

Парадигма ориентации на разработку эффективных стратегий взамен стратегий с эффектными формулировками в школе обучения Ч. Линдблома

The Paradigm of Focusing on the Development of Effective Strategies Instead of Strategies with Effective Formulations in the School of Learning by Ch. Lindblom

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, 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, e-mail: Tebekin@gmail.com

Аннотация

Актуальность представленного исследования обусловлена тем, что в современных условиях, к сожалению, сохраняется практика провозглашения стратегий развития управляемых социально-экономических систем эффектными по звучанию, но слабо продуманных как с точки зрения технологий реализации, так и с точки зрения эффективности ожидаемых результатов. Целью представленных исследований является рассмотрение положений научной школы обучения стратегического менеджмента Ч. Линдблома, разработанных в эпоху индустриальной экономики, и посвященных, в том числе, замещению эффектными стратегиями эффектными, на новом этапе исторического развития – в современную постиндустриальную эпоху. Научная новизна представленного исследования заключается в выявлении закономерностей развития постулатов научной школы обучения стратегического менеджмента Ч. Линдблома, удовлетворяющих принципам диалектики. Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности использования сформированных рекомендаций при совершенствовании методологии разработки стратегий развития управляемых социально-экономических систем.

Ключевые слова: парадигма, разработка, эффективные стратегии, стратегии с эффектными формулировками, школа обучения Ч. Линдблома.

Abstract

The relevance of the presented study is due to the fact that in modern conditions, unfortunately, the practice of declaring strategies for the development of controlled socio-economic systems that are spectacular in sound, but poorly thought out both in terms of implementation technologies and in terms of the effectiveness of the expected results, remains. The purpose of

the presented research is to consider the provisions of the scientific school of teaching strategic management by Ch. Lindblom, developed in the era of the industrial economy, and devoted, among other things, to replacing effective strategies with effective ones at a new stage of historical development - in the modern post-industrial era. The scientific novelty of the presented study lies in the identification of the patterns of development of the postulates of the scientific school of teaching strategic management by Ch. Lindblom, which satisfy the principles of dialectics. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the generated recommendations to improve the methodology for developing strategies for the development of controlled socio-economic systems.

Keywords: paradigm, development, effective strategies, strategies with effective formulations, C. Lindblom's school of learning.

Введение

История развития человечества очень часто демонстрирует примеры, когда руководители вначале думают о том, как им сформулировать красивый лозунг об идеи, которая понравится всем (или подавляющему большинству), вместо того, чтобы задуматься о том, насколько это реально или, по крайней мере, целесообразно, а уже потом, спустя порой достаточно продолжительное время, когда приходит время реализации идеи на практике и подведения итогов достигнутого, начинают мучительной поиск того – как выкрутиться из сложившейся ситуации.

Здесь можно вспомнить:

- и хрущевский лозунг догнать и перегнать Америку,
- и его же лозунг о строительстве коммунизма к 1980-му году,
- и горбачевские лозунги о перестройке,
- и чубайсовский лозунг о том, что на один приватизационный ваучер можно будет

купить две «Волги» и т.д.

Следует отметить, что тяга к эффективным заявлениям из серии «обещай все» характерна не только для отечественных руководителей разных лет, но и для зарубежных. В этой связи уместно вспомнить, что стремление к эффективным заявлениям политиков о будущих достижениях в свое время достаточно подробно исследовал профессор Йельского университета Чарльз Линдблом, обосновав концепцию инкрементализма [5], утверждающей, что «стратегия процесса принятия политических решений ... плохо согласуется с реальной политической ситуацией, а лица, принимающие решения, не прибегают к всестороннему анализу ситуации и ожидаемых результатов, в связи с чем в последующем пытаются лишь скорректировать проводимый политический курс» [5].

Как писал на этот счет Чарльз Линдблом «Администратор часто чувствует себя более удобно, когда он «летает на задней части штанов», чем когда следует советам теоретиков» [9].

