

ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 338.27

DOI: 10.17223/19988648/44/8

В.Н. Петрова, В.Н. Блинов

СОВРЕМЕННАЯ РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПАТОЛОГИИ¹

Предпринимается попытка анализа специфики современного российского управления; дается описание основных проблем управления на материале результатов организационной диагностики сибирских компаний малого и среднего бизнеса; предлагаются рекомендации по формированию Vision и стратегии развития современной российской организации, вытекающие из специфики управления ею. Анализ специфики управления современной российской организацией проводится в рамках концепции жизненного цикла организации И.К. Адизеса, позволяющей выявлять организационные патологии и управленческие ошибки.

Ключевые слова: современное управление в России, практика управления малым и средним бизнесом, управленческие ошибки, организационные патологии, образ будущего (Vision), стратегическое управление, управление по целям и через образ будущего.

Специфика современного российского управления: подходы к исследованию

Современная модель так называемого «научного менеджмента» в ее нынешнем виде сформировалась в основном на Западе в XX в. В это же время в России система управления разрушалась неоднократно – в начале, середине и конце столетия, а в промежутке развивалась в относительной изоляции от остального мира. В результате этого, по мнению некоторых авторов [1–3], сложилась самобытная российская модель управления, обусловленная национальными, социокультурными и историческими особенностями страны.

На наш взгляд, и это основная гипотеза нашего исследования, – эта модель предполагает либо слепое копирование, либо отказ от учета мирового

¹ В статье также использованы материалы дипломных работ и магистерских диссертаций, выполненных на кафедре управления образованием факультета психологии Томского государственного университета под руководством В.Н. Блинова: Комаровой Т., Лебедевой Е., Мальгота Б., Марченко Ю., Старовойтова И. Пользуясь случаем, выражаем им всем благодарность.

опыта, что вносит свой значимый вклад в проблему затяжного управленческого кризиса в России и низкой конкурентоспособности национальной экономики и государства в целом.

При этом специфика управления в России описана недостаточно полно, само ее существование часто оспаривается, а поэтому научные подходы к ее описанию и оптимизации (в том числе и с целью разработки оптимальной кадровой стратегии организации) еще предстоит разработать. Большинство публикаций на эту тему содержит разрозненные описания опыта внедрения изменений в систему управления отдельных организаций [4–7]. Хотя следует отметить, что за последний год появилось несколько публикаций, посвященных взаимодействию бизнеса и власти в России [8, 9].

Современная специфика управления в России нам представляется во многом эклектичной: трудно описать ее принципиальные, основные методологические принципы и положения [10]. Для этого необходимо переходить от уровня самоуничижительных сетований на особенности российского разгильдяйства к системному выявлению как слабых, так и сильных сторон национальной специфики управления, их рациональному применению и поиску методов оптимизации.

Поэтому целью своих научных изысканий по данной проблематике мы считаем движение от уровня вербального описания впечатлений о национальных особенностях российского управления к выявлению тенденций, построению гипотез, а затем переход и к статистическому анализу больших массивов данных для их проверки, собранных одинаковыми методами и позволяющих оценить достоверность тенденций.

Настоящая статья преследует задачу привлечения внимания к описанию особенностей российского управления и вытекающей из него специфики кадровой политики в организации для консолидации усилий исследователей.

В статье рассматриваются результаты анализа опросов более 230 управленцев, проводившихся в 2007–2016 гг. Эмпирическую базу исследования составили 24 сибирских предприятия малого и среднего бизнеса сферы оптовой и розничной торговли, производства товаров и услуг. Это организации разного уровня: среднего (100–300 чел.), малого (15–100 чел.) и мелкого (до 15 чел.) бизнеса. Все эти предприятия на момент исследования находились в нормальном, платежеспособном состоянии и обратились за консультационными услугами с запросом на дальнейший рост и развитие бизнеса.

