

**Возможности и перспективы использования
положений когнитивной школы стратегического
менеджмента в современных
геополитэкономических условиях**

**Opportunities and prospects for using the provisions
of the cognitive school of strategic management
in modern geopolitical and economic conditions**

УДК 338

Получено: 16.04.2022

Одобрено: 04.05.2022

Опубликовано: 25.06.2022

Тебекин А.В.

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор кафедры Менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России, профессор кафедры Социокультурного проектирования и развития территорий Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, профессор кафедры Экономики и менеджмента Московского института психоанализа
e-mail: Tebekin@gmail.com

Tebekin A.V.

Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economics, Professor, Honorary Worker of Science and Technology of the Russian Federation, Professor of the Department of Management of the Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Professor of the Department of Sociocultural Design and Development of Territories of the Moscow State University named after M.V. Lomonosov, Professor of the Department of Economics and Management of the Moscow Institute of Psychoanalysis,
e-mail: Tebekin@gmail.com

Митропольская-Родионова Н.В.

Канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента Одинцовского филиала МГИМО МИД России

Mitropolskaya-Rodionova N.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Odintsovo Branch, MGIMO of the Ministry of Foreign Affairs of Russia

Хорева А.В.

Старший преподаватель кафедры менеджмента Одинцовского филиала МГИМО МИД России

Khoreva A.V.

Senior Lecturer, Department of Management, Odintsovo Branch, MGIMO of the Ministry of Foreign Affairs of Russia

Аннотация

Рассмотрены основные положения когнитивной школы стратегического менеджмента, базирующейся на построении стратегии как ментального процесса, и позволяющей локализовать неразбериху в процессе познания путем реализации познания как процессов: обработки информации, картографирования, достижения понимания, конструирования и т.д. Представлены результаты анализа возможностей и перспектив использования положений когнитивной школы стратегического менеджмента для формирования и реализации стратегий развития организаций в современных геополитэкономических условиях.

Ключевые слова: возможности и перспективы, использование положений, когнитивная школа, стратегический менеджмент, современные геополитэкономические условия.

Abstract

The main provisions of the cognitive school of strategic management are considered, based on the construction of a strategy as a mental process, and allowing to localize confusion in the process of cognition by implementing cognition as a process: information processing, mapping, achieving understanding, designing, etc. The results of the analysis of the possibilities and prospects for using the provisions of the cognitive school of strategic management for the formation and implementation of organizational development strategies in modern geopolitical and economic conditions are presented.

Keywords: opportunities and prospects, use of provisions, cognitive school, strategic management, modern geopolitical and economic conditions.

Введение

Современные условия хозяйствования отечественных предприятий и организаций, сопряженные с пандемийными, санкционными и иными геополитэкономическими проблемами, повышают актуальность корректировки стратегий развития, варьирующих от частных изменений по отдельным направлениям, до полного их обновления, близкого к разработке новых стратегий «с нуля».

Так, например, глава ЦБ РФ Э. Набиуллина, комментируя текущую ситуацию в национальном хозяйстве 18 апреля 2022 г., заявила, что: «Российская экономика сможет какое-то время существовать благодаря запасам, но они конечны. И уже во втором — начале третьего квартала мы войдем в период структурной трансформации и поиска новых моделей бизнеса» [18].

Для поиска путей формирования или адаптации стратегий развития организаций и предприятий, адекватных современным геополитэкономическим условиям, могут быть использованы как новые, так и хорошо проверенные подходы, например, реализованные в рамках семейства школ стратегического менеджмента и маркетинга, состав которых представлен на рис. 1.

