



П. В. УШАНОВ

Кандидат экон. наук, доцент кафедры «Экономика и антикризисное управление» Финансового университета при Правительстве РФ. Работал старшим научным сотрудником Кредитно-финансового НИИ банков СССР при Госбанке СССР (1988–1990), председателем совета директоров КБ «Русский акцептный банк» (1992–1996), руководителем временных администраций по управлению АКБ «Прогрессспрамбанк», ОАО «КБ «Мост-Банк» и ОАО «КБ «Инфобанк» (1999–2002), заместителем исполнительного директора НП «СРО АУ «Южный Урал» (Челябинск, 2004–2007). Осуществлял процедуры наблюдения и конкурсного производства (1999–2004). Занимал руководящие должности в Банке России (1990–1992, 2007–2010). Автор публикаций по теории денег, денежному обращению, инфляции, банковскому делу, наблюдению за платежными системами и антикризисному управлению.

E-mail: ushanov@list.ru

Концепция жизненного цикла корпорации И. К. Адизеса исследуется через призму волновой теории Эллиотта и теории меридианов. Рассматриваются особенности фаз, предпосылки конструктивных и деструктивных переходов из одной фазы жизненного цикла в другую. Предлагается уточненная концепция жизненного цикла корпорации, состоящая из 10 фаз.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

антикризисное управление, волновая теория Эллиотта, концепция И-Цзин, концепция У-Син, кризис, стереотип поведения, теория меридианов, фаза жизненного цикла, человеческий фактор.

Адаптация к переменам в условиях смены фаз жизненного цикла корпорации

Анализ динамических стереотипов показал, что из-за них любая биологическая и социальная система испытывает трудности с обнаружением собственных проблем и поиском принципиальных путей их решения. Она не в состоянии самостоятельно, без внешнего воздействия и качественно справиться с решением указанных проблем, а значит, будет изыскивать внутренние ресурсы, защищаясь от внешнего воздействия, обусловленного вызовом времени. Подобные действия осложня-

ют переход объекта управления из одной фазы своего жизненного цикла к другой, поскольку в этом случае возникает конфликт между ним и внешней средой, а также между элементами, входящими в состав объекта управления. Соответственно, начинается конфликт между объектом и субъектом управления. В некотором смысле это – диалектическое противоречие между производственными отношениями и хозяйственным механизмом, известное по работам классиков марксизма-ленинизма.

Специалистам в области корпоративного управления хорошо известно, как работает старая система управления и как должна работать новая, принципы функционирования последней, как правило, изложены в техническом задании. Однако в настоящее время не хватает технологий, которые позволили бы обеспечить эффективный переход между различными фазами и циклами развития объекта управления.

На наш взгляд, одна из ключевых причин сложности подготовки управленческих решений по изменению хозяйственного механизма объясняется отсутствием критериев, которые необходимы для идентификации фаз жизненного цикла социальных систем. Наши исследования [5, 6] подтверждают вывод о том, что следует пересмотреть ставшие классическими представления о цикле экономического развития, который состоит из четырех фаз, и о неизбежных кризисах общественного производства.

Нужны инновационные методы антикризисного управления с учетом исследования жизненного цикла объекта управления. Такой подход позволяет осуществить адаптацию хозяйственного механизма к новым внешним условиям, обусловленным переходом объекта управления в новую фазу его жизненного цикла. При этом важно четко представлять функциональные особенности данных фаз, характеристики их развития под воздействием человеческого фактора. При построении соответствующих моделей в качестве отправной точки особого внимания заслуживают исследования динамических стереотипов поведения [3, 2], теории меридианов, созданных на ее основе в Юго-Восточной Азии (Китай, Япония, Корея), моделей У-Син и И-Цзин, волновой теории Эллиотта, а также модели жизненного цикла И.К. Адизеса [1]. Представленная ниже модель жизненного цикла корпорации является развитием положений, которые содержатся в наших статьях [5, 6], и опирается на указанные выше теоретические концепции.

Фаза «Вынашивание идеи организации»

Мы разделяем точку зрения И.К. Адизеса, по мнению которого следует выделять фазу «Вынашивание идеи организации», когда последней фактически еще нет. Однако в этой фазе зарождаются молодые процессы пробуждения от зимней спячки, по теории меридианов характерные для меридиана толстой кишки. Если провести аналогию с растением [5], то в описываемый момент от невидимых корней к кончикам веток движется сок, но почки еще не раскрылись.