Основные понятия

Исходя из того, что целью нашего исследования являлась именно проблематизация тематики управления современной российской коммерческой организацией, анализ специфики управления проводился нами в рамках концепции жизненного цикла организации И.К. Адизеса, позволяющей выявлять организационные патологии и управленческие ошибки.

Сергей Борисович Чурюмов, директор Центра мобилизационного консалтинга «Оргстрим», говорит, что «в большинстве случаев губят бизнес

не конкуренты и не кризисы, губят бизнес ошибки руководителей. Кажется, что про это написано уже так много, что все все знают, однако... управленцы продолжают с завидным упорством наступать на одни и те же грабли...» [11].

В данном исследовании мы будем вслед за И.К. Адизесом считать организационными патологиями *причины застревания организации на каком-либо этапе жизненного цикла либо ее преждевременного старения* [12], а также вслед за А.И. Пригожиным *причины устойчивого недостижения целей* организации [13]. Соответственно в качестве диагностических инструментов мы используем концепцию жизненного цикла организации И.К. Адизеса и накопленную А.И. Пригожиным коллекцию организационных патологий и управленческих ошибок.



Рис. 1. Жизненный цикл организации, по И.К. Адизесу

Коллекция управленческих ошибок сгруппирована по их причинам: «предубеждения», «незнания», «неумения», «дисфункциональные склонности» и «управленческие иллюзии», всего 32 типичные ошибки. Коллекция организационных патологий также сгруппирована по их причинам, корнящимся в организационной структуре или организационных отношениях, всего 13 формулировок.

Под *организационными проблемами* в ходе интервью руководителей мы понимали разрыв между целями организации и реальной ситуацией. Под *организационной культурой* – совокупность «интегральных» характеристик организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данной в языке определенной типологии, в нашем случае – типологии К. Кэмерона и Р. Куинна [14].

Формирование выборки и ход исследования

Эмпирические материалы были собраны в ходе консультационных проектов по организационной диагностике. Все эти проекты включали как минимум:

1. Проективный рисунок «образа организации», переходящий в ассоциативный эксперимент, в котором обсуждались изображения как метафоры, а также рисунок «крестовина», по четырем осям которой испытуемые отмечали преобладающие в организации векторы затрат сил и энергии.

2. Анализ управленческих решений, при котором группа экспертов наблюдала за тем, как принимаются решения, а также выявляла соотношение различных контекстов решений, зафиксированных в распорядительной документации.

3. Структурированное интервью собственников и топ-менеджеров, направленное на выяснение представлений о целях, Vision (образе будущего), конкурентных преимуществах организации, ее положении в жизненном цикле, бизнес-процессах и организационных проблемах.

4. Анонимное анкетирование управленцев с целью выявления типа организационной культуры, основных управленческих ошибок и организационных патологий. В наших анкетах по управленческим ошибкам и организационным патологиям мы просили по предложенному списку, сложившемуся из практики, отметить опасные для любой организации (в графе «Общие») и имеющиеся в данной компании (в графе «Частные»).

5. Групповой дискурс с участием собственников и топ-менеджеров с целью анализа структуры проблемного поля организации.

Ниже мы приводим самые распространенные из выявленных в разных организациях слабых сторон управления, их «верхний слой», планируя более детальный анализ в последующих публикациях.

Анализ практики управления в сибирских компаниях малого и среднего бизнеса

Типичные управленческие ошибки в организациях (по результатам организационной диагностики) следующие.

В малом (рис. 2) и среднем бизнесе (рис. 3) среди «общих проблем», свойственных всем российским организациям, чаще всего называют:

- «отношение к работе над стратегией развития организации и стратегией кадровой политики как занятию абсолютно непрактичному»;
- «демотивирующий стиль руководства...»;
- «склонность видеть проблемы вне организаций»;
- «незнание управленческих технологий и отсутствие анализа ситуаций».

