

УДК 331.1

DOI: 10.17223/19988648/45/16

В.Н. Блинов, В.В. Аранжин

СТРУКТУРА РАСПОРЯДИТЕЛЬНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ В СИБИРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА КАК ОТРАЖЕНИЕ СЛАБОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

Исследование основано на результатах комплексной организационной диагностики 6 сибирских компаний малого бизнеса. Рассматривается гипотеза о том, что низкая культура разработки и документирования управленческих решений является организационной патологией, сдерживающей рост и развитие предприятий отечественного малого бизнеса. Обнаружено, что в распорядительной документации практически нет стратегических решений, господствуют ситуационные и разовые решения.

Ключевые слова: управленческие решения, распорядительная документация, управленческая культура, малый бизнес.

В условиях экономической стагнации, которую переживает сейчас Россия, важно видеть и поддерживать новые источники роста, основным из которых является предпринимательство [2], малый и средний бизнес, тем более что здесь имеется большой резерв, так как до сих пор он не смог стать доминирующей частью отечественной экономики [9]. Одной из важных причин этого, на наш взгляд, являются «болезни роста», естественные для организаций молодого российского бизнеса [7, 8], другой, и в этом наша гипотеза, – патологические дефициты и парадоксы национальной управленческой культуры, также сдерживающие рост и развитие предприятий [3, 7, 9].

Управленческие решения – основное содержание управления. Их отображение в приказах, распоряжениях, протоколах и т.д. – это объективное свидетельство мотивов поведения, ценностей и целей руководителей, социальных отношений и т.д., а значит, и проявление современной управленческой культуры.

Поскольку распорядительная документация может много рассказать об особенностях принятия управленческих решений, в практике управленческого консультирования организационного развития Школы А.И. Пригожина предусмотрен анализ ее структуры [10, 12]. Группируя принятые решения по различным содержательным основаниям, можно получить весьма ценную, а главное – достаточно объективную информацию об управлении организацией, не зависящую от оценочных суждений руководителей, выявить возможные проблемы в управлении, определяющие его эффективность, получить представления о распределении усилий по разным внутриорганизационным вопросам, способам их разрешения, о стиле руководства и т.п. [12].

В данном сообщении используются материалы организационной диагностики в 2011–2014 гг. 6 компаний малого бизнеса (с числом работающих от 10 до 100 человек) сферы разнообразных услуг, расположенных в Сибирском регионе. Компания 1 – разработчик программного обеспечения. Компания 2 – специализируется на технологическом консалтинге и поставке ингредиентов для пищевой промышленности. Компания 3 – сеть из 2 стоматологических клиник. Компания 4 – обеспечивает субъектов корпоративного рынка профессиональными санитарно-гигиеническими средствами, инвентарем и расходными материалами. Компания 5 – мелкооптовая торговля кондитерскими изделиями. Компания 6 – оказывает образовательные и издательские услуги. Все эти предприятия на момент исследования находились в нормальном, платежеспособном состоянии и обратились за консультационными услугами с запросом на дальнейший рост и развитие бизнеса.

Рассматриваются именно управленческие решения (документы за 1–1,5 года), не индивидуальные (касающиеся какого-либо одного человека), и не инженерные (не связанные с управлением людьми), а только те решения, которые представляют собой формально зафиксированные проекты какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого, помимо субъекта решения, участвуют и другие сотрудники [12]. В основном это приказы и распоряжения первого руководителя, а также утвержденные им документы с различными наименованиями: «Положения», «Протоколы» и т.п.

При типологии управленческих решений на основе подхода А.И. Пригожина [13, с. 255–256] использовались два принципа:

- индивидуальный вклад субъекта решения в содержание самого решения, и, как следствие, стратегической значимости решений: на разовые, ситуационные, нормотворческие и стратегические;
- функциональная направленность решений – на осуществление управления стандартными, в общем-то обязательными для любой организации видами деятельности, такими как внешние связи, продажи, реклама, структура, технологии, финансы и т.п.