Основатели организации еще только мечтают о том, что и как они сделали бы. Учредители испытывают душевный подъем, раздают обещания потенциальным сотрудникам и компаньонам по бизнесу, которые в дальнейшем могут показаться легкомысленными, сделанными без полноценного учета фактов и обстоятельств [4, с. 211–212]. С точки зрения теории меридианов это *активная ян-фаза* (меридиан толстой кишки), или *первая волна, определяющая рост восходящего тренда*, в соответствии с волновой теорией Эллиотта.

Вопрос о переходе организации в следующую фазу своего развития связан с приверженностью ее основателей соответствующим идеям и их способностью проявить необходимое упорство (об этом речь пойдет ниже). В противном случае организацию ждет кризис – гибель в зародыше. Очевидно, в случае ее гибели мы увидим классический цикл: подъем и спад, который завершается кризисом.

Фаза «Солнечный задор»

Следующая фаза ассоциируется с задором, уверенностью и напористостью в решении насущных вопросов, характерных для меридиана желудка. В этой фазе организация проходит процесс формального образования, она делает первые шаги в бизнесе. Точно так же, как у проросшего зерна еще нет корней и стебля, организации, пребывающие в данной фазе, пока не выработали политику, систему, процедуры и не определили свой бюджет. «Вся административная система, – отмечает И.К. Адизес, – «записана на обратной стороне старого конверта» и хранится в кармане жилета ее основателя. <...> Организация – это театр одного актера» [4, с. 212], роль которого взяли на себя отцы-основатели.

Л. Грейнер, исследовавший ту же фазу, справедливо полагает, что между работниками складываются коммуникации частые и неформальные. За долгие часы работы сотрудникам полагаются скромные оклады и обещание предоставить право на получение части прибыли. Контроль над деятельностью организации основан на непосредственной обратной связи с рынком; руководство действует в зависимости от реакции клиентов. Основатели компании обычно ориентируются на технологию либо предпринимательство и пренебрегают управленческой деятельностью [4, с. 199].

Результаты деятельности организации в рассматриваемой фазе, как правило, противоречивы. Словно грудной ребенок, она не может существовать сама по себе, без перманентной эмоциональ-

ной, организационной и финансовой подпитки своих отцов-основателей, заимствует у них стереотипы поведения и на этой основе генерирует свою будущую формулу успеха.

В большинстве случаев организации не имеют перечня стандартизированных продуктов и услуг, предлагаемых потребителям. В силу данного факта компании могут оказывать совершенно разные услуги, полагая, что в этом состоит диверсификация производства. В зависимости от того, что позволяют капиталы учредителей, на данном этапе развития возможны недуманные приобретения «по выгодной цене» какого-либо оборудования или бизнес-структур, которые не всегда связаны с основным бизнесом.

Фаза «Солнечный задор» характеризует *вторую волну*, для которой характерна *коррекция восходящего тренда*, отмеченные в волновой теории Эллиотта. Если воспользоваться терминологией теории меридианов, в фазе «Солнечный задор» в организации разворачиваются *пассивные ян-процессы*, свойственные меридиану желудка, которые мотивируют человека, оказавшегося в этой фазе, принять определенный стиль поведения, в том числе и при руководстве бизнесом. Если в предыдущей фазе цель была ясна, то теперь наступила эйфория от счастья, и основателей охватило умиление собственными творческими возможностями, а вместе с ней и замедление развития организации.

Подобно тому как наслаждение солнечными лучами и свежим весенним воздухом может привести к тяжелым простудным заболеваниям, затягивание решения сформировавшихся организационных проблем может привести к кризису или гибели компании. Изменение стереотипов поведения собственников бизнеса является необходимым условием для коррекции формулы успеха зарождающейся организации.

Фаза «Давай-давай!»

Организация в фазе «Давай-давай!» напоминает растение, у которого неожиданно появились не только листья и цветы, но и молодые побеги. Фактически в данном случае напрашивается аналогия с *третьей волной*, которая обеспечивает *рост восходящего тренда* по теории Эллиотта, или с *активным инь-меридианом* селезенки и поджелудочной железы, для которого характерны напористость и устремления в приоритетные места существования любой ценой, без глубокого анализа происходящего во внешнем мире. На данном этапе приоритетом становится сбыт типовой продукции любой ценой. В ряде случаев может пострадать качество товара, или его

будут реализовывать по цене ниже себестоимости из-за отсутствия финансового менеджмента и т.д. Так или иначе, для отцов-основателей это утомительная гонка, которая выматывает их силы и истощает финансовые ресурсы.