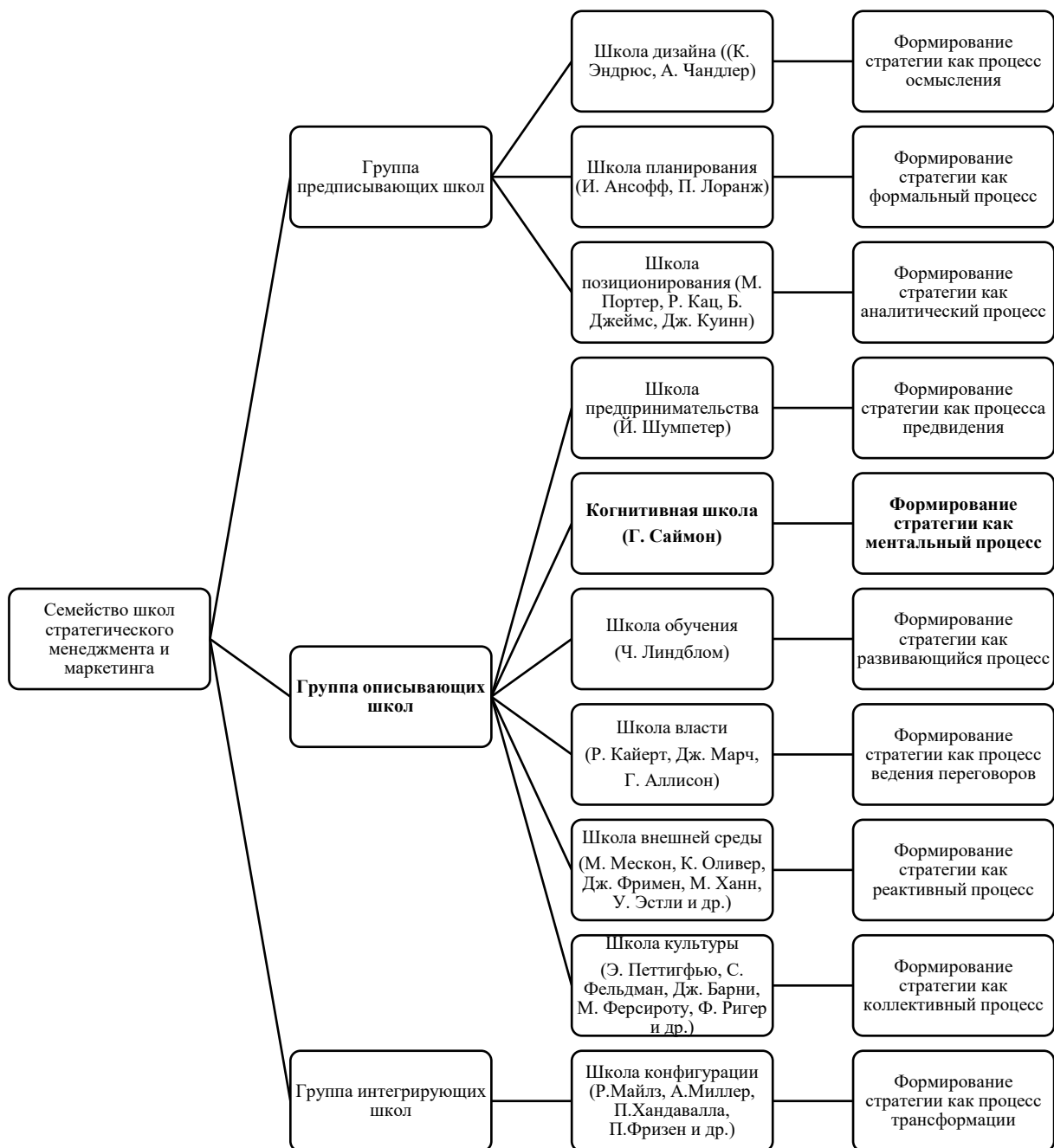


Рис. 1. Состав семейства научных школ стратегического менеджмента и маркетинга [65]

Цель исследования

Целью представленных исследований является изучение возможностей использования положений когнитивной школы Г. Саймона группы описывающих школ стратегического менеджмента для формирования или адаптации стратегий развития организаций и предприятий, адекватных современным геополитэкономическим условиям.

Методическая база исследований

Методическую базу исследований составили известные научные труды Герберта Александра Саймона, отражающие положения когнитивной школы стратегического менеджмента [4, 10-15, 41-44], а также в работах других авторов, посвященных изучению когнитивной школы стратегического менеджмента, в том числе Богнера У. и Томаса Х. [1], Дженис И. [5], Дугейма А. и Швенка К. [3], Кислера К. [6], Корнера П. Д., Киницки А. Дж. и Китса Б.В. [2], Лайлса М. [7], Макридакиса С. [8], Минцберга Г., Альстранда Б., Лампеля Ж. [30], Регера Р. и Хаффа А. [9], Стоу Б. [16], Твирски А. и Канемана Д. [17] и др.

Методическую базу исследований составили также авторские труды по проблемам стратегического менеджмента [19-25, 32, 33, 35-40, 45-52, 54-58, 60-65] и др.

Основное содержание исследований

Представленное исследование является логическим продолжением авторских исследований семейства научных школ стратегического менеджмента (рис. 1), посвященных:

1) группе предписывающих школ стратегического менеджмента [38], включая исследование положений:

- школы дизайна К. Эндрюса и А. Чандлера [21];
- школы планирования И. Ансоффа и П. Лоранжа [27];
- школы позиционирования М. Портера, Р. Каца, Б. Джеймса, Дж. Куинна [34];

2) группе описывающих школ стратегического менеджмента, включая исследование положений:

- школы предпринимательства Й. Шумпетера [24, 29, 32, 33, 35, 53, 59, 61];
- когнитивной школы Г. Саймона [58].

При изучении возможностей использования положений когнитивной школы Г. Саймона для формирования или адаптации стратегий развития организаций и предприятий, адекватных современным геополитэкономическим условиям когнитивная школа рассматривалась как связующее звено между объективистскими и субъективистскими школами стратегического менеджмента (рис. 2) [58], что вполне соответствует переходному периоду 2020-х годов, соответствующему смене пятого технологического уклада шестым [25].



Рис. 2. Когнитивная школа как связующее звено между объективистскими и субъективистскими школами стратегического менеджмента [58]

С точки зрения оценки потенциала использования положений когнитивной школы Г. Саймона для формирования или адаптации стратегий развития организаций и предприятий, адекватных современным геополитэкономическим условиям, представляет интерес рассмотрение познания как процесса обработки информации.

Следует согласиться со сторонниками когнитивной школы в том, что на индивидуальное познание (в первую очередь, менеджеров) оказывает влияние коллективная обработка информации в организации [30].

Действительно, менеджеры добывают и обрабатывают информацию для своих руководителей, коллег и для себя (причем нередко для себя в первую очередь, что и порождает агентские конфликты). При этом содержание, характер и порядок предоставления менеджерами информации вышестоящему руководству нередко является источником существенных проблем, особенно в крупных организациях.

Принято считать, что у высших руководителей в организации не хватает времени на то, чтобы лично вникать во все вопросы и проблемы. И это во многих случаях объективно так.

В лучшем случае высшие руководители организации вынуждены оперативно группировать и максимально обобщать полученную от своих менеджеров информацию. Но в большинстве ситуаций высшие руководители организации опять же в силу дефицита времени вынуждены принимать полученную от своих менеджеров информацию как завершенные варианты основы для принятия управленческих решений.

Очевидно, что подобная сложившаяся практика создает богатую почву для селективного представления высшие руководители информации менеджерами в выгодном для них свете, поскольку у руководителей объективно во многих случаях не найдется времени для детального изучения и уж тем более перепроверки этой информации. Поэтому неудивительно, что высшие руководители (топ-менеджеры) нередко становятся заложниками сложившейся в организации доминирующей системы обработки и интерпретации информации.