К «разовым» относили решения жестко детерминированные, в содержании которых личность руководителя практически не проявляется, но которые необходимо оформлять, например, согласно Трудовому кодексу. Это рутинные решения (о выдаче зарплаты, увольнении через месяц после заявления работника, выплате обязательных по закону пособий и т.п.). К «ситуационным» решениям относили имеющие эпизодический или локальный характер (поощрения, наказания, назначения и т.п.), к «нормотворческим» – создающие в организации какой-то новый порядок, новые процессы и структуры, перераспределение ресурсов, ремонт помещений, оборудования и т.п. Понятно, что такие решения также носят во многом predetermined и вынужденный характер, детерминированы условиями внешней среды (экономики, технологии и т.п.) и нацелены на поддержание стабильности деятельности (или цикличности производства). К «стратегическим» решениям относили те из них, которые направлены на долгосроч-

ные изменения и новации (не менее года), существенно меняющие процессы и структуры организации, направления ее деятельности (более чем на 10%), например выработка новых целей, ценностей, функциональных политик, конкурентных преимуществ и т.п.

Материалы классификации управленческих решений по первой типологии (содержание и степень значимости управленческих решений) представлены в табл. 1.

Таблица 1. Соотношение управленческих решений в зависимости от вклада руководителя и значимости самого решения для организации

Тип управленческих решений	Соотношение решений разных типов, %					
	Компания 1	Компания 2	Компания 3	Компания 4	Компания 5	Компания 6
Разовые	19,6	35,5	40	0	17,2	11,9
Ситуационные	73,7	61,3	60	20	65,6	76,2
Нормотворческие	6,7	2,2	0	80	17,2	11,9
Стратегические	0	0	0	0	0	0
Всего решений	179	31	7	5	58	42

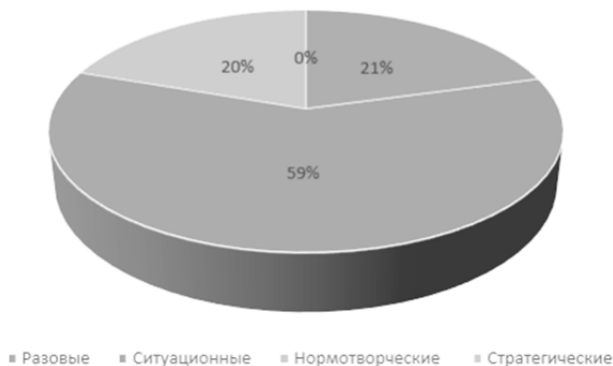


Рис. 1. Обобщенные данные компаний по соотношению управленческих решений в зависимости от вклада руководителя и значимости самого решения для организации

Общая закономерность – полное отсутствие документации стратегического характера (0%). По доле в документах чаще попадаются ситуационные решения, реже – разовые, еще реже – нормотворческие. Количество нормотворческих решений в 5 компаниях из 6 находится на нижних уровнях пределов, свойственных российским компаниям. По данным А.И. Пригожина, это от 5 до 30% [13, с. 256]. Лишь в одной (компания 4) эта доля намного выше, что явно случайность, так как общее число документированных решений здесь всего 5. Важно отметить, что количество документов в разных компаниях колеблется очень сильно – от 5–7 до 179. То есть в 2 из 6 исследованных компаний распорядительной документации практически не существует, имеются некие «пробы» налаживания административного порядка и делопроизводства.

Результаты классификации решений по их функциональной направленности представлены в табл. 2.

Таблица 2. Соотношение управленческих решений по их функциональной направленности

Тип управленческих решений	Соотношение решений разных типов, %					
	Компания 1	Компания 2	Компания 3	Компания 4	Компания 5	Компания 6
Внешние связи, власть	0	0	0	0	1,65	0
Коммерческая деятельность	0,6	0	0	20	13,8	0
Квалификация персонала	0	0	0	0	0	0
Реклама	0,6	0	0	0	0	0
Социальные вопросы	22,9	0	28,6	20	3,4	19
Управление	8,9	6,5	0	0	31	2
Структура	67	61,3	71,4	0	46,5	52
Технологии деятельности	0	0	0	60	0	11,9
Информация (сбор, анализ)	0	0	0	0	1,65	0
Финансирование	0	0	0	0	0	0
Всего документации	179	31	7	5	58	42

Управленческие решения в области внешних связей, власти, квалификации персонала, рекламы, информации и финансирования фактически отсутствуют. Только в компаниях 4 и 5 представлены решения по коммерческой деятельности, так как торговля – их основной профиль. В компаниях 4 и 6 есть решения по технологиям деятельности, но они не системны и не соблюдаются. Так, например, в компании 6 есть решение о введении системы планирования, но оно касается только планов работников, не основанных на целях и планах организации в целом. Там же есть и решение о введении еженедельных планерок, но директор в них не участвует, что является дезорганизующим и демотивирующим фактором для персонала. Есть также 2 решения о введении правил внутреннего распорядка, но самих правил не приложено и на деле они не соблюдаются, так как наблюдаются постоянные опоздания на работу как сотрудников, так и руководителей.