Следует также отметить, что разработанная Ч. Линдбломом концепция инкрементализма в последующем легла в основу школы обучения стратегического менеджмента, получившей имя своего основателя [27] (рис. 1) [36], поскольку многие руководители бизнеса (в первую очередь крупного), ознакомившись с идеями, которыми руководствуются политики, принимающие стратегические управленческие решения, согласно концепция инкрементализма Ч. Линблома, узнали себя [27].

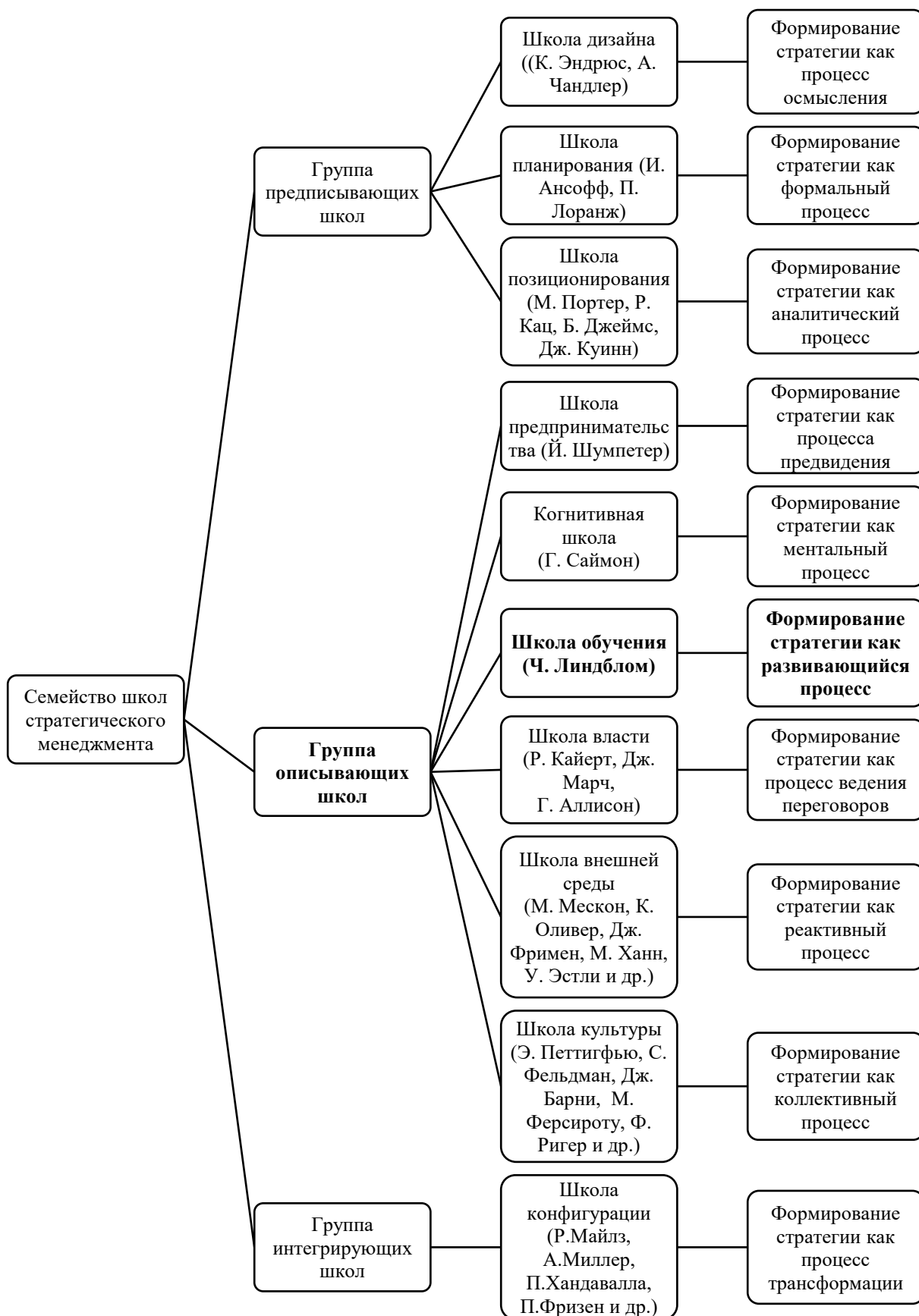


Рис. 1. Классификация научных школ стратегического менеджмента по Г. Минцбергу [36]