Не утверждая, что такое поведение менеджеров при предоставлении информации руководству является обязательной нормой, тем не менее можно заключить, что диапазон долей объективизма и субъективизма в предоставляемой информации. При этом, учитывая личную выгоду в той или иной интерпретации информации, менеджер со временем нередко начинает убеждать себя, что это (его взгляд) выгодно и для организации.

Этот посыл наглядно демонстрирует модель параллельной обработки информации (рис. 3) [2].

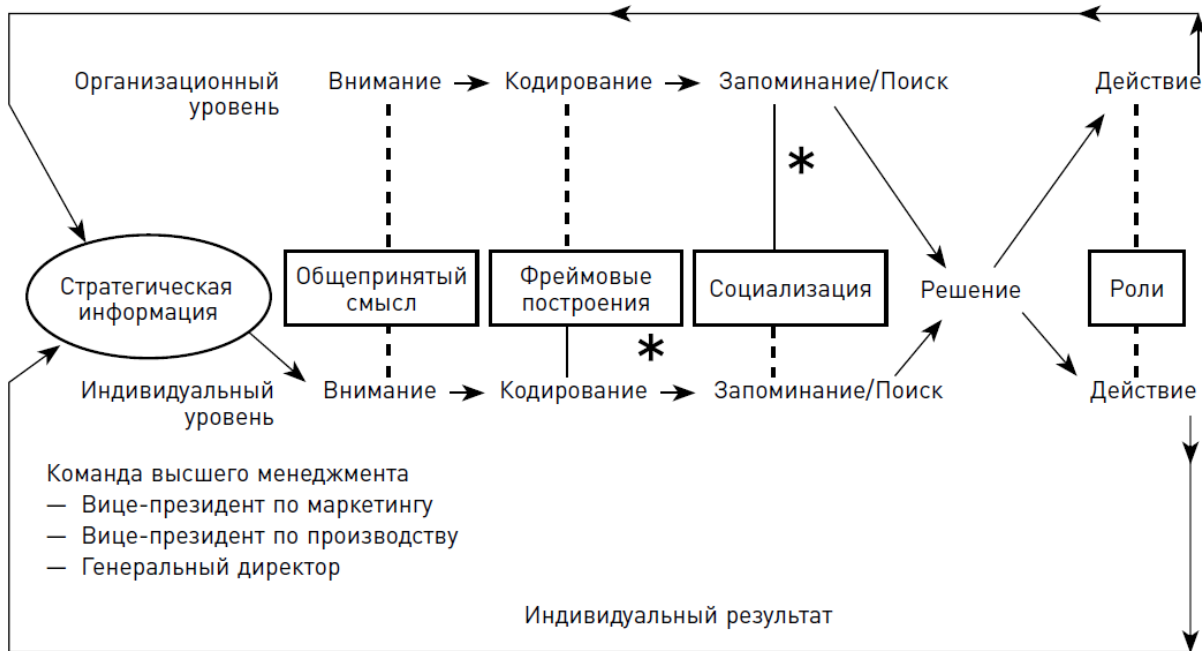


Рис. 3. Модель параллельной обработки информации как основа принятия стратегических управленческих решений в организации [2]

Необходимо отметить, что идентичность состава звеньев модели (рис. 3) параллельной обработки информации на индивидуальном и организационном уровне (рис. 4) отнюдь не означает зеркальное подобие содержания этих звеньев, начиная от объектов внимания в отношении общепринятых смыслов и фреймовых построений, и заканчивая решениями и действиями.



Рис. 4. Алгоритм обработки информации в модели параллельной обработки [2]

При этом очевидно, что любое рассогласование в решениях и действиях на индивидуальном уровне относительно организационного сокращает темпы развития организации, согласно правилу треугольника в сложении векторов (рис. 5) [31].

