельность предприятия;

– неформальность с упором на оптимальное сочетание дисциплины и свободы действий.

Соответственно, необходимыми элементами организационной культуры в малом бизнесе становятся:

на знаково-символическом уровне:

- создание традиций и ритуалов, способствующих повышению эффективности командной работы, развитию коммуникационных сетей;
 - разработка внутрифирменного стиля и корпоративной символики, выгодно отличающих предприятие от аналогичных на рынке;
 - повышение удовлетворенности условиями труда;
- на уровне действий и поведения работника в конкретной ситуации:*

- поощрение инициативы сотрудников;
- делегирование полномочий;
- стимулирование готовности к изменениям;

на уровне норм поведения:

- развитие ответственности сотрудников;
- регламентация норм взаимоотношения с начальством;
- создание условий для взаимозаменяемости сотрудников;
- создание морально-психологического климата, способствующего сотрудничеству;

на уровне ценностей:

- формирование ценностной структуры, в которой личные ценности сотрудников и ценности организации являются взаимодополняющими;
- провозглашение персонала как главного фактора успешности предприятия, а соответственно, и главной его ценности [11].

Легко заметить, что в терминах модели Камерона и Куинна нарисованный О.Б. Логиновой образ обладает признаками и иерархической, и рыночной, и адхократической культур. С предпочтениями наших респондентов из малого бизнеса (см. таблицу) это совпадает не полностью, их приоритет – рыночная культура. Но и это тоже не оптимально, так как в ситуации «ловушки основателя» необходимо обеспечить плавное перетекание полномочий от собственников к менеджменту, переход от «ручного» управления к формированию организационного порядка [1]. Очевидно, что в нынешней ситуации руководству компаний следует усиливать две составляющие, сначала иерархической культуры, потом – рыночной. Системное администрирование обеспечит более четкое распределение обязанностей и слаженность работы, а разработка целей усилит рыночную ориентацию компании [5].

Важным шагом в развитии оргкультуры компании может стать прописанное видение будущего, понятное для всех сотрудников, «пропущенное» через их ценностную шкалу. Сотрудники должны понимать, «кто они» и «к какой цели идут», как их оценивают и каких результатов ждут. Способствовать этому может «Корпоративный кодекс» [3]. Там могут быть изложены основные ценности, принципы, ориентиры в деятельности сотрудников. Кодекс компании должен отражать специфику современного этапа развития организации, в него должны включаться ценности и правила, которые бы отвечали следующим требованиям: они должны быть несколько выше того уровня поведения, который сложился в организации сейчас, задавать вектор совершенствования; отклонения от этих ценностей и правил должны быть фиксируемы, контролируемы. Такие ценности следует расшифровать для коллектива, перевести их на язык практической деятельности. Далее необходимо разработать ряд правил служебного поведения, следование которым

обеспечит движение в направлении актуальных для компании ценностей. Для этого существует специальная методология консультирования организационного развития профессиональными консультантами [15]. Следует заметить, что краткосрочные семинары и тренинги по управлению, которыми увлекаются руководители организаций, государственных и общественных структур поддержки предпринимательства, не способны решить эти задачи [20].

Таким образом, на основе анализа спонтанной организационной культуры в диагностировавшихся нами организациях малого бизнеса можно сделать следующие выводы:

1. Компании в сфере малого бизнеса воспринимаются своими сотрудниками изолированно от внешней среды, без клиентов и конкурентов. Иллюзия сосредоточенности на инновациях и инициативности, клиентоориентированности в реальности подменяется заикленностью организации на своих внутренних проблемах.

2. Клановая культура, характерная для компаний в малом бизнесе, может способствовать дружественной атмосфере в организации, но при этом способна порождать безынициативность персонала и тормозить эффективность бизнеса. По этой причине клановая культура не адекватна рыночным вызовам. Это усугубляется тем, что, по нашим наблюдениям, российская особенность клана в том, что дружественная атмосфера не распространяется на клиентов.

3. Рыночная и инновационная ориентация присутствуют на уровне организационного сознания, но еще недостаточно осмыслены и представлены в управленческой деятельности на уровне формирования целей, ценностей и норм поведения. Иначе говоря, руководителями это осознается как дефицит, однако парадокс в том, что до использования этого ресурса организационной эффективности на практике не доходит.

4. Поэтому смещение клановой культуры в сторону рыночной с сохранением адхократического и усилением иерархического векторов способно оказать благоприятное влияние на развитие организаций в целом и стать условием роста долгосрочной конкурентоспособности малых предприятий на рынке.

5. Компаниям малого бизнеса, очевидно, необходима помощь внешних профессиональных организационных консультантов, так как изнутри компании очень сложно объективно оценить её состояние и вытащить себя из «ловушки основателя», сформировать продуктивную организационную культуру.

Выражаем благодарность за материалы по организационной диагностике консалтинговой группы «Интеллектуальные инвестиции» сотрудникам группы, участвовавшим в их сборе и обработке, в частности Катерина Снежковой, Анне Котовой и Елене Прилуцкой.