В целом решения в области управления присутствуют в большинстве компаний (1, 2, 7 и 8), за исключением двух, где количество распорядительной документации ничтожно мало. На втором месте по частоте встречаемости находится кадровая документация по социальным вопросам (3,4–28,6%), главным образом об отпусках сотрудников. На первом месте – решения в области структуры (46,5–67%), это главным образом также кадровые вопросы – прием и увольнение сотрудников.

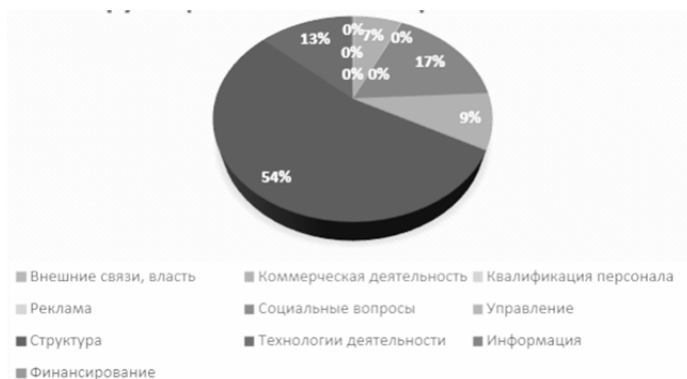


Рис. 2. Обобщенные данные компаний по соотношению управленческих решений по их функциональной направленности

Итак, наибольшая часть документированных решений посвящена социальным и структурным вопросам, т.е. управлению персоналом. Однако почти все они – разовые и ситуационные. Ни в одной из компаний не определены служебные функции, соподчиненность, организационная структура фирмы. Соответственно не прослеживается мотивация персонала, в том числе через социальную среду (изменение условий труда, статуса в формальной и неформальной структуре...), вовлечение исполнителей в принятие решений, методы сплочения коллектива и т.д. Должностные инструкции обнаружены только в одном из подразделений компании 1, да и то они краткие и формальные, не содержащие описаний результатов труда, критериев их оценки и вознаграждения. То есть функция HR, которая должна бы формировать содержательную работу в этой сфере, во всех 6 компаниях системно не оформлена.

В корпоративном уставе компании 1 декларируется список ценностей, однако нет других признаков системы управления по ценностям (они не раскрыты до обыкновений и норм поведения, нет системы поддерживающих мероприятий, ответственности за нарушения...). В малом и среднем бизнесе в нашей стране, видимо, почти нет 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 [4, с. 196]. Очевидно, что имеет место недопонимание руководителями значимости организационной культуры и управления по ценностям. 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 ценностям в компаниях осознается, но ничего для этого не делается [4, с. 199].

Зато почти во всех исследованных компаниях обнаружены документальные следы репрессивного стиля управления. Документов о структуре

вознаграждения, мотивации сотрудников не найдено, как и приказов о разовом их поощрении. Однако в Уставе компании 1 есть раздел о взысканиях (штрафах), в компании 3 есть приказ о штрафе зубному технику, в компании 5 имеется 4 приказа с санкциями за нарушения трудовой дисциплины, в компании 6 есть приказ о строгом выговоре дизайнеру с большим штрафом. Таким образом, по документам прослеживается односторонний подход к персоналу, что характеризует менеджмент как пассивно-репрессивный. Если это на самом деле так, то налицо явная организационная патология [11, 12]. Начинается она обычно с того, что, не имея никакой обратной связи от нанимателя (менеджера), работник теряет тонус, начинает работать на нижнем для себя уровне исполнения, недодает фирме свой потенциал, хотя изначально и мог, и желал бы. Такой стиль руководства демотивирует персонал, и тогда не жди от него инициатив и приверженности фирме, он там как «пассажир в автобусе» [12].

Здесь можно усматривать проявление характерной для России традиции патернализма, в которой взаимодействие по линии «начальник–подчиненный» часто строится не «по-взрослому», где по модели Э. Берна единственно возможны рациональные коммуникации, а сверху вниз – по линии «родитель – ребенок», где «начальник» всегда доминирует, а сотрудник уходит в «детскую» безответственную позицию [11, с. 181]. Надо заметить, что такой подход устаревает, так как современный долгосрочный HR-тренд в России сегодня – переход от понятия «работник» к понятию «сотрудник» [3, с. 45].