Фаза «Проблемы роста»

В соответствии с теорией Эллиотта организация переживает *четвертую волну*, которая определяет *нисходящую коррекцию восходящего тренда* в фазе «Проблемы роста». Л. Грейнер связывает эту фазу с очередным изменением в сознании отцов-основателей: они понимают, что больше не способны выполнять все управленческие функции в организации.

Согласно китайской концепции У-Син, *пассивный инь-меридиан* сердца, который по качественным характеристикам соответствует фазе «Проблемы роста», сравнивается с огнем, согревающим или сжигающим. Действительно, отцов-основателей организации согревает мысль, что период, когда они отдавали своему детищу все силы, работая с перенапряжением, позади, а в дальнейшем они смогут добровольно отойти от оперативного управления компанией и будут проведены некоторые разумные с точки зрения бизнеса изменения в управлении, после чего их ждет безбедная и счастливая жизнь собственников капиталов.

Новая команда менеджеров должна скорректировать внутренние процессы, например отделить производственную деятельность от маркетинговой, системы учета запасов – от закупок, внедрить систему поощрений, формализовать взаимоотношения и добиться более четкой иерархии в принятии решений. Однако для достижения поставленных целей в новой фазе следует категорически отказаться не только от отмеченных выше стереотипов поведения отцов-основателей, привыкших осуществлять оперативное управление компанией, но и от существенной части формулы успеха компании, которая определяет сложившиеся к этому моменту образ жизни и алгоритмы поведения коллектива работников.

Привычные внутренние процессы (стереотипы поведения) со временем стали смыслом деятельности «старой гвардии», которая отстаивает их как жизненно важные для себя. Демонтаж сложившейся на предыдущих фазах формулы успеха силами новой команды воспринимается «старой гвардией» как личная трагедия. Начинается война между старой и новой командами.

Каждая из сторон апеллирует к основателям компании. «Старая гвардия» напоминает о своих заслугах и обещаниях, которые раздавались

с момента основания фирмы. Одновременно устраиваются всевозможные ловушки для наемных менеджеров, так чтобы действительные или мнимые проколы в работе «варягов» дискредитировали их в глазах отцов-основателей. В свою очередь, наемные менеджеры обосновывают для учредителей целесообразность коррекции стереотипов управления организации в соответствии с требованиями времени. Менеджеры ссылаются на карт-бланш, который получили от отцов-основателей в момент устройства на работу. И наконец, учредители, проявляющие сердечность на этапе меридиана сердца, пытаются передать ее противоборствующим сторонам. Тем не менее из-за накопленной в течение предыдущей фазы усталости учредители легко раздражаются. Как пишет И. К. Адизес, в данной фазе для отцов-основателей зачастую характерен «синдром чайки». Подобно этой птице они неожиданно появляются в офисе в удобное для себя время, пытаются на скорую руку вникнуть в корпоративные конфликты и опостылевшие производственные проблемы, в раздражении ругая то «старую гвардию», то «варягов», с приходом которых наступила неразбериха. Налицо предпосылка для кризиса.

Сама по себе фаза «Проблемы роста» ассоциируется с умиротворением, осознанным отказом от части дел в пользу каких-то других задач или в силу того, что решение каких-то вопросов допустимо делегировать наемным менеджерам. Выше отмечалось, что именно эти мотивы изначально побуждают отцов-основателей решиться на перемены после изматывающей работы в фазе «Давай-давай!». Окончание последней привело к тому, что организация начала жить собственной жизнью.

На протяжении фазы «Давай-давай!» представители «старой гвардии» принимали активное участие в формировании определяющих стереотипов поведения. Благодаря выработанной и целенаправленно отстаиваемой формуле успеха «старая гвардия» существенным образом определяет качества интеллектуального капитала организации: их преимущество – большой административный ресурс, используемый для того, чтобы эффективно саботировать перемены, начатые новой командой, действовать в соответствии с проверенной формулой успеха и укреплять свой статус в организации.