Литература

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2007. 384 с.

2. Блинов В.Н. Предпринимательство и предприниматель: современные трактовки понятий и представление о роли в социально-экономическом развитии // Профессиональная подготовка предпринимателей: материалы 2 межвуз. науч.-практ. конф. преподавателей, студентов и ученых [26–27 апреля 2006 г., Томск]. Томск, 2006. С. 5–6. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519594>

3. *Блинов В.Н.* Актуальные российские HR-тренды, компетенции и вызовы / В.Н. Блинов, Е.А. Лебедева // Высшая школа. 2015. № 1. С. 45–47. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499508> (дата обращения: 24.12.2015).
4. *Блинов В.Н.* Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики) / В.Н. Блинов, Ю.А. Марченко // Качество – стратегия XXI века: материалы XV Междунар. науч.-практ. конф. (8–9 декабря 2010 г. Томск). Томск, 2010. С. 65–73. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519749>
5. *Блинов В.Н.* У вас кризис роста. Что делать? / В.Н. Блинов, С.А. Филин // Вестн. бизнес-образования. Алматы, 2008. № 4. С. 16–20. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000501959>
6. *Блинов В.Н.* Характеристика процесса целеполагания в организации / В.Н. Блинов, Е.А. Лебедева, Н.И. Нужина // Высшая школа. 2015. № 1. С. 14–15. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499500> (дата обращения: 30.10.2015).
7. *Блинов В.Н.* Актуальные российские HR-тренды, компетенции и вызовы / В.Н. Блинов, Е.А. Лебедева // Высшая школа. 2015. № 1. С. 45–47.
8. *Камерон К., Куинн П.* Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
9. *Кузнецов Ю.В., Кизян Н.Г.* Стратегическое управление организационной культурой в предпринимательской деятельности в сфере услуг // Вестн. Ленингр. гос. ун-та им. А.С. Пушкина. Сер. «Экономика». 2012. № 1.
10. *Концепция* подготовки предпринимателей в Томском институте бизнеса. Том. ин-т бизнеса / Красинский С.Л. [и др.]. Томск: Том. институт бизнеса, 2006. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000517077>
11. *Логинова О.Б.* Проблемы предприятий малого бизнеса. Реформы местного самоуправления: проблемы и пути решения: сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. (2 июня 2007 г.). Магнитогорск: Магнитогор. гос. ун-т, 2007. С. 56–59.
12. *Логинова О.Б.* Особенности организационной культуры предприятий сферы услуг Санкт-Петербурга и Ленинградской области // Проблемы современной экономики. 2012. № 1 (41). С. 353–356.
13. *Образовательное* сопровождение выполнения студентами курсовых и дипломных работ по направлению «Менеджмент» (специальность «Управление персоналом»): учеб. пособие / Г.Н. Прокументова [и др.]. Том. гос. ун-т, Ин-т дистанционного образования. Томск: ИДО ТГУ, 2010. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:00040510>
14. *Петрова В.Н.* Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс / В.Н. Петрова, В.Н. Блинов // Вестн. Том. гос. ун-та. 2015. № 392. С. 179–182. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502868> (дата обращения: 30.10.2015).
15. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 863 с.
16. *Соколов Б.И.* Проблемы модернизации российского предпринимательства // Экономика и управление. 2010. № 3(53). С. 93–95.
17. *Широкова Г.В.* Характеристика стадий жизненного цикла российских организаций, созданных с нуля // Рос. журн. менеджмента. 2007. Т. 5, № 4. С. 22.
18. *Шольц К.* Организационная культура: между иллюзией и реальностью // Проблемы теории и практики управления. 1995. №3. С. 111–114.
19. *Фламгольц Э., Рэнделл И.* Болезни роста: переход от простого предпринимательства к профессионально управляемой организации: пер. с англ. Алматы: Международная академия бизнеса, 2013. 572 с.
20. *Филин С.А.* Повышение квалификации управленческой команды и менеджеров среднего звена: проблемы и решения / С.А. Филин, В.Н. Блинов // Бизнес и образование: вектор развития : VII Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 20-летию МАБ. Алматы, 2008. С. 284–287. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000501837>

V.N. Blinov, A.V. Kuzmina

Department of Education Management, Faculty of Psychology, National Research Tomsk State University, Tomsk, Russia

SPONTANEOUS ORGANIZATIONAL CULTURE IN RUSSIAN SMALL BUSINESS IS NOT EFFICIENT

Keywords: Small business; Diagnostics of an Organization; Spontaneous organization culture.

The paper addresses the results of diagnostics of five Siberian companies representing small business of servicing. The authors consider the hypothesis related to pathologic deficits and the paradoxes of the national management and organization culture that act as forces constraining growth and development of companies. It has been revealed that companies are perceived by the workers separately from the external environment, without customers and rival companies. The prevailing clan culture cannot respond adequately to market challenges; the friendly atmosphere is not projected over customers. Managers consider this as a type of deficit. The paradox is that employing this resource of organization efficiency is never put into practice. The authors propose priority areas for improving management of organization structure: first, towards hierarchy; then, towards market.