При этом почти все решения не инициативные, а предопределенные, вынужденные или формально-обязательные – из числа тех, которые руководители не могут не принимать под давлением обстоятельств. Это свидетельствует о том, что управление в организациях рутинное, направлено на обеспечение текущего функционирования, а не на развитие бизнеса. В результате у сотрудников нет ни видения вектора роста и развития компании, ни понимания бизнес-модели, ни понимания целей, из-за чего они дезориентированы.

Решения по ряду важных направлений: внешним связям, власти, квалификации персонала, рекламе, информации и финансированию – фактически отсутствуют. Если судить по распорядительной документации, руководители компаний не занимаются своей непосредственной управленческой деятельностью (совершенствование бизнес-модели, позиционирование и продвижение фирмы, построения общих принципов и технологии работы фирмы, налаживание взаимоотношений с внешним миром). Наверное, это не совсем так и решения в этих сферах есть, но они устные, принимаются оперативно, без глубокой проработки и анализа альтернатив, привлечения внутренних экспертов, специальных технологий. Так, исследование целеполагания с помощью глубинных интервью в одной из компаний даже не малого, а среднего бизнеса, где также изучали распорядительную документацию, позволило сделать обоснованный вывод об отсутствии в компании процесса целеполагания как такового [5, с. 15].

При этом в ходе интервью собственники компаний и малого и среднего бизнеса обычно утверждают, что цели у них есть, только они находятся в их голове [5, 6]. При анализе контекстов этих, не зафиксированных в документах организаций целей, проговариваемых руководителями, были заметны: разброс целей внутри компании, их нечеткость, неопределенность во времени, неструктурированность. Был сделан вывод об отсутствии системной работы по целеполаганию в организации, что мы уже наблюдали в более крупных компаниях среднего бизнеса [6, 9].

Все это – свидетельства несистемного, «ручного» управления, которое может быть следствием «стягивания» руководителем на себя большинства управленческих функций и организационных связей или его пассивной позиции – «плыть по течению», ситуативно реагируя на события. Такой «самоцентристский» или, иначе, «авторитарно-семейный» стиль управления предопределяет перегрузку руководителей при относительно низкой напряженности и слабой эффективности работы персонала, т.е., как следствие, ведет к низкой управляемости. С точки зрения позиций компаний в жизненном цикле организации это симптомы, свидетельствующие либо о застревании предприятий на стадии «младенчества» (что явно неадекватно возрасту бизнесов, все они были старше 5 лет), либо, что более вероятно, о попадании этих компаний в «ловушку основателя» Адизеса [1], что является ситуацией, весьма типичной для малого и среднего бизнеса в России [15] и других странах на постсоветском пространстве [8, 14].

На основании вышесказанного можно сделать следующие выводы:

1. Отсутствие налаженной системы документирования управленческих решений говорит о том, что процесс принятия управленческих решений спонтанный, реактивный. Это свидетельство несистемного, «ручного» управления, которое может быть следствием «стягивания» руководителем на себя большинства управленческих функций и организационных связей.

2. Руководители компаний стремятся самостоятельно принимать мелкие оперативные, разовые и ситуационные решения, обеспечивающие функционирование организации, забывая о делегировании полномочий, что приводит к невыполнению руководителями основных функций по нормотворческим и стратегическим решениям для развития компаний.

3. Доминирует явно патерналистский – авторитарный и репрессивный – стиль руководства, сотрудников не рассматривают как партнеров.

4. Структура документации указывает на отсутствие какой-либо целостной организационной политики, отсутствие ясных представлений о своей бизнес-модели, VISION, конкурентных преимуществ, что, очевидно, и является одной из причин остановки роста и развития компаний, стагнации бизнеса.

5. Все это характеризует управленческую культуру в этих компаниях как слабую и неэффективную. При такой практике управленческих решений организационное развитие вряд ли возможно, возможно лишь возникновение серьезных проблем при появлении сложной, нестандартной ситуации, когда у руководства отсутствуют навыки решения «глобальных» за-

дач, что, собственно, должно являться их основной обязанностью в компании.

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

Литература

1. *Адизес И.К.* 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 межвузовской научно-практической конференции 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/vtIs:000519594> (дата обращения: 24.12.2015).