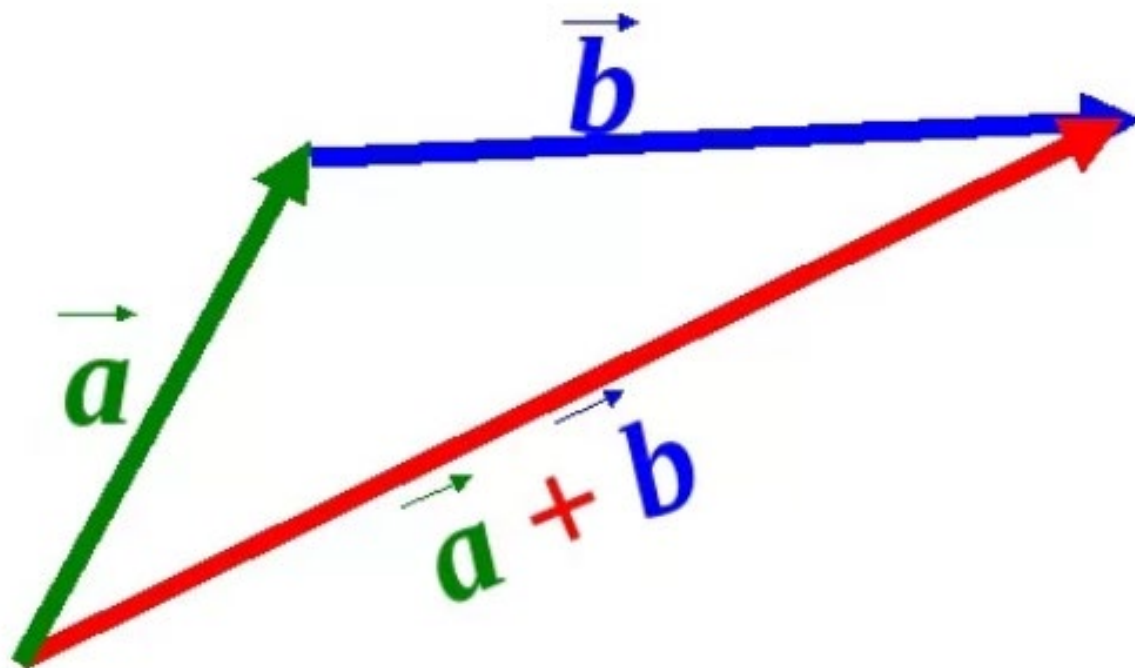


Рис. 5. Правило треугольника в сложении векторов, демонстрирующее потери темпов развития управляемой системы при рассогласовании направлений движущих сил [31] (в данном случае организационных и индивидуальных интересов)

С одной стороны, следует отметить, что на этапе фокусировки внимания на общепринятом смысле (см. рис. 3 и 4) организацию и пришедшего в нее на работу человека «связывает социализация, когда компания добровольно-принудительно побуждает индивида принять существующую в ней практику» [2] (т.е. «послушник» признает «устав монастыря»).

При этом следует согласиться с мнением Корнера П. в том, что на этапе запоминания (см. рис. 3 и 4) упомянутая практика становится частью памяти человека, настраивающей его познавательные способности «на организационную волну» [2].

Надо сказать, что позитивистская настройка менеджера как индивида «на организационную волну» может носить широкий спектр вариантов – от искреннего разделения и понимания ценностей и идей организации (преданный тип) до хамелеонов, которые принимают все это только формально. Хотя есть и нейтральные типы, которые принимают «устав монастыря», не вникая в детали. У них в памяти остается лишь отметка о том, что «здесь так принято». И этот стереотип в принципе сужает для таких менеджеров поле для поиска возможных вариантов решений за пределами заданных стереотипов (табу).

С другой стороны, если обратиться к этапу кодирования (см. рис. 3 и 4), то следует обратить внимание на то, что сторонники когнитивной школы выделяют «два типа согласительных фреймов» [2]: ранее устоявшихся (укоренившихся), либо вновь формируемых. Причем появление новых фреймов закономерно связано с выявлением новых проблем и поиском путей их решения.

Известно, что формирование новых фреймов традиционно сопряжено с появлением целого комплекса перспективных возможностей и одновременно с решением целого ряда проблем [2]:

- во-первых, создание новых фреймов занимает достаточно много времени и

отнимает когнитивную энергию;

- во-вторых, выстроив (выстрадав) новые фреймы, менеджер получает мощный стимул для дальнейшего их использования;

- в-третьих, появившиеся новые фреймы, закрепившиеся постепенно превращаются в укоренившийся;

- в-четвертых, закрепившись в качестве устоявшихся (укоренившихся), новые фреймы могут использоваться для интерпретации стратегической информации автоматически (правда для этого топ-менеджменту придется избавиться от старых фреймов);

- и т.д.

Рассмотрим в каких случаях менеджеры стремятся к «согласительным фреймам» [2] в условиях кризисной фазы экономической активности в рамках технологического уклада (рис. 6) [26].