Учитывая, что школа обучения стратегического менеджмента (рис. 1) сформировалась в период стагнации мирового развития индустриальной эпохи в 1960-е годы [32], когда перестали работать стратегии менеджмента, основанные на эмпирическом (прагматическом) подходе (характерном для периода подъема мировой экономики 1940-х годов [31]) и системном подходе (характерном для периода стабильности мировой экономики 1950-х годов [33]), а также, учитывая постулат диалектики о развитии по восходящей спирали (закон отрицания отрицания), согласно которому развитие проходит последовательно ряд стадий, каждая из которых является отрицанием предыдущей и, в свою очередь, отрицается последующей, а каждая последующая стадия повторяет черты предыдущих стадий, но на более высоком уровне [23], представляет интерес рассмотрение возможностей использования постулатов школы обучения Ч. Линдблома [5] применительно к современному этапу преодоления кризиса в развитии постиндустриальной эпохи [30].

Цель исследования

Таким образом, целью представленных исследований является рассмотрение положений научной школы обучения стратегического менеджмента Ч. Линдблома, разработанных в эпоху индустриальной экономики, и посвященных, в том числе, замещению эффективных стратегий эффективными, на новом этапе исторического развития – в современную постиндустриальную эпоху в интересах преодоления затяжного масштабного кризиса в национальном хозяйстве.

Методическая база исследований

Методическую основу исследований составили научные положения школы обучения Чарльза Линдблома [4-15, 26], также нашедшие отражение в работах Блокланда Г., Руне П., Росса Ц. [1], Кичела У. [2], Куинна Дж. [17-20], Лапьера Р. [3], Минцберга Г. [27], Питерса Т. и Уотермана Р. [16], Рэппа Г. [21], Чернышева М.А. [29] и др.

Основные результаты исследований

Базовую основу при исследовании постулатов ориентации на разработку эффективных стратегий взамен стратегий с эффективными формулировками в школе обучения Ч. Линдблома, разработанных в период стагнации развития в индустриальную эпоху, применительно к эпохе постиндустриальной, составили основные идеи стратегии инкрементализма [5], представленные на рис. 2.