3. *Блинов В.Н., Лебедева Е.А.* Актуальные российские HR-тренды, компетенции и вызовы // Высшая школа. 2015. № 1. С. 45–47. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtIs:000499508> (дата обращения: 24.12.2015).

4. *Блинов В.Н., Кузьмина А.В.* Спонтанная организационная культура в российском малом бизнесе не продуктивна // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2016. № 3. С. 196–205. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtIs:000549838> (дата обращения: 05.06.2018).

5. *Блинов В.Н., Лебедева Е.А., Нужина Н.И.* Характеристика процесса целеполагания в организации // Высшая школа. 2015. № 1. С. 14–15. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtIs:000499500> (дата обращения: 30.10.2015).

6. *Блинов В.Н., Лебедева Е.А., Натейкина Ю.О., Нужина Н.И.* Анализ представлений руководителей о целях организаций малого сибирского бизнеса (на примере 3 торговых компаний) // *Gaudeamus igitur*. 2016. № 4. С. 21–23. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtIs:000575273> (дата обращения: 05.06.2018).

7. *Блинов В.Н., Марченко Ю.А.* Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики) // Качество – стратегия XXI века : материалы XV Международной научно-практической конференции, Томск, 8–9 декабря 2010 г. Томск, 2010. С. 65–73. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtIs:000519749> (дата обращения: 02.11.2015).

8. *Блинов В.Н., Филин С.А.* У вас кризис роста. Что делать? // Вестник бизнес-образования. 2008. № 4. С. 16–20. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtIs:000501959>

9. *Красинский С.Л., Блинов В.Н., Маркова А.В., Лемешевская О.В.* Концепция подготовки предпринимателей в Томском институте бизнеса. Томск : Томский институт бизнеса, 2006. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtIs:000517077> (дата обращения: 24.12.2015).

10. *Образовательное сопровождение выполнения студентами курсовых и дипломных работ по направлению «Менеджмент» (специальность «Управление персоналом») : учеб. пособие [Электронный ресурс] / Г.Н. Прокументова, О.Н. Калачикова, В.Н. Блинов и др. Томск : ИДО ТГУ, 2010. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtIs:00040510> (дата обращения: 05.06.2018).*

11. *Петрова В.Н., Блинов В.Н.* Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 392. С. 179–182.

URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502868> (дата обращения: 30.10.2015).

12. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М. : МЦФЭР, 2003. 864 с.

13. Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 402 с.

14. Филин С.А., Блинов В.Н. Повышение квалификации управленческой команды и менеджеров среднего звена: проблемы и решения // Бизнес и образование: вектор развития : VII Международная научно-практическая конференция, посвященная 20-летию МАБ. Алматы, 2008. С. 284–287. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000501837> (дата обращения: 30.10.2015).

15. Широкова Г.В. Характеристика стадий жизненного цикла российских организаций, созданных с нуля // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5, № 4. С. 22.

Blinov V.N., doctor of biological Sciences, Professor of strategic management and marketing Department, Institute of Economics and management, Tomsk state University (Tomsk, Russian Federation). E-mail: blinovvn@bk.ru

Aranzhin V.V., 1-year postgraduate of the Institute of Economics and management, Tomsk state University (Tomsk, Russian Federation). E-mail: slava.mr.slava@mail.ru

THE ADMINISTRATIVE DOCUMENTATION STRUCTURE OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES IN SIBERIA AS THE REFLECTION OF POOR MANAGEMENT CULTURE

Keywords: management decisions, administrative documentation, management culture, small business.

DOI: 10.17223/19988648/45/16

This research is based on the results of the comprehensive organizational diagnosis of six small business enterprises in Siberia. It is hypothesized that low culture of development and documentation of management decisions is a pathology that restrains growth and development of the local small business. It was found that the administrative documentation lacks strategic solutions and overabounds with situational and one-time decisions.

References

1. Adizes I.K. Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii / per. s angl. pod nauch. red. A.G. Seferyana. SPb.: Piter, 2007. 384 s.

2. Blinov V. N. Predprinimatel'stvo i predprinimatel': sovremennye traktovki ponyatij i predstavlenie o roli v social'no-ehkonomicheskom razvitii / V. N. Blinov // Professional'naya podgotovka predprinimatelej: materialy 2 mezhvuzovskoj nauchno-prakticheskoj konferencii prepodavatelej, studentov i uchenyh [26-27 aprelya 2006 g., Tomsk]. Tomsk, 2006. S. 5-6. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519594> (data obrashcheniya: 24.12.2015).