Таким образом, проведенные нами исследования свидетельствуют о том, что одной из основных проблем управления современной российской организацией является отсутствие анализа среднесрочной и отдаленной

временной перспективы организации и, соответственно, преобладание деятельности в рамках краткосрочной временной перспективы. К тому же в большинстве диагностировавшихся нами организаций работа с целями не поставлена вообще, руководители не используют этот мощный организационный ресурс, причем целеполагание отсутствует даже в относительно больших организациях, как, например, торговой сети регионального значения [15].

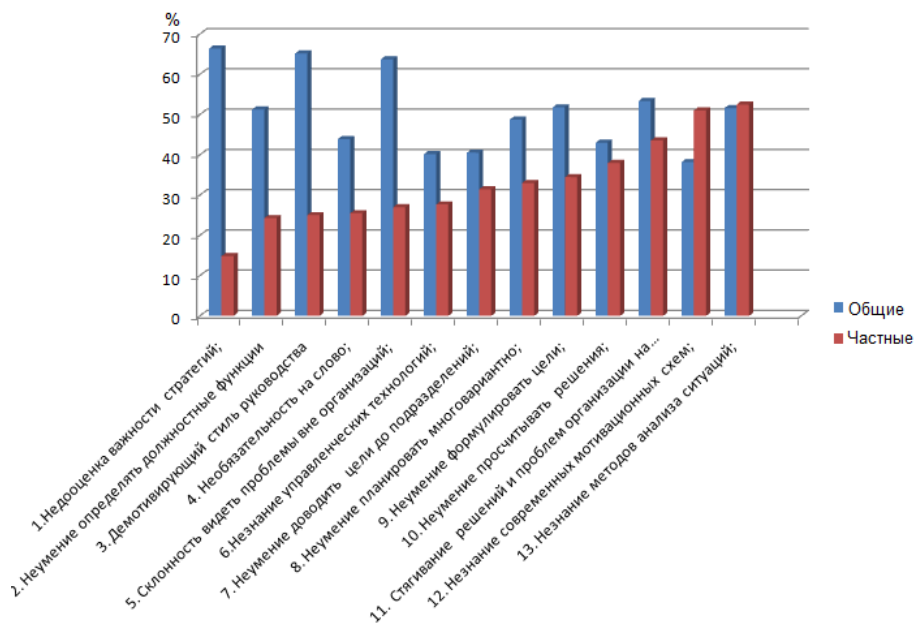


Рис. 2. Типичные управленческие ошибки в организациях малого бизнеса: «общие» – опасные для любой организации и «частные» – имеющие место в диагностировавшейся компании. По вертикальной оси отложена доля управленцев организаций, отметивших данную ошибку в анкете

Среди «частных» проблем, т.е. проблем, наличие которых управленцы признают за собой (а это всегда психологически труднее, поэтому таких проблем в среднем вдвое меньше), чаще всего указываются:

- незнание методов анализа ситуаций и современных мотивационных схем;
- боязнь делегировать полномочия.

Именно данные управленческие ошибки, на наш взгляд, приводят к формированию чрезмерно жесткой, негибкой и неэффективной кадровой политики организации, обусловленной низкой мотивацией персонала в целом и снижающей эффективностью его деятельности.