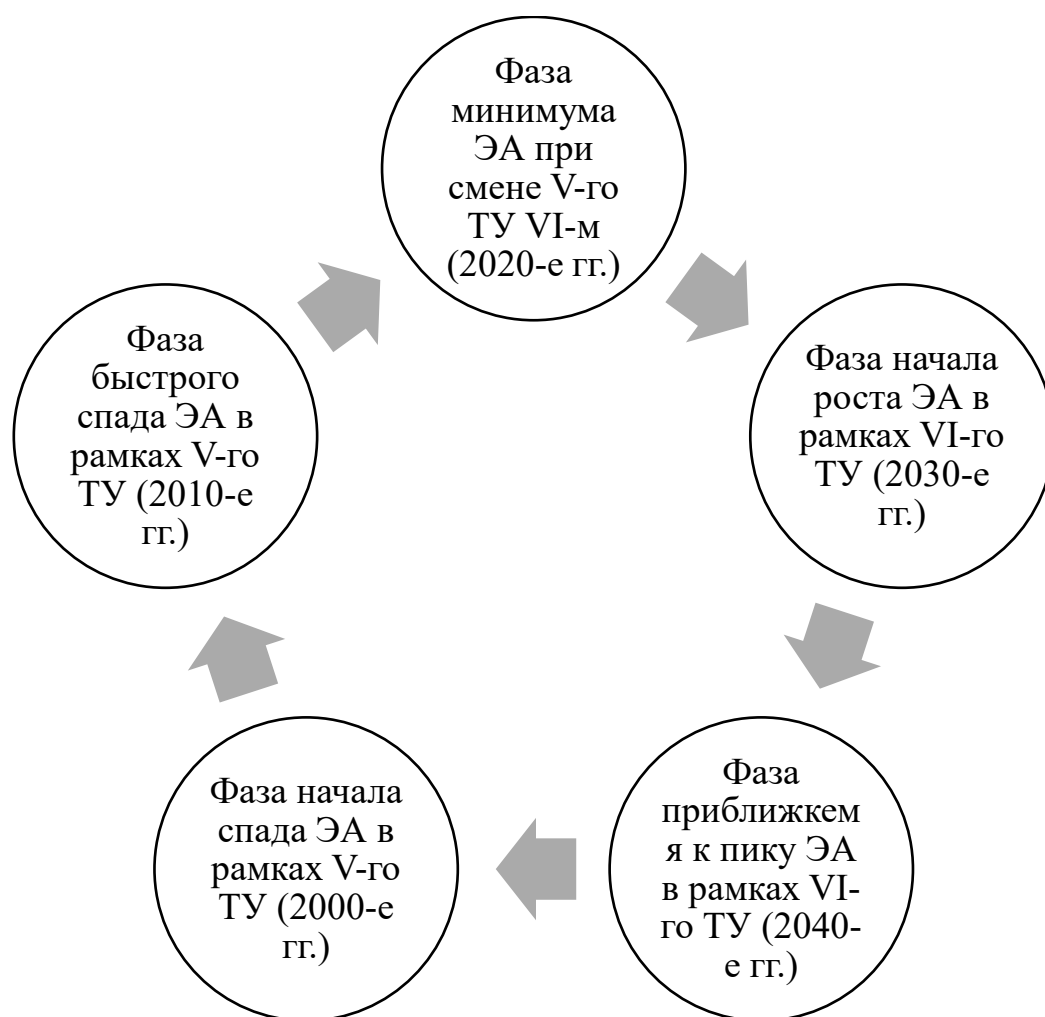


Рис. 6. Фазы экономической активности (ЭА) в рамках технологического уклада (ТУ) [26]

Очевидно, что в условиях высокого уровня ЭА (рис. 6) менеджеры способны допускать высокую степень рассогласования в векторах принятия решения относительно организационного уровня (рис. 5), что объясняется надеждой на достаточный запас финансовой прочности организации, когда «инициатива» менеджера не будет очень заметна с точки зрения ухудшения общего финансового результата организации.

Конечно менеджеры «отваживаются» высокую степень рассогласования в

векторах принятия решения относительно организационного уровня (рис. 5) и при минимальном уровне ЭА, когда в финансировании организации принимает участие государство, а выгоды получают частные лица. То есть, когда в системе квази-монополистического капитализма [28] работает классическая схема с бюджетным финансированием и частными бенефициарами, обеспечивающая «приватизацию прибыли и национализацию убытков».

Когда же у компании нет возможности реализовать такую схему, то в системе свободной рыночной конкуренции менеджер для того, чтобы сохранить свою должность в организации, по мере приближения к фазе кризиса (минимума ЭА – рис. 6), все больше стремится к укоренившимся «согласительным фреймам» [2], действуя по принципу «я – как все», «я согласен с мнением руководства» и т.д. То есть, у менеджера в период приближения к кризису (а главное в фазе самого кризиса) срабатывает инстинкт самосохранения в организации.

Но по мере погружения компании в кризис растет актуальность поиска новых оригинальных решений, позволяющих преодолеть кризис.

В этих условиях наибольшую ценность приобретают менеджеры, способные создавать новые фреймы прорывного характера (рис. 7).

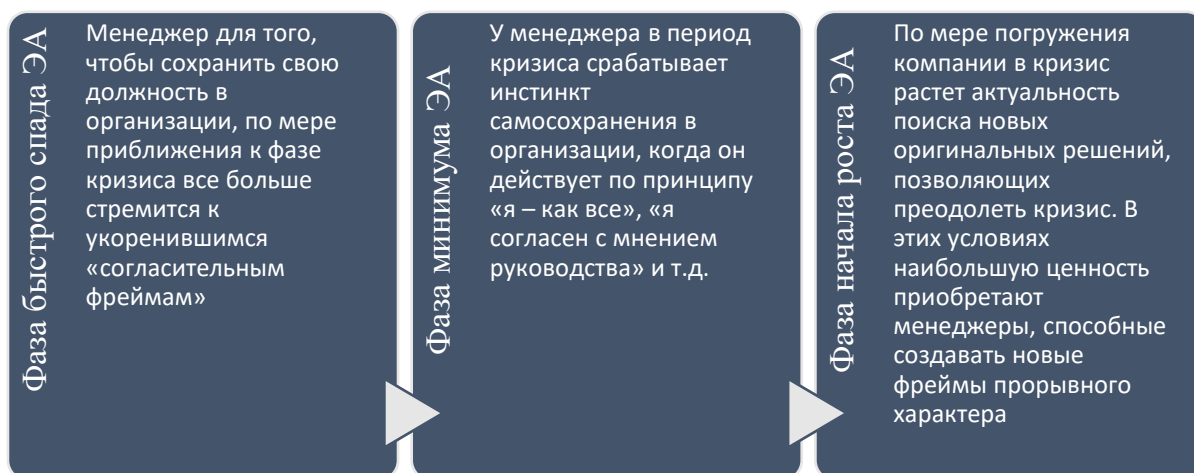


Рис. 7. Изменение отношения менеджеров к «согласительным фреймам» при выработке стратегических решений в организации в зависимости от фазы ЭА, в которой приходится функционировать компании

Обсуждение результатов и выводы

1. Проведенные исследования показали, что в современных условиях хозяйствования отечественных предприятий и организаций, сопряженных с пандемийными, санкционными и иными геополитэкономическими проблемами растет актуальность корректировки стратегий развития, варьирующих от частных изменений по отдельным направлениям, до полного их обновления, близкого к разработке новых стратегий «с нуля».

При этом для поиска путей формирования или адаптации стратегий развития организаций и предприятий, адекватных современным геополитэкономическим условиям, могут быть использованы как новые, так и хорошо проверенные подходы, например, реализованные в рамках семейства школ стратегического менеджмента и маркетинга.

2. В данном исследовании были изучены возможности использования положений когнитивной школы Г. Саймона группы описывающих школ стратегического менеджмента для формирования или адаптации стратегий развития организаций и предприятий, адекватных современным геополитэкономическим условиям.