3. Blinov V. N. Aktual'nye rossijskie HR - trendy, kompetencii i vyzovy / V. N. Blinov, E.A. Lebedeva // Vysshaya shkola. 2015. № 1. S. 45-47. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499508> (data obrashcheniya: 24.12.2015).

4. Blinov V. N. Spontannaya organizacionnaya kul'tura v rossijskom malom biznese ne produktivna / V. N. Blinov, A. V. Kuz'mina // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. EHkonomika. 2016. № 3. S. 196-205. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000549838> (Data obrashcheniya 5.06.2018).

5. Blinov V. N. Harakteristika processa ceopolaganiya v organizacii / V.N. Blinov, E.A. Lebedeva, N. I. Nuzhina // Vysshaya shkola. 2015. № 1. S. 14-15. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499500> (data obrashcheniya: 30.10.2015).

6. Analiz predstavlenij rukovoditelej o celyah organizacij malogo sibirskogo biznesa (na primere 3 torgovyh kompanij) / V.N. Blinov, E.A. Lebedeva, Yu.O. Natejkina, N.I. Nuzhina // *Gaudeamus igitur*. 2016. № 4. S. 21-23. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000575273> (data obrashcheniya 5.06.2018).

7. Blinov V. N. Naibolee aktual'nye organizacionnye patologii sibirskih kompanij srednego biznesa (po materialam organizacionnoj diagnostiki) / V. N. Blinov, YU. A. Marchenko // *Kachestvo – strategiya XXI veka : materialy XV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii*, Tomsk, 8–9 dekabrya 2010 g. Tomsk, 2010. S. 65-73. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519749> (data obrashcheniya: 02.11.2015)

8. Blinov V. N. U vas krizis rosta. CHto delat'? / V. N. Blinov, S. A. Filin // *Vestnik biznes-obrazovaniya*. Almaty, 2008. № 4. S. 16-20. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000501959>

9. Koncepciya podgotovki predprinimatelej v Tomskom institute biznesa / Krasinskij S. L., Blinov V. N., Markova A. V., Lemeshevskaya O. V. ; Tom. in-t biznesa. Tomsk : Tomskij institut biznesa, 2006. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000517077> (data obrashcheniya: 24.12.2015)

10. Obrazovatel'noe soprovozhdenie vypolneniya studentami kursovyh i diplomnyh работ po napravleniyu “Menedzh ment” (special'nost' “Upravlenie personalom”): uchebnoe posobie [EHlektronnyj resurs] / G.N. Prozumentova, O.N. Kalachikova, V.N. Blinov i dr. ; Tom. gos. unt, Int distan cionnogo obrazovaniya. Tomsk: IDO TGU, 2010. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:00040510>. (Data obrashcheniya 5.06.18)

11. Petrova V. N. Partnerstvo v biznese: mirovoj opyt i rossijskij paradoks / V.N. Petrova, V. N. Blinov // *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2015. № 392. S. 179-182. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502868> (data obrashcheniya: 30.10.2015)

12. Prigozhin A. I. *Metody razvitiya organizacij*. M.: MCFEHR, 2003. 864 s.

13. Prigozhin A.I. *Dezorganizaciya: Prichiny, vidy, preodolenie*. M.: Al'pina Biznes Buks, 2007. 402 s.

14. Filin S. A. Povyshenie kvalifikacii upravlencheskoj komandy i menedzherov srednego zvena: problemy i resheniya / S. A. Filin, V. N. Blinov // *Biznes i obrazovanie: vektor razvitiya : VII Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferenciya, posvyashchennaya 20-letiyu MAB*. Almaty, 2008. S. 284-287. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000501837> (data obrashcheniya: 30.10.2015)

15. SHirokova G. V. Harakteristika stadij zhiznennogo cikla rossijskih organizacij, sozdannyh s nulya. / G. V. SHirokova // *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2007. Tom 5, № 4. S. 22.

For referencing:

Blinov V.N., Aranzhin V.V. Struktura rasporyaditel'noj dokumentacii v sibirskih organizacijah malogo biznesa kak otrazhenie slaboj upravlencheskoj kul'tury [The administrative documentation structure of small business enterprises in Siberia as the reflection of poor management culture]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*, 2019, no. 45, pp. 234–243.