References

1. Adizes I. *Upravleniye zhiznennym tsiklom korporatsii*. St. Petersburg, Piter Publ., 2007. 384 p.
2. Blinov V. N. Predprinimatel'stvo i predprinimatel': sovremennyye traktovki ponyatiy i predstavleniye o roli v sotsial'no-ekonomicheskom razvitii. *Professional'naya podgotovka predprinimateley: materialy 2 mezhvuzovskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii prepodavateley, studentov i uchenykh*. Tomsk, 2006, pp. 5-6.
3. Blinov V. N. Aktual'nyye rossiyskiye HR - trendy, kompetentsii i vyzovy. *Vysshaya shkola*, 2015, no. 1, pp. 45-47.
4. Blinov V.N., Marchenko Yu.A. Naiboleye aktual'nyye organizatsionnyye patologii sibirskikh kompaniy srednego biznesa (po materialam organizatsionnoy diagnostiki). *Kachestvo – strategiya XXI veka: materialy XV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*, Tomsk, 2010, pp. 65-73.
5. Blinov V.N., Filin S.A. U vas krizis rosta. Chto delat'?. *Vestnik biznes-obrazovaniya*, 2008, no. 4, pp. 16-20.
6. Blinov V.N., Lebedeva E.A., Nuzhina N.I. Kharakteristika protsessa tselepolaganiya v organizatsii. *Vysshaya shkola*, 2015, no. 1, pp. 14-15.
7. Blinov V.N., Lebedeva E.A. Aktual'nyye rossiyskiye HR - trendy, kompetentsii i vyzovy. *Vysshaya shkola*, 2015, no. 1, pp. 45-47.
8. Kameron K., Kuinn R. *Diagnostika i izmeneniye organizatsionnoy kul'tury*. St. Petersburg, Piter Publ., 2001. 320 p.
9. Kuznetsov Yu.V., Kizyan N.G. Strategicheskoye upravleniye organizatsionnoy kul'turoy v predprinimatel'skoy deyatel'nosti v sfere uslug. *Vestnik Leningradskogo gos. un-ta im. A.S. Pushkina. Ser. Ekonomika*, 2012, no. 1.
10. Krasinskiy S.L., Blinov V.N., Markova A.V., Lemeshevskaya O.V. *Kontseptsiya podgotovki predprinimateley v Tomskom institute biznesa*. Available at: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000517077> (accessed 30 October 2015).
11. Loginova O.B. Problemy predpriyatiy malogo biznesa. *Reformy mestnogo samoupravleniya: problemy i puti resheniya: Sb. materialov vsereoss. nauch.-prakt. konf. Magnitogorsk*, 2007, pp. 56–59.
12. Loginova O.B. Osobennosti organizatsionnoy kul'tury predpriyatiy sfery uslug Sankt-Peterburga i Leningradskoy oblasti. *Problemy sovremennoy ekonomiki*, 2012, no. № 1(41), pp. 353–356.
13. Prozumentova G.N., Kalachikova O.N., Blinov V.N., Gulius N.S. *Obrazovatel'noye soprovozhdeniye vypolneniya studentami kursovykh i diplomnykh работ po napravleniyu "Menedzhment"*. Available at: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:00040510> (accessed 30 October 2015).
14. Petrova V.N., Blinov V.N. Partnerstvo v biznese: mirovoy opyt i rossiyskiy paradoks / V. N. Petrova,. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta - Tomsk State University Journal*, 2015, no. 392, pp. 179-182.
15. Prigozhin A.I. *Metody razvitiya organizatsiy*. Moscow, MTSF-ER Publ., 2003. 863p.
16. Sokolov B.I. Problemy modernizatsii rossiyskogo predprinimatel'stva. *Ekonomika i upravleniye*, 2010, no. 3(53), pp. 93–95.

17. Shirokova G.V. Kharakteristika stadiy zhiznennogo tsikla rossiyskikh organizatsiy, sozdannykh s nulya. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 2007, vol. 5, no.4, p. 22.

18. Shol'ts K., Organizatsionnaya kul'tura: mezhdru illyuziyey i real'nost'yu. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 1995, no.3, pp. 111-114.

19. Flamgol'ts E., Rendl I. *Bolezni rosta: perekhod ot prostogo predprinimatel'stva k professional'nomu upravleniyu organizatsii*. Almaty, Mezhdunarodnaya akademiya biznesa Publ., 2013. 572 p.

20. Filin S.A., Blinov V.N. Povysheniye kvalifikatsii upravlencheskoy komandy i menedzherov srednego zvena: problemy i resheniya. *Biznes i obrazovaniye: vektor razvitiya : VII Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya, posvyashchennaya 20-letiyu MAB*. Almaty, 2008. pp. 284-287.

For referencing:

Blinov V.N., Kuz'mina A.V. Spontannaya organizatsionnaya kul'tura v rossiyskom malom biznese ne produktivna [Spontaneous organizational culture in Russian small business is not efficient]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*, 2016, no. 3 (35), pp. 196-205.