В конечном итоге для всех участников организации описанные процессы связаны с усталостью, раздражительностью, снижением активности. Отцы-основатели разрываются между тем, что им дорого, к чему они уже привыкли в силу своих личных стереотипов поведения, и осознанием неизбежных перемен, необходимостью из-

бавиться от накопившейся усталости. «Старая гвардия», как правило, не готова к изменениям. Эти люди хотят продолжения фазы «Давай-давай!», благодаря которой они получили финансовые результаты своего труда. Наемные менеджеры настаивают на изменениях в соответствии со своим пониманием вызова времени.

Если противостояние затягивается из-за нерешительности учредителей, это незамедлительно отражается на производственных и финансовых результатах организации. Конфликт может выйти за пределы организации, втягивая, подобно разбушевавшемуся пожару, в свою орбиту поставщиков и покупателей, правоохранительные и регулирующие органы и т. д. Как результат, одна из противоборствующих сторон в любом случае покинет организацию, испытывая недовольство по отношению к отцам-основателям.

Когда победу одерживает «старая гвардия», организация, как правило, доживает свой век в соответствии со старой формулой успеха, сформированной на стадии «Давай-давай!». Фирма переживает деградацию (депрессию) и новый кризис, который с большой вероятностью приведет к ее ликвидации. Отмеченные фазы характеризуют **первый подцикл** в развитии организации, для которого, как отмечалось в нашей предыдущей статье [6], была свойственна склонность к механистическим (мышечно-сухожильным) процессам.

Фаза «Обновление»

В том случае, если побеждает команда наемных менеджеров, которые способны обновить формулу успеха, у организации появляется шанс перейти в новую фазу в соответствии с вызовом времени. Для этого придется избавиться от груза проблем, накопленных в предыдущей фазе. В соответствии с теорией меридианов данное освобождение ассоциируется с *активным ян-меридианом* тонкой кишки и *пассивным меридианом* мочевого пузыря, которые вместе определяют состояние Высшего Ян. Последнему свойственны повышенная подвижность элементов социальных систем (в качестве аналога можно привести гиперподвижность суставов у живых организмов), гибкость мышления и доброжелательная контактность. Новая ян-фаза может протекать стремительно (менеджеры и учредители не успеют осознать ее), гармонично формируя новые стереотипы управления, продуктом которых становятся, например, технологии кайдзен, реализованные Тойота на определенной стадии ее развития.

По всей видимости, таким образом объясняется тот факт, что известные нам западные

авторы, которые проводят исследования в области жизненного цикла, в частности И. К. Адизес, не рассматривают указанные процессы в качестве самостоятельной фазы жизненного цикла. На наш взгляд, в соответствии с волновой теорией Эллиотта эту фазу следует принять за начало *пятой, заключительной волны*, обеспечивающей *рост восходящего тренда*.

С точки зрения определенного выше функционального содержания такую фазу целесообразно назвать «Обновление». С нее начинается **второй подцикл** жизненного цикла, активизирующий процессы на биохимическом уровне (обменные процессы в организме). С ее началом появляется необходимый импульс для внедрения качественно новых технологий производства, снабжения, маркетинга, а соответственно, установления новых связей с поставщиками, подрядчиками, потребителями и регулирующими органами.

Фаза «Зрелость»

В соответствии с волновой теорией Эллиотта фаза «Зрелость» отражает последнюю, *пятую волну роста восходящего тренда* (в теории меридианов – *активный инь-меридиан почек*). Благодаря накопленному потенциалу предыдущей *ян-фазы* организация становится частью внешней среды, занимает свое место на соответствующих рынках, устанавливает прочные отношения с банками и регулирующими органами. Все это позволяет осуществлять осмысленную прагматичную деятельность без излишней суеты. Ярким проявлением рассматриваемой фазы является государственно-монополистический капитализм, который начал формироваться в прошлом столетии.

Одновременно менеджмент организации начинает использовать грамотные мотивационные механизмы, дополняет их формализованными системами для достижения большей координации. Таким образом, на стадии «Зрелость» целью организации является результат. Ее формула успеха ориентируется на весомость, материальную значимость и обоснованность. Для достижения экономической эффективности у компании есть планы и процедуры, налажена как никогда прочная связь с окружающим миром. Соответственно, темпы роста организации стабильны и предсказуемы.