3. При изучении возможностей использования положений когнитивной школы Г. Саймона для формирования или адаптации стратегий развития организаций и предприятий, адекватных современным геополитэкономическим условиям, когнитивная школа рассматривалась как связующее звено между объективистскими и субъективистскими школами стратегического менеджмента, что вполне соответствует переходному периоду 2020-х годов, соответствующему смене пятого технологического уклада шестым.

4. С точки зрения оценки потенциала использования положений когнитивной школы Г. Саймона для формирования или адаптации стратегий развития организаций и предприятий, адекватных современным геополитэкономическим условиям, был рассмотрен процесс познания как процесса обработки информации в цепочке: «внимание-кодирование-запоминание-выбор-результат».

5. Отмечается, что согласно взглядам сторонников когнитивной школы стратегического менеджмента на индивидуальное познание менеджеров оказывает влияние коллективная обработка информации в организации.

6. В то же время отмечается, что поскольку у высших руководителей в организации не хватает времени на то, чтобы лично вникать во все вопросы и проблемы, это создает богатую почву для селективного представления высшие руководители информации менеджерами в выгодном для них свете. В этой связи топ-менеджеры нередко становятся заложниками сложившейся в организации доминирующей системы обработки и интерпретации информации.

7. Показано, что диапазон долей объективизма и субъективизма в предоставляемой информации достаточно широк. При этом, учитывая личную выгоду в той или иной интерпретации информации, менеджер со временем нередко начинает убеждать себя, что это (его взгляд) выгодно и для организации. При этом очевидно, что любое рассогласование в решениях и действиях на индивидуальном уровне относительно организационного сокращает темпы развития организации, согласно правилу треугольника в сложении векторов.

8. Установлено, что, с одной стороны, на этапе фокусировки внимания на общепринятом смысле организацию и пришедшего в нее на работу человека «связывает социализация, когда компания добровольно-принудительно побуждает индивида принять существующую в ней практику» (т.е. «послушник» признает «устав монастыря»). При этом на этапе запоминания упомянутая практика становится частью памяти человека, настраивающей его познавательные способности «на организационную волну».

С другой стороны, если обратиться к этапу кодирования, то следует обратить внимание на то, что сторонники когнитивной школы выделяют «два типа согласительных фреймов»: ранее устоявшихся (укоренившихся), либо вновь формируемых. Причем появление новых фреймов закономерно связано выявлением новых проблем и поиском путей их решения.

9. Установлено в каких случаях менеджеры стремятся к «согласительным фреймам» в условиях кризисной фазы экономической активности в рамках технологического уклада.

Показано, что в условиях высокого уровня экономической активности менеджеры способны допускать высокую степень рассогласования в векторах принятия решения относительно организационного уровня, что объясняется надеждой на достаточный запас финансовой прочности организации, когда «инициатива» менеджера

не будет очень заметна с точки зрения ухудшения общего финансового результата организации.

Также продемонстрировано, что менеджеры «отваживаются» высокую степень рассогласования в векторах принятия решения относительно организационного уровня и при минимальном уровне экономической активности, когда в финансировании организации принимает участие государство, а выгоды получают частные лица. То есть, когда в системе квазимонополистического капитализма работает классическая схема с бюджетным финансированием и частными бенефициарами, обеспечивающая «приватизацию прибыли и национализацию убытков».

Когда же у компании нет возможности реализовать такую схему, то в системе свободной рыночной конкуренции менеджер для того, чтобы сохранить свою должность в организации, по мере приближения к фазе кризиса (минимума экономической активности), все больше стремится к укоренившимся «согласительным фреймам», действуя по принципу «я – как все», «я согласен с мнением руководства» и т.д. То есть, у менеджера в период приближения к кризису (а главное в фазе самого кризиса) срабатывает инстинкт самосохранения в организации.

Но по мере погружения компании в кризис растет актуальность поиска новых оригинальных решений, позволяющих преодолеть кризис. В этих условиях наибольшую ценность приобретают менеджеры, способные создавать новые фреймы прорывного характера.

Литература

1. Bogner, W. C., and Thomas, H. «The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: A Dynamic Integration of Two Competing Models.» *Journal of Management Studies* (30, 1, 1993: 51–67).
2. Corner, P. D., Kinicki, A. J., and Keats, B. W. «Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice.» *Organization Science*. (3, 1994: 294–308).
3. Duhaime, I. M., and Schwenk, C. R. «Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making.» *Academy of Management Review* (10, 2, 1985: 287–295).
4. Herbert A. Simon. Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T. Ely Lecture // *American Economic Review*, May 1978, v.68, no.2, p.1–16
5. Janis, I. L. *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1972).
6. Kiesler, C. A. *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief* (New York: Academic Press, 1971).
7. Lyles, M. A. «A Research Agenda for Strategic Management in the 1990s.» *Journal of Management Studies* (27, 4, 1990: 363–375).
8. Makridakis, S. *Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century* (New York: Free Press, 1990); also extracts from 1979 draft.
9. Reger, R. K., and Huff, A. S. «Strategic Groups: A Cognitive Perspective.» *Strategic Management Journal* (14, 1993: 103–124).
10. Simon H.A. A Behavioral Model of Rational Choice // *Quarterly Journal of Economics*, February 1955, v.69, p.99–118.
11. Simon H.A. A Formal Theory of the Employment Relation // *Econometrica*, July 1951, v.19, p.293–305.
12. Simon H.A. *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations*. 3d ed. New York: Free Press; London: Collier, Macmillan, 1976a.
13. Simon H.A. and Kadane J.B. Optimal Problem-Solving Search: All-or-None Solutions // *Artificial Intelligence*, Fall 1975, v.6, p.235–48.