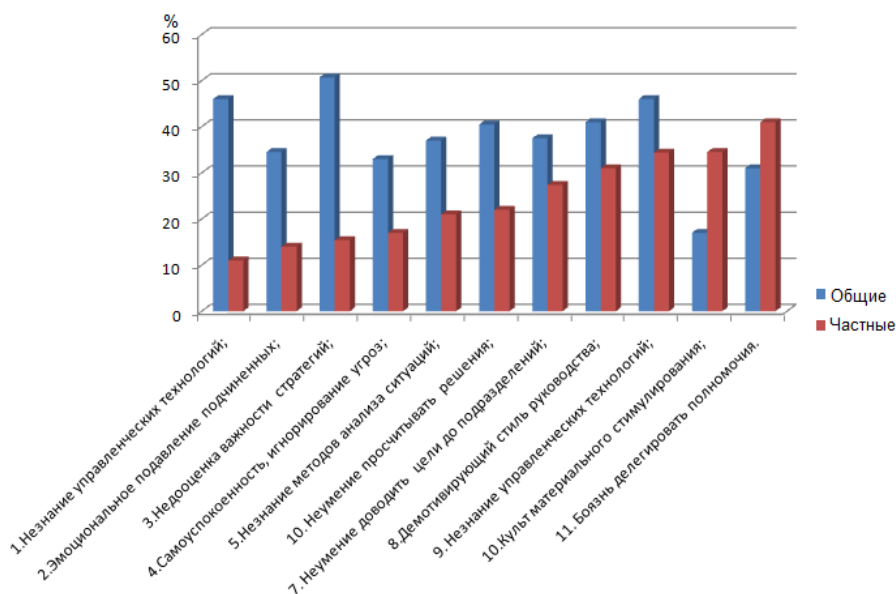


Рис. 3. Наиболее часто упоминаемые управленческие ошибки в организации среднего бизнеса

Вообще во многих формулировках управленческих ошибок, как мы видим, проявляется тенденция, которую А.И. Пригожин¹ сформулировал так: «восприятие персонала как технологического элемента» бизнеса.

Среди организационных патологий в малом и среднем бизнесе наиболее часто испытываемые отмечают:

- «стагнацию» (неспособность организации к изменениям);
- «господство структуры над функцией»;
- «инверсию» (когда результаты управленческих решений обратны ожидаемым);
- «бюрократию» (формальное отношения к делу как признак преждевременного старения организации);
- «неуправляемость», которая проявляется в низкой осуществляемости управленческих решений и рассогласованности действий;
- «бессубъектность» (когда работники не берут на себя ответственность или не желают оттого, что нет мотивации, или не могут оттого, что нет полномочий) (рис. 4, 5).

Отметим, что такая совокупность патологий означает, что в компаниях сильна внутренняя дезинтеграция. Как организации они «рыхлые», слабо сформированные – находятся на стадии групп людей, не объединенных общими целями и ценностями. Логическим следствием отмеченных патологий является стагнация – как неспособность организации к изменениям,

¹ Личное сообщение в дискуссии с В.Н. Блиновым.

к развитию, а также ранняя бюрократизация – симптом преждевременного старения.

Судя по ряду признаков, таких как сосредоточенность всей полноты реальной власти в руках первого руководителя (обычно он же и собственник), низкая осуществимость управленческих решений, ориентации на рост продаж и др., многие компании находятся на переходе от стадии «дай-дай», где основная цель – наращивание клиентской базы и продаж, к стадии «юность», где главной целью становится прибыль. Однако диагностика обнаруживает, что признаки стабилизации, аристократизации и бюрократизации в организациях тоже присутствуют как симптомы преждевременного старения.

Это проявление феномена низкой управляемости, а поэтому низкой эффективности и конкурентоспособности отечественных компаний. Но вот причины у каждой из патологий свои, мы их уже анализировали [16].