Фаза «Стабильность»

Согласно теории Эллиотта, следующая фаза «Стабильность» соответствует *первой волне («А») нисходящего тренда* в развитии организации. Таким образом, между фазой «Зрелость» и фазой «Стабильность» проходит своего рода рубикон,

который делит весь жизненный цикл организации на общий подъем и общий спад в зависимости от общего тренда.

Более качественную характеристику данного процесса предоставляет теория меридианов. Речь идет о том, что на смену активной инь-фазе приходит *пассивная инь-фаза*, меридиан перикарда. Для физиологии живых организмов, которые мы рассматриваем в качестве модели развития объекта управления, наступление этой фазы знаменуется расширением сосудов, снижением активности и стремлением к уюту, комфорту и покою. Например, в сознании человека на одной чаше весов оказывается внешний мир, там, где живая жизнь, а на другой чаше весов – его внутренний мир. Как никогда ранее, индивидуум заинтересован в том, чтобы эти чаши находились в равновесии, соблюдалась гармония во взаимоотношении миров. Для этой фазы жизненного цикла организации и жизненного цикла учредителей и ключевых менеджеров, как правило, характерны высокие доходы. И те и другие выдвигают требования к комфорту, благополучию и общественному уважению, обоснованно рассчитывая на признание своих заслуг. В связи с этим И. К. Адизес справедливо отмечает, что организация, оставаясь успешной, тем не менее теряет гибкость, используя инерцию развития [1, с. 139].

С началом периода спада в организации возникает дружеская атмосфера, никто не пытается бросать вызов рынку. При этом большинство менеджеров начинают приходить на работу для решения личных вопросов, а не для того, чтобы заниматься развитием организации. Как следствие, ключевое значение в жизни такой организации отныне придается всевозможным согласованиям документов по вертикали и горизонтали, а также совещаниям, где выступающие представляют доклады. Кроме того, докладчики предпочитают отбегаемые фразы, чтобы, наметив проблему, по возможности не задеть никого из присутствующих управленцев, равных им по должности и вышестоящих.

В такой ситуации корпорация теряет творческий дух, инновационность и перестает проявлять активное отношение к производственным вопросам, к изменениям, которые были присущи ей в фазе «Расцвет». К началу фазы «Стабильность» бренды компании максимально раскручены, а значит, сбыт продукции растет. Однако доля новой продукции и новых услуг в общем объеме реализованных товаров и услуг неуклонно снижается. На данном этапе, как никогда ранее, уместны благотворительность и планы развития, в которых осознанно подчеркивается социальная роль бизнеса. Одновременно фаза

«Стабильность» завершает «биохимический» подцикл жизненного цикла объекта управления.

Фаза «Аристократия», или «Показной блеск»

Долгое пребывание в состоянии покоя и избыточные гарантии, характерные для фазы «Стабильность», начинают угнетать психику управленцев своим однообразием. Защищаясь от наступающей депрессии, они сознательно ищут каких-то необычных эмоций, незапланированного праздника. В теории меридианов новая фаза связана с *активным ян*-меридианом «трех обогревателей» и *пассивным ян*-меридианом желчного пузыря, которые вместе определяют состояние Маленького Ян. Начинается **третий подцикл** жизненного цикла, для которого характерна активизация физиологии живого организма на уровне психики. В соответствии с волновой теорией Эллиотта фаза «Аристократия», или «Показной блеск», соответствует *волне «В» нисходящего тренда*, для которой тем не менее характерна *коррекция в сторону роста* (кратковременный подъем в развитии объекта управления).

По всей видимости, под воздействием новых переживаний бизнесмены и коллективы их компаний, а иногда и общество в целом персонифицируют производственные отношения (рынки, социальные и политические процессы, протекающие в мире). В качестве фетиша силы воспринимаются конкретные персоны или сами компании. С целью увековечить их память громадные капиталы вкладываются в грандиозные социальные проекты (например, Байкало-Амурскую магистраль, поворот сибирских рек) или монументальные офисы или мавзолеи, которые своей помпезностью напоминают величественные культовые сооружения египетских фараонов и католической церкви. Комментируя характерные черты этой новой фазы, И.К. Адизес отмечает застой, минимум связей с внешним миром (покупателями, поставщиками и т. д.), а также склонность менеджеров к упоминавшимся выше грандиозным стройкам и дорогим вечерним костюмам, в которых уместно ходить на свадьбы или похороны.