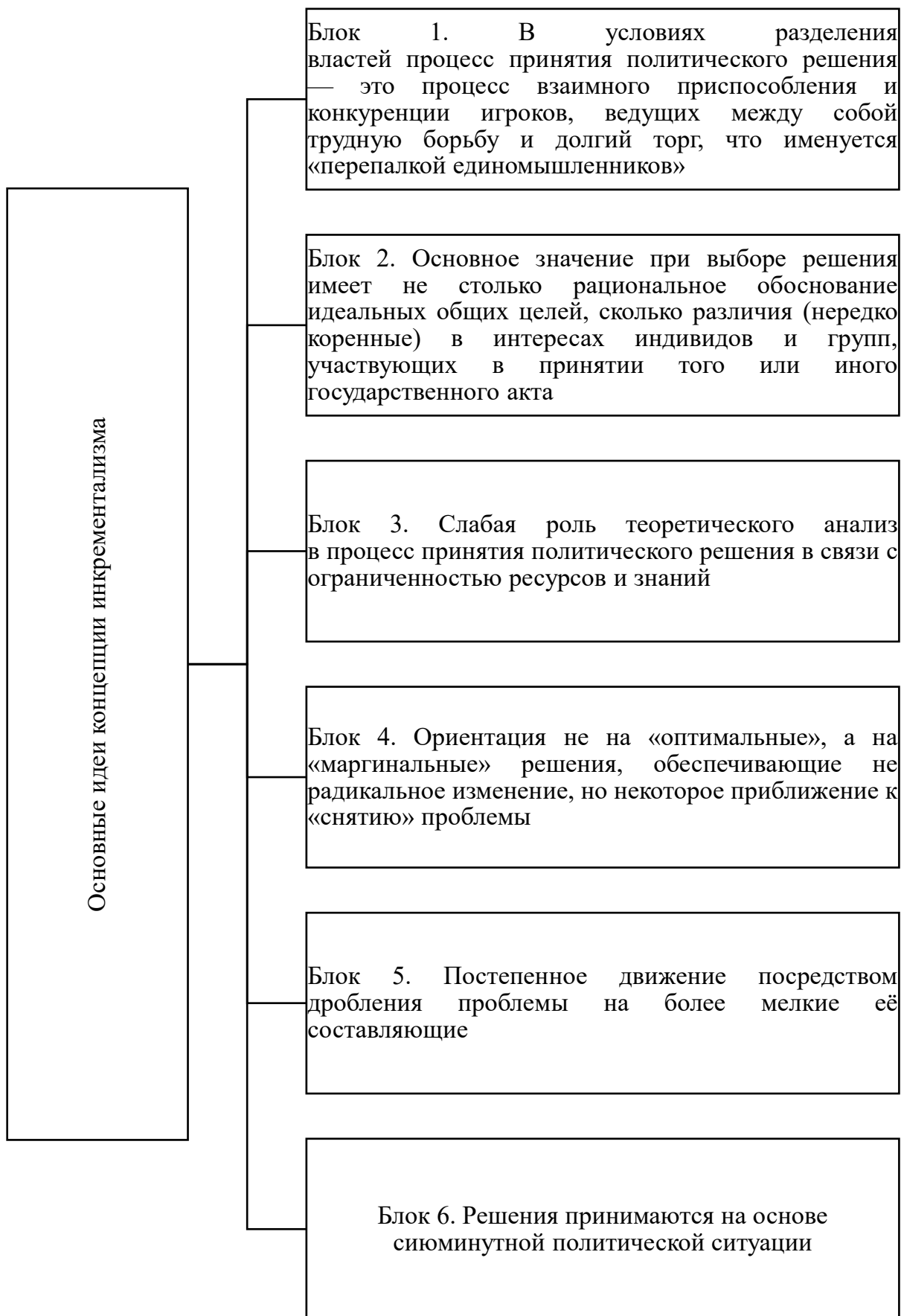


Рис. 2. Основные положения стратегии инкрементализма, сформулированные Ч. Линдбломом [5]

Проведенные ранее авторские исследования постулатов стратегия инкрементализма Ч. Линдблома, утверждающего, что процесс принятия политических решений плохо согласуются с реальной политической ситуацией в связи с чем лица, принимающие указанные управленческие решения, лишь с опозданием пытаются скорректировать проводимый политический курс, понимая всю его ошибочность, но не прибегая при этом к всестороннему анализу ситуации и ожидаемых результатов [5], позволили сделать следующие предварительные выводы.

Во-первых, формируя стратегию инкрементализма, представители школы обучения стратегического менеджмента использовали дескриптивный подход, ограничившись описанием происходящих процессов без детального анализа причин, раскрывающих поведение ЛПР. Не случайно Генри Минцберг описал этот дескриптивный подход следующим образом: «школа обучения предложила воспринимать традиционные представления о формулировании стратегии как простую фантазию — которая, конечно же, очень привлекательна для многих менеджеров, но, к сожалению, абсолютно не соответствует реальным организационным процессам» [27].

Во-вторых, описанное Ч. Линдблома инкременталистическое поведение политиков, на наш взгляд, во многом объясняется тем, что они (политики) как лица, принимающие решения (ЛПР), зачастую больше думают (при этом не редко пребывая в паническом настроении) не об ожидаемом результате для общества от принимаемого решения (которого, что самое главное, еще нужно достичь), а о том, как они выглядят в этом политическом процессе здесь и сейчас.

В-третьих, поступательное развитие идей школы обучения Ч. Линдблома нашло отражение в логическом инкрементализме, призывающем ЛПР к смещению акцента с формулировки заумно-эффектных стратегий по звучанию к формированию научно обоснованных эффективных стратегий развития. Такой призыв по свидетельству Г. Минцберга привел к всплеску развития управленческого консультирования [27], поскольку ЛПР в бизнесе узнали в описании политиков, реализующих положения стратегии инкрементализма Ч. Линдблома (рис. 2), самих себя. Узнали несмотря на то, что Ч. Линдблом о лицах, принимающих политические решения достаточно резко, заявив, что «формирование политического курса (правительства) является не четким, организованным и контролируемым процессом, а весьма хаотичным, ибо политики пытаются совладать с миром, который, как известно, слишком сложен для них» [5].