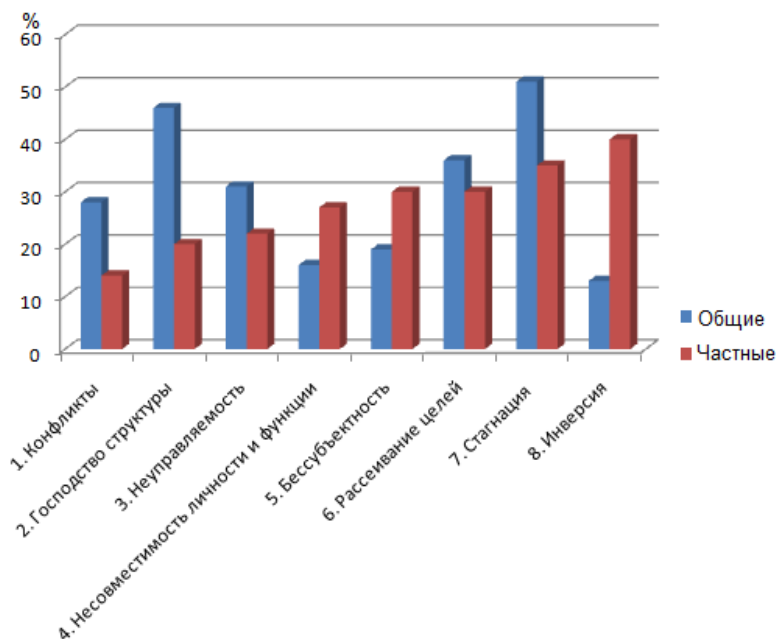


Рис. 4. Наиболее часто упоминаемые организационные патологии в организациях малого бизнеса

Те патологии, которые были отмечены у исследуемых компаний, являются признаками аномального развития организации – кризиса менеджмента, известного как феномен «ловушка основателя». Ее источники в следующем:

– боязнь собственника потерять бизнес, недоверие наемному менеджменту;

- патернализм российских руководителей;
- «бессубъектность» управленческого персонала (термин А.И. Пригожина);
- наследие эпохи командно-административного «репрессивного» управления;
- отсутствие национальной модели менеджмента, что порождает скептицизм собственника по отношению к наемным управленцам.

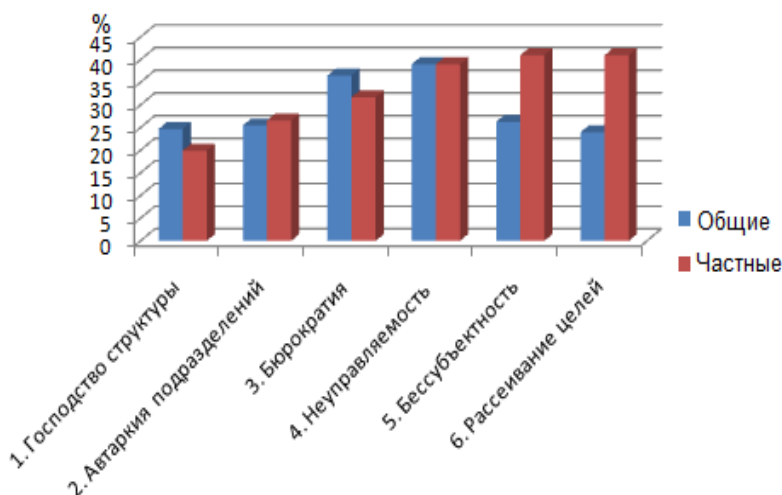


Рис. 5. Наиболее часто упоминаемые организационные патологии в организациях среднего бизнеса

Проявляется это в том, что управление всеми процессами в организации сосредоточено в одних руках – руках собственника, который по мере роста организации все хуже справляется с потоком управленческих задач (отсюда – «стагнация»). Причина – «предпринимательская» функции владения не отделена от функции административного управления, административная функция не передается наемному менеджменту. Сотрудники не могут самостоятельно принимать решения (отсюда «бессубъектность»). Наличие такого рода патологий в компании в конечном итоге приводит к невозможности гибко реагировать на изменяющиеся условия (отсюда «стагнация»).

Попав в «ловушку основателя», компания не может преодолеть внутренний кризис менеджмента и достичь мечты любого предпринимателя – стадии расцвета в своем жизненном цикле, да и расти будет все медленнее. При этом внешние шоки в виде каких-либо локальных или периодических финансово-экономических кризисов каждый раз отбрасывают компанию на один этап жизненного цикла. В итоге такие компании «болтают» между тремя этапами цикла – от «младенчества» до «юности», периоды роста чередуются с периодами спада, нередко схлопывания – вплоть до банкрот-

ства. При этом, по мнению И.К. Адизеса, основанному на его 40-летнем опыте консультирования в десятках стран мира, самостоятельно выбраться из «ловушки основателя» без помощи внешних консультантов компания, как правило, не может.