Фаза «Сухое дерево»

В фазе «Сухое дерево» делается последняя в рассматриваемом цикле попытка дать новый, однако малоэффективный импульс развитию организации. За основу берутся те потенциалы интеллектуального капитала, которые уже сложились в данной организации. Отметим, что связь с рын-

ком определяется формулой успеха, которая выработана в предыдущих фазах экономического цикла организации. Основное внимание отводится соблюдению выработанных в организации регламентов, которые, подобно старому дереву с сухими сучьями, удерживают то, что осталось от организации.

Депрессивное развитие становится очевидным. В связи с этим И.К. Адизес делает акцент на разногласиях и выяснении вопросов о том, кто виноват в проблемах деградации, которые характерны для корпораций, пребывающих в данной фазе. Он пишет о паранойе, которая захлестывает организацию, охоте на ведьм, которые виноваты в развале организации, и т. д.

Данная фаза соответствует *активному инь*-меридиану печени, для которого характерны тонизация мыслительных процессов и сильное отдаление от реальной жизни. В волновой теории Эллиотта с исследуемой фазой соотносится *волна «С» нисходящего тренда*. По всей видимости, с учетом общей тенденции падения данная волна включает в себя фазы «Старость» («Бюрократия») и «Смерть» («Банкротство»).

Фазы «Старость» («Бюрократия») и «Смерть» («Банкротство»)

Следующие фазы, «Старость» («Бюрократия») и «Смерть» («Банкротство»), по мнению И.К. Адизеса, отражают, соответственно, процессы искусственного поддержания функционирования с помощью различных государственных программ и процедуры банкротства, предусмотренных действующим законодательством. И.К. Адизес рассматривает их как самостоятельные фазы. Между тем, как отмечалось выше, в соответствии с волновой теорией Эллиотта обе эти фазы, точно так же, как и предшествующая им фаза «Сухое дерево», отражают *падении, характерное для волны «С» нисходящего тренда*. В конечном итоге эта волна формирует самую нижнюю точку цикла. *Пассивный инь*-меридиан легких, который соответствует указанным процессам, предполагает полную утрату связи с внешним миром и фокусировку на внутренних процессах.

Речь идет о том, что связь с внешним миром и между элементами системы в рассматриваемых условиях поддерживается механически, на основе имеющихся заготовок, что свидетельствует о наступающей смерти, которая в конечном итоге фиксирует факт окончательной утраты связи с внешним миром. На наш взгляд, в силу указанной причины описанные И.К. Адизесом этапы

«Старость» («Бюрократия») и «Смерть» («Банкротство») целесообразно рассматривать в качестве единой фазы, которая может носить любое из перечисленных названий. По аналогии с волновой теорией Эллиотта и теорией меридианов отметим, что в недрах этой фазы зреет фаза «Вынашивание идеи организации», которая в случае реализации может ознаменовать новый круг жизненного цикла объекта управления.

Выводы

В жизненном цикле организации целесообразно выделять 10 фаз. Каждая фаза зарождается

в ходе предыдущей фазы, но имеет качественное отличие от нее. Это отличие является движущим мотивом, который, становясь стереотипом поведения (хозяйственным механизмом), сдерживает дальнейшее развитие организации. В свою очередь, ограничивающий фактор удается преодолеть с помощью очередного импульса, который связан с новой фазой, и т. д. Развитие организации идет по бесконечной спирали, которая может быть разрушена на любой фазе, если сложившийся хозяйственный механизм окажется чрезмерно устойчивым к воздействию и его невозможно адаптировать к новым потребностям.

Список литературы:

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. М.: ЗАО «Бизнеском», 2010. 353 с.
2. Павлов И. П. Избранные труды. М.: Медицина, 1999. 447 с.
3. Сулл Д. Н. Почему хорошие компании терпят неудачу и как выдающиеся менеджеры их возрождают. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 212 с.
4. Управление изменениями: Хрестоматия. 2-е изд./Под ред. Г. В. Широковой. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. 495 с.
5. Ушанов П. В. Антикризисное управление как новая парадигма управления // Эффективное антикризисное управление. 2010. № 1. С. 66–79.
6. Ушанов П. В. Человеческий фактор и его роль при формировании рисков деструктивного развития жизненного цикла предприятия // Эффективное антикризисное управление. 2011. № 3. С. 80–85