В-четвертых, проведенный анализ основных постулатов концепции инкрементализма (рис. 2) позволил сделать следующие умозаключения:

- при разделении властей (Блок 1, рис. 2) фигурирующие в принятии управленческого решения конкурирующие игроки далеко не всегда являются достаточно самостоятельными фигурами, что уже ограничивает область рассматриваемых ими вариантов решений, потому что каждое из ЛПР сфокусировано на том, как оно выглядит перед представителями стоящим за ним группой (нередко теневой);

- интересы сторон, которые представляют игроки при разделении властей (Блок 2, рис. 2), далеко не всегда совпадают настолько, чтобы читать их единомышленниками, как утверждает Ч. Линблом [5]. И уж тем более групповые (клановые) интересы при разделении властей не совпадают с общественными, что затрудняет понимание логики принимаемых решений, большинством непосвященных в суть интересов этой группы. Таким образом, даже если предположить поиск игроками, представляющими интересы различных групп, идеального политического решения, то таковое бы рассматривалось не с точки зрения общих интересов (в случае, рассматриваемом Ч. Линбломом, государства как формы устройства общества), а с точки зрения интересов участвующих в принятии решения игроков и групп, интересы которых они представляют. Причем различия в интересах этих групп нередко носят принципиальный характер, имеют коренные отличия. Поэтому ЛПР ищут вариант решения, который, с одной стороны, позволит добиться максимальной выгоды для своей группировки, но при этом не на столько

вызывающим в глазах конкурентов, чтобы остаться совсем без выигрыша, с другой стороны. Очевидно, что при такой дилемме о выборе решения, направленного на «рациональное обоснование идеальных общих целей» [5] речи, как правило, не идет;

- слабая роль теоретического анализа (Блок 3, рис. 2) в стратегии инкрементализма автоматически влечет за собой слабую научную обоснованность принимаемых решений, либо ее отсутствие. С одной стороны, это обусловлено ограниченностью знаний лиц, принимающих решения, участвующих в разделении властей, поскольку если эти игроки представляют интересы каких-то управляющих ими групп, то главное качество, которым должно управлять ЛПР, участвующее в игре, это лояльность стоящей за группой, гарантирующая управляемость с ее стороны ЛПР;

- ограниченность ресурсов ЛПР (Блок 3, рис. 2) заключается с одной стороны, в известной несамостоятельности этих лиц, с одной стороны, а также тем, что основные выделяемые группой заинтересованных ресурсов уходят на то, чтобы ослабить позиции конкурентов (дискредитацию, войны компроматов и т.д.), а не на выработку созидательных, конструктивных решений в интересах общества в целом;

- ориентация ЛПР не на «оптимальные», а на «маргинальные» решения (Блок 4, рис. 2) в глазах лиц, принимающих решения зачастую обеспечивают некоторое приближение к «снятию» не рассматриваемой проблемы как таковой по сути, а лишь к временному снятию напряжения в противоречиях между оппонентами, участвующими в принятии управленческого решения. В целом, в управлении это характерно для менеджеров, которые, не имея реального плана действий, превращают свою работу в «периодическое тушение пожаров», приводящие лишь к временному сокращению ухудшений, и не дающее принципиальной возможности осуществлять хоть какие-то улучшения [35];

- дробление крупной проблемы, сложно поддающейся решению на более мелкие (Блок 5, рис. 2), с одной стороны, вполне укладывается в классику менеджмента [28], но, с другой стороны, в проблеме, стратегического управления, описываемой Ч. Линдбломом, речь идет о поиске даже на локальном уровне (даже не рассматривая уровень масштабный) не эффективных решений, а эффективных заявлений, которые, благодаря их интенсивному продвижению в средствах массовой информации, приводит к восприятию их как действительно важных, масштабных и чуть ли не судьбоносных, в то время как на самом деле такое эффективное заявление затрагивает крайне малую часть реальной проблемы, либо вообще, несмотря на красивое звучание, не имеет к ней прямого отношения;

- принятие управленческих решений на основе сиюминутной политической ситуации (Блок 6, рис. 2) фактически означает, что решения носят конъюнктурный, а не стратегический характер, поскольку рациональная корректировка стратегических решений при изменяющихся условиях внешней среды, радикально отличается от принятия сиюминутных конъюнктурных решений, которые Ч. Линдблом назвал «наукой доведения дел кое-как» [5].