Трагично то, что многие консультанты, работающие в близком к нам методологическом пространстве, считают, что в «ловушке основателя» находится сейчас в России большинство компаний малого и среднего бизнеса, возникших в постсоветский период. Согласно исследованию Г.В. Широковой, на той стадии, на которой должна произойти передача полномочий профессиональному менеджменту, только 8% российских компаний удается избежать этой «ловушки» [17].

Здесь мы согласны с мнением А.П. Прохорова, что с управленческой точки зрения российский бизнес в настоящий момент находится еще на стадии «до революции менеджеров», до разделения функций владения и управления [1]. И это может быть одной из причин развивающейся сейчас экономической депрессии в России.

Выводы

Таким образом, в результате анализа управленческих ошибок, организационных патологий, положения в жизненном цикле, организационной культуры и проблемного поля организаций в практике управления сибирскими организациями малого и среднего бизнеса нам удалось выделить такие основные проблемы управления организациями и вытекающие из них сложности управления, как:

- Неразвитость стратегического управления и управления по целям и через образ будущего (Vision).
- Низкая управляемость.
- Авторитарно-репрессивное сознание и стиль поведения лидеров.
- Нежелание управленцев признавать свои ошибки и брать на себя ответственность.
- Сочетание низкого уровня и фрагментарности управленческого образования лидеров с представлением о его необязательности.
- Невостребованность управления по ценностям.
- Слабая клиенториентированность при «зацикленности» организации на себе.
- Неотрефлексированность причинно-следственных связей организационных проблем.
- Синдром «ловушки основателя».

Таким образом, подводя итоги, мы можем отметить следующую парадоксальную особенность современной практики управления в организациях малого и среднего бизнеса – на уровне сознания большинство собственников и топ-менеджеров демонстрируют понимание современных подходов к достижению эффективности в управлении на рациональном уровне.

На уровне же спонтанного поведения наблюдается использование малоэффективных, устаревших, не соответствующих реалиям жизни подходов. Такое противоречие затрудняет возможность быстрого изменения ситуации в управлении, делает ее ригидной.

Литература

1. Прохоров А.П. Русская модель управления. М. : Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2017. 496 с.
2. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. М.: Альпина паблишер, 2003. 379 с.
3. Лобуков В.Г. Проект «Управление в России» // Доклад «Российская модель управления» 25 июня 2012 года в Институте философии РАН. URL: <http://lobukov.ru/?p=222> (дата обращения: 12.02.2014).
4. Tchouikina S. The Crisis in Russian Cultural Management: Western Influences and the Formation of New Professional Identities in the 1990s-2000s // Journal of Arts Management, Law and Society. 2010. Vol. 40. P. 76–91.
5. Dirani K.M., Ardichvili A. Human capital theory and practice in Russian enterprises / John J. Lawler, Greg Hundley (ed.) The Global Diffusion of Human Resource Practices: Institutional and Cultural Limits (Advances in International Management) // Emerald Group Publishing Limited. 2008. Vol. 21. P. 125–144.
6. Morris M., Shirokova G., Shatalov A. The Business Model and Firm Performance: The Case of Russian Food Service Ventures // Journal of Small Business Management. 2013. Vol. 51. P. 46–65.
7. Trutt A. The Essence and Main Directions of Human Resource Management in the Russian Organizations // Rossiiskii akademicheskii zhurnal. 2014. Vol. 28 (2). P. 2221–2244.
8. Бажина А.А. Модели взаимодействия государства и бизнеса в России и за рубежом // Научные достижения и открытия современной молодежи : сборник статей победителей Междунар. науч.-практ. конф. М., 2017. С. 562–565.
9. Девлетов О.У. Бизнес и власть в условиях современной России: модель эффективного управления // Бизнес и дизайн ревю. 2017. Т. 1, № 3(7).
10. McCarthy D., Puffer S. Corporate Governance in Russia: towards a European, US, or Russian Model? // European Management Journal. December 2002. Vol. 20, is. 6. P. 630–640.
11. Чурюмов С.Б. Типичные управленческие ошибки российских руководителей. URL: <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1407292/?ID=1407292> (дата обращения: 02.07.2018).
12. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 368 с.
13. Пригожин А.И. Методы развития организации. М. : МЦФЭР, 2003. С. 94–105.
14. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
15. Блинов В.Н., Лебедева Е.А., Нужина Н.И. Характеристика процесса целеполагания в организации // Высшая школа. 2015. № 1. С. 14–15.
16. Блинов В.Н., Марченко Ю.А. Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики) // Качество – стратегия XXI века : материалы XV Междунар. науч.-практ. конф. Томск, 8–9 декабря 2010 г. Томск, 2010. С. 65–73.
17. Широкова Г.В. Характеристика стадий жизненного цикла российских организаций, созданных с нуля // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5, № 4. С. 22.