14. Simon H.A. Dynamic Programming Under Uncertainty with a Quadratic Criterion Function // *Econometrica*, January 1956, v.24, p.74–81.
15. Simon H.A. From Substantive to Procedural Rationality. In: J.L.Spiro (ed.). *Method and Appraisal in Economics*. Cambridge (MA): Cambridge University Press, 1976b.
16. Staw, B. M. «Knee Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action.» *Organizational Behavior and Human Performance* (16, 1976: 27–44).
17. Tversky, A., and Kahneman, D. «Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases.» *Science* 185, 1974: 1124–1131).
18. Евгения Воропаева. Набиуллина спрогнозировала сроки начала трансформации экономики. [https://rbc-ru.turbopages.org/rbc.ru/s/economics/18/04/2022/625d1abd9a7947966eb090a3?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews%2Fstory%2FGlava_CB_Nabiullina_sprognozirovala_nachalo_transformacii_ekonomiki_vo_III_kvartale--81805adb1f769c7729dc04c1c65d5706](https://rbc.ru/turbopages.org/rbc.ru/s/economics/18/04/2022/625d1abd9a7947966eb090a3?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews%2Fstory%2FGlava_CB_Nabiullina_sprognozirovala_nachalo_transformacii_ekonomiki_vo_III_kvartale--81805adb1f769c7729dc04c1c65d5706)
19. Егорова А.А., Тебекин А.В., Петров В.С., Тебекин П.А. МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ КАК КОМПЛЕКСА НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ. // *Стратегии бизнеса*. 2020. Т. 8. № 1 (69). С. 4-16.
20. Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А. АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ СТАТИСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА С ПОЗИЦИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ. // *Журнал экономических исследований*. 2020. Т. 6. № 6. С. 33-46.
21. Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А. ВЫБОР ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЙ ВЫХОД ИЗ ГЛОБАЛЬНОГО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА 2020 ГОДА. // *Теоретическая экономика*. 2020. № 5 (65). С. 44-67.
22. Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А. ИТЕРАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ. // *Транспортное дело России*. 2020. № 3. С. 41-48.
23. Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А. МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ, НАЦЕЛЕННЫЕ НА МАКСИМАЛЬНУЮ ИХ АДАПТАЦИЮ К ВАРИАТИВНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ. // *Транспортное дело России*. 2019. № 6. С. 31-36.
24. Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А. РОЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ В ПОЛОЖЕНИЯХ ШКОЛЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА Й. ШУМПЕТЕРА И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ *Стратегии бизнеса*. 2021. Т. 9. № 9. С. 263-270.
25. Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ ШЕСТОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УКЛАДА НА НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ, СОЦИАЛЬНЫЕ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО И НАЦИОНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА. // *Эпомен*. 2020. № 49. С. 85-100.
26. Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А. ФАЗОВЫЙ ПОДХОД К ОПИСАНИЮ ПРОЦЕССОВ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В XX-XXI ВЕКАХ. // *Транспортное дело России*. 2020. № 1. С. 87-96.
27. Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А. ВЛИЯНИЕ ШКОЛЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И. АНСОФФА И П. ЛОРАНЖА НА РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА. // *Вестник Московского финансово-юридического университета*. 2020. № 3. С. 118-129.

28. Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А., ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РЕАЛИЗАЦИИ НОВОГО ВИТКА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ: МИРОВОЙ И НАЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ. // Журнал экономических исследований. 2021. Т. 7. № 4. С. 45-55.
29. Игнатьева А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОЛОЖЕНИЙ ШКОЛЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ЙОЗЕФА ШУМПЕТЕРА ДЛЯ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА. // Транспортное дело России. 2021. № 2. С. 69-77.
30. Минцберг, Генри. Стратегическое сафари [Текст]: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: перевод с английского / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; [пер. Д. Раевская, Л. Царук]. - Москва: Московская школа управления Сколково: Альпина Паблишер, 2013. – 365 с.
31. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. АЛГОРИТМ УЧЕТА РИСКОВ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ. // Транспортное дело России. 2021. № 4. С. 68-78.
32. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОЛОЖЕНИЙ ШКОЛЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СОВРЕМЕННЫХ РЫНОЧНЫХ СТРАТЕГИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ. // Журнал исследований по управлению. 2021. Т. 7. № 5. С. 42-54.
33. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. ВЗГЛЯД "СНИЗУ" НА РАЗРАБАТЫВАЕМУЮ СТРАТЕГИЮ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ДО 2030 Г. В ЧАСТИ ПЕРСПЕКТИВ ДОСТИЖЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕЛИ "ДОСТОЙНЫЙ, ЭФФЕКТИВНЫЙ ТРУД И УСПЕШНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО". // Эпомен. 2021. № 59. С. 72-92.
34. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОЛОЖЕНИЙ ШКОЛЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ ПРЕОДОЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА 2020. // Транспортное дело России. 2020. № 5. С. 53-58.
35. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВ ПРИМЕНЕНИЯ ПОЛОЖЕНИЙ ШКОЛЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА Й.ШУМПЕТЕРА ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЙ ПРЕОДОЛЕНИЯ ГЛОБАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА 2020-Х ГОДОВ. // Транспортное дело России. 2021. № 5. С. 3-10.
36. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. ПРОТИВОРЕЧИЯ ТАКТИЧЕСКИХ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РАЗВИТИИ БИЗНЕСА. // Стратегии бизнеса. 2020. Т. 8. № 4. С. 112-116.
37. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. УЧЕТ СИЛЫ ЛИДЕРСТВА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ. // Журнал экономических исследований. 2021. Т. 7. № 5. С. 29-40.
38. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. ПРЕДПИСЫВАЮЩИЕ ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ИСТОРИЧЕСКИЙ И СОВРЕМЕННЫЙ АСПЕКТ ПРИМЕНЕНИЯ. Москва, 2022.
39. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. СЦЕНАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГОВОГО ПОДХОДА. В сборнике: Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Отв. редактор А.В. Олифинов. Симферополь, 2021. С. 75-80.