В-пятых, обратим внимание на тот аспект школы обучения, что описывая практику формулирование стратегий развития представители этой школы, с одной стороны характеризуют ее как «простую фантазию, которая очень привлекательна для многих менеджеров, но, абсолютно не соответствует реальным организационным процессам» [27], с другой стороны, фактически призывают разработчиков стратегии «учиться, учиться и еще раз учиться» практически по В.И. Ленину [25].

В этой связи в данном рассмотрении сосредоточимся на историко-логическом анализе как понимали представители школы обучения стратегического менеджмента перенесение критической массы со стратегий звучно-заумных к стратегиям эффективным.

В частности, обратимся к сопоставлению действий менеджеров различного уровня компетенций с поведением, попавших в сложную ситуацию пчел и мух, которое позволили себе Питерс Т. и Уотерман Р. в работе «В поисках совершенства» [16].

Суть ситуации, описанной Питерсом Т. и Уотерманом Р., заключалась в следующем. В горизонтально расположенную пустую бутылку, развернутую дном к окну как к источнику света запускается полдюжины мух и полдюжины пчел. Из описания авторов следует, что пчелы будут стремиться выбраться из бутылки, ориентируясь на свет, то есть в направлении запаянного дна бутылки, до тех пор, пока не погибнут. В то время как мухи со своей хаотичностью движения в считанные минуты выберутся из бутылки через открытое горлышко [16].

Из этого эксперимента Питерс Т. и Уотерман Р. делают вывод о том, что «причиной фиаско пчел оказывается... их развитый интеллект» [16]. То есть, если пчелы слишком логичны в своих действиях, понимая, что выход должен быть там, откуда падает свет, то мухи, для которых такое понимание выше их разума, в результате хаотичных легкомысленных движений, «презрев логику» [16], без труда выбираются из западни.

При этом авторы задаются не менее удивительным вопросом: «А не слишком ли много пчел и не слишком ли мало мух задействовано при разработке стратегий?» [16].

Рассмотрим это весьма дискуссионное утверждение представителей школы обучения.

Если бы речь шла о каких-то глобальных открытиях, то тогда можно было бы согласиться с мнением Питерса Т. и Уотермана Р., обратившись, например, к словам А. Эйнштейна: «Все знают, что это невозможно. Но вот приходит невежда, которому это неизвестно — он-то и делает открытие» [24]. Но в данном случае речь идет не об открытиях как редчайших событиях, а о вполне реальных и очень многочисленных практических задачах управления. Из этого следует, что менеджеры, сравниваемые представителями школы обучения с пчелами, обладающими развитым интеллект, так и не научились главному – учиться учиться. В этом проявляется закон отрицания отрицания в восприятии процессов стратегического менеджмента представителями школы обучения.

Далее обратимся к утверждению представителей школы обучения того факта, что «существенные изменения стратегического направления весьма редко осуществляются на основе формальных плановых усилий, которые на практике встречающихся у старших менеджеров не так уж часто» [27].

Комментируя этот посыл, следует отметить, что представители школы обучения, судя по всему, недостаточно глубоко вникали в историко-логические аспекты подобного рода явлений, ограничиваясь дескриптивным подходом к их констатации. Неслучайно такая позиция сторонников школы обучения практически привела к опровержению постулатов предшествующих школ стратегического менеджмента [27] (в первую очередь, относящихся к группе предписывающих школ (рис. 1)).