Petrova V.N., National Research Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation).
E-mail: valerpsy@mail.ru

Blinov V.N., National Research Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation).
E-mail: blinovvn@bk.ru

ACTUAL SMALL AND MEDIUM BUSINESS MANAGEMENT PRACTICES IN RUSSIA: TYPICAL MANAGEMENT MISTAKES AND ORGANIZATIONAL PATHOLOGY

Keywords: small business in Russia, management mistakes, organizational pathology, Vision, strategic management, management by objectives and Vision.

Management culture in Russia has been repeatedly destroyed at the beginning, in the middle and at the end of the 20th century and developed in isolation. The main hypothesis of this study is that there are two types of management model in Russia: blind copy or rejection of management world experience using. This is one of the main reason of protracted management crisis.

This article analyzes the results of a survey of 230 senior managers of 24 small Siberian enterprises in 2007–2013. All of these enterprises were financially solvent and asked for advisory services for the purpose of further growth and development of their businesses.

Under the organizational pathologies, we understand the reasons why organizations are stuck in a certain stage of their development or age prematurely and the reasons why organizations do not achieve their goals. The surveys were based on the questionnaires and the lists of management mistakes and organizational pathologies determined by A.I. Prigozhin during his consulting practice.

The most common management mistakes are: “regarding the work on the organizational development strategy and Vision to be ineffective”; “demotivating management style”; “tendency to see the problem outside the organization”; “ignorance of the management techniques and absence of case analysis”; • “ignorance of the case study methods and modern motivation schemes”; “fear of managers to delegate authority.” The common reason for these mistakes lies in the fact that managers consider employees to be a technological element of business. The most common organizational pathologies are: “stagnation” (inability of an organization to change); “domination of structure over function”; “inversion” (when the results of the managerial decisions become counterproductive); “bureaucracy” (formal employee moral as a sign of premature aging of the organization); “ungovernability” (when the managerial decisions are not fully complied with and corporate operations are uncoordinated); “subjectless” (when employees do not take the responsibility or do not want to take it, because of the lack of motivation, or when they cannot take it, because of the lack of authority). It is obvious that companies are strongly disintegrated inside themselves. They are sick and their sickness results in stagnation. The pathologies registered in the studied companies are representative of the crisis management, a phenomenon known as the “founder’s trap”. The sources of this phenomenon include: • The fear of losing business, distrust of the owner of hired managers; Lack of Vision and chaotic development. • Paternalism of Russian managers; “Subjectless” of the managerial staff (the term of A.I. Prigozhin); The legacy of the era of the “repressive” command-and-control management; Lack of the model of national management that generates skepticism of the owner towards the hired managers; This is proved by the fact that the organization of all the activities of the business is completely dependent on the owner’s decision. Therefore, Russian small and medium business remains at the stage preceding “the management revolution” – the division of ownership and management functions. The paradox of this is that subconsciously the majority of the owners understand modern approaches to efficient management, but in actual practice continue to use the outdated methods.