40. Петров В.С., Тебекин А.В. ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ. Москва, 2018.
41. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях: Сокр. пер. с англ. 15-го изд. / Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В.: Общ. ред. и вступ. ст. А.М.Емельянова и В.В.Петрова. — М.: Экономика, 1995. — 335 с.
42. Саймон Г. А. Науки об искусственном = The Sciences of the Artificial. — М.: Мир, 1972.
43. Саймон Г. А. Теория принятия решений в экономической теории и в науке о поведении // Вехи экономической мысли Т.2. Теория фирмы / Под ред. В. М. Гальперина — СПб.: Экономическая школа, 2000 — С. 54—72. — 534 с.
44. Саймон Г.А., Марш Д.Г. Административное поведение. — М.: Мир, 1974.
45. Тебекин А.В. АНАЛИЗ ВАРИАНТОВ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ РОССИИ НА МИРОВОМ РЫНКЕ НЕФТИ. // Журнал экономических исследований. 2020. Т. 6. № 1. С. 73-81.
46. Тебекин А.В. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ШКОЛЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА: МНОГОАСПЕКТНЫЙ ПОДХОД. // Стратегии бизнеса. 2019. № 1 (57). С. 13-23.
47. Тебекин А.В. АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВ РЕАЛИЗАЦИИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ЧАСТИ ТРАНСПОРТИРОВКИ ЭНЕРГОРЕСУРСОВ. // Стратегии бизнеса. 2019. № 3 (59). С. 11-21.
48. Тебекин А.В. АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИЙ И СТРАТЕГИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ. // Эпомен. 2021. № 66. С. 48-60.
49. Тебекин А.В. ВЗГЛЯД "ВПЕРЕД" КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ. // Журнал исследований по управлению. 2021. Т. 7. № 3. С. 3-11.
50. Тебекин А.В. ВЗГЛЯД "НАЗАД" КАК ФУНДАМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УПРАВЛЯЕМЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 2 (54). С. 123-137.
51. Тебекин А.В. ВЗГЛЯД "СВЕРХУ" НА РАЗРАБАТЫВАЕМУЮ СТРАТЕГИЮ СОЦИАЛЬНОЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ. // Транспортное дело России. 2021. № 4. С. 11-20.
52. Тебекин А.В. ВЗГЛЯД "СНИЗУ" НА РАЗРАБАТЫВАЕМУЮ СТРАТЕГИЮ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ДО 2030 Г. В ЧАСТИ ПЕРСПЕКТИВ ДОСТИЖЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕЛИ "СОХРАНЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ, ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ ЛЮДЕЙ". // Журнал экономических исследований. 2021. Т. 7. № 3. С. 3-21.
53. Тебекин А.В. ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОЛОЖЕНИЙ ШКОЛЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКОЙ СИСТЕМНОГО КРИЗИСА. // Теоретическая экономика. 2021. № 8 (80). С. 37-49.
54. Тебекин А.В. ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ДО 2030 ГОДА. // Теоретическая экономика. 2021. № 10 (82). С. 13-26.
55. Тебекин А.В. ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЕРСПЕКТИВ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ. // В сборнике: Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Ответственный редактор А.В. Олифиров. 2020. С. 75-80.

56. Тебекин А.В. ПЕРСПЕКТИВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ. // Журнал экономических исследований. 2019. Т. 5. № 2. С. 3-6.
57. Тебекин А.В. ПЕРСПЕКТИВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ. В сборнике: Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Посвящается 75-летию Гуманитарно-педагогической академии (филиал) ФГАОУ ВО "КФУ им. В.И. Вернадского" в г. Ялте. Ответственный редактор А.В. Олифирова. 2019. С. 113-116.
58. Тебекин А.В. ПРОБЛЕМА ТЕНДЕНЦИОЗНОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ С ПОЗИЦИЙ КОГНИТИВНОЙ ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ФИЛОСОФСКИЙ АСПЕКТ. // Журнал философских исследований. 2022. Т. 8. № 2. С. 17-31.
59. Тебекин А.В. ПРОБЛЕМЫ СОЧЕТАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ПЛАНИРОВАНИЯ В ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ. // Стратегии бизнеса. 2021. Т. 9. № 11. С. 326-330.
60. Тебекин А.В. РАССМОТРЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РУКОВОДСТВА БИЗНЕСОМ КАК ВИДЕНИЯ. // Транспортное дело России. 2021. № 6. С. 110-114.
61. Тебекин А.В. РОЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ В РАЗВИТИИ СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА: ФИЛОСОФСКИЙ АСПЕКТ // Журнал философских исследований. 2021. Т. 7. № 3. С. 40-52.
62. Тебекин А.В. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОТРАСЛЕВОЙ ДИНАМИКИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ С ПОЗИЦИЙ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСА 2020. // Стратегии бизнеса. 2020. Т. 8. № 11. С. 295-300.
63. Тебекин А.В. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ Учебник / Москва, 2020. Сер. 68 Профессиональное образование (2-е изд., пер. и доп.)
64. Тебекин А.В. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА КАК ВИДЕНИЯ: ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ. // Журнал исторических исследований. 2021. Т. 6. № 3. С. 37-46.
65. Тебекин А.В., Тебекин П.А. Влияние школ стратегического менеджмента и маркетинга на современное развитие подходов к управлению. // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2019. № 3. С. 14-23.