References

1. Prohorov A.P. *Russkaya model' upravleniya*. M.: Izd-vo Studii Artemiya Lebedeva, 2017. 496 s.

2. Ivanov M.A., SHusterman D.M. Organizaciya kak vash instrument. Rossijskij mentalitet i praktika biznesa. M.: Al'pina publisher, 2003. 379 s.
3. Lobukov V.G. Proekt "Upravlenie v Rossii" / Doklad «Rossijskaya model' upravleniya» 25 iyunya 2012 goda v Institute Filosofii RAN [EHlektronnyj resurs] – Rezhim dostupa <http://lobukov.ru/?p=222> (data obrashcheniya: 12.02.14).
4. Tchouikina S. The Crisis in Russian Cultural Management: Western Influences and the Formation of New Professional Identities in the 1990s-2000s. // Journal of Arts Management, Law and Society. 2010. Vol. 40. P. 76–91.
5. Dirani K. M., Ardichvili A. Human capital theory and practice in Russian enterprises // John J. Lawler, Greg Hundley (ed.) The Global Diffusion of Human Resource Practices: Institutional and Cultural Limits (Advances in International Management).- Emerald Group Publishing Limited, 2008, Volume 21. P. 125–144.
6. Morris M., H, Shirokova G., Shatalov A. The Business Model and Firm Performance: The Case of Russian Food Service Ventures // Journal of Small Business Management, ISSN 0047-2778, 01/2013, Vol. 51. P. 46–65.
7. Trutt A. The Essence and Main Directions of Human Resource Management in the Russian Organizations // Rossijskij akademicheskij zhurnal, 2014. Vol. 28 (2). P. 2221-2244.
8. Bazhina A.A. Modeli vzaimodejstviya gosudarstva i biznesa v Rossii i za rubezhom // Nauchnye dostizheniya i otkrytiya sovremennoj molodyozhi. Sbornik statej pobeditelej mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. M., 2017. S. 562–565.
9. Devletov O.U. Biznes i vlast' v usloviyah sovremennoj Rossii: model' ehffektivnogo upravleniya // Biznes i dizajn revyu. 2017. T. 1. № 3(7). S. 3.
10. McCarthy D., Puffer S. Corporate Governance in Russia: towards a European, US, or Russian Model? // European Management Journal, Volume 20, Issue 6, December 2002. P. 630–640.
11. CHuryumov S.B. Tipichnye upravlencheskie oshibki rossijskih rukovoditelej. [EHlektronnyj resurs]. <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1407292/?ID=1407292> (data obrashcheniya: 02.07.18).
12. Adizes I. Upravlyaya izmeneniyami. Kak ehffektivno upravlyat' izmeneniyami v obshchestve, biznese i lichnoj zhizni. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2015. – 368 s.
13. Prigozhin A.I. Metody razvitiya organizacii. M.: MCFEHR, 2003. S. 94-105.
14. Bazarov T.YU. Upravlenie personalom: uchebnoe posobie. M.: YUNITI-DANA, 2015. S. 67.
15. Blinov V.N., Lebedeva E.A., Nuzhina N I. Harakteristika processa celepolaganiya v organizacii. // Vysshaya shkola. 2015. № 1. S. 14-15.
16. Blinov V.N., Marchenko YU. A. Naibolee aktual'nye organizacionnye patologii sibirskih kompanij srednego biznesa (po materialam organizacionnoj diagnostiki) // Kachestvo – strategiya XXI veka: materialy XV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Tomsk, 8–9 dekabrya 2010 g. Tomsk, 2010. S. 65-73.
17. SHirokova G. V. Harakteristika stadij zhiznennogo cikla rossijskih organizacij, sozdannyh s nulya // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2007. Tom 5, №4. S. 22.

For referencing:

Petrova V.N., Blinov V.N. Sovremennaya rossijskaya praktika upravleniya organizაციyami malogo i srednego biznesa: upravlencheskie oshibki i organizacionnye patologii. [Actual small and medium business management practices in Russia: typical management mistakes and organizational pathology]. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics, 2018, no 44, pp. 125–136.