В то же время, обратиться к историко-логическим аспектам концептуального развития менеджмента, то уместно вспомнить, что на смену концепции системного подхода к управлению 1950-х годов, базирующегося на стабильных инструментах управления, эффективных в стабильной экономике [33], в 1960-е года ей на смену пришла концепция поведенческого подхода к управлению, основанная на адаптации имеющихся подходов к управлению к происходящим рыночным изменениям в условиях стагнации экономики [32]. В кризисные 1970-е годы на смену концепции поведенческого подхода 1960-х в менеджменте пришла концепция ситуационного подхода, постулаты которой гласят, что те инструменты управления, которые хорошо себя зарекомендовали в стабильных условиях развития, в кризисных условиях либо работают плохо, либо не работают вовсе, требуя от менеджмента действий по ситуации [34].

Представляется, что именно отсутствие учета этого историко-логического аспекта привело к тому, что представители школы обучения, используя дескриптивный подход,

превозносили мух и критиковали пчел, наблюдая как плохо работают инструменты управления, накопленные в менеджменте в период доминирования эмпирического подхода к управлению 1940-х и в период доминирования системного подхода к управлению 1950-х. В то же время, наблюдая как в период стагнации 1960-х годов менеджеры ищут направления хотя бы локальных улучшений, представители школы обучения возводят в абсолют направление движения при разработке и реализации стратегии развития, описывая его следующим образом: «Если мы хотим дойти до истоков стратегий, то двигаться необходимо не вверх, а вниз — к, казалось бы, совсем незначительным действиям и второстепенным решениям, которые принимаются различными людьми на всех уровнях организации (которым нередко нет никакого дела до стратегических проблем). Но взятые вместе, эти крайне незначительные, малые, последовательные (т.е. инкрементальные) изменения с течением времени могут привести к резкому повороту стратегического курса» [27].

Здесь мы вновь возвращаемся к отсутствию учета представителями школы обучения историко-логических аспектов развития. Ведь очевидно, что в предкризисный период стагнации и в период кризиса главный вопрос связан не с обеспечением стратегией каких-то рекордных показателей в развитии, а с тем, как затормозить процесс этого падения, чтобы локализовать его глубину. А глубина этого падения и инерционность выхода из кризиса во многих случаях бывают достаточно существенными. Так представители ЦБ РФ в конце 2022 г. спрогнозировали, что выход возврат экономики на докризисный уровень 2021 г. произойдет только через три года [22]. А срок выхода экономики на допандемийный уровень 2019-го года «находится за рамками пятилетнего прогноза (по состоянию на конец декабря 2022 года – прим. автора)» [22].

Очевидно, что в такой ситуации менеджменту не до журавля в небе. Они будут рады и синице в руке.

Именно по этой причине представители школы обучения констатируют, что «в процесс создания стратегии свой вклад может внести практически любой приобщенный к данной организации и нужной информации человек:

- и ученый, работающий в какой-нибудь заштатной лаборатории, который в определенный момент «выходит на арену» и демонстрирует разработку, обладающую невиданными ранее характеристиками;

- и группа торговцев, решившая как можно быстрее, опередив других, «загнать» свой товар, — им оказывается по силам переориентировать рыночные позиции компании» [27].

Неслучайно положения школы обучения Ч. Линблома часто именуют теорией локальных приращений, подчеркивая тем самым, что курочка клюет по зернышку.

Говоря о дискуссионности, выдвинутых представителями школы обучения тезисов, следует отметить, что сбор, анализ и обработка информации (причем как теоретических разработок, так и эмпирических данных) присущи как разработке стратегии сверху вниз, так и ее разработке снизу вверх. В этой связи можно говорить о проявлении в стратегическом менеджменте диалектического закона единства и борьбы противоположностей.

Но, настаивая на своей позиции, представители школы обучения задаются вопросом-вызовом: «Скажите, кто способен оказать большее влияние на стратегию, как не пехотинец на передней линии огня и таким образом находящийся ближе всех к месту решающих событий?» [27]. Тем самым представители школы обучения дают понять, что каждый мнит себя стратегом, видя бой со стороны.

Не отрицая того факта, что любой специалист на своем рабочем месте лучше других знает детали процесса и чувствует его динамику (на то он и специалист), следует отметить, что любой топ-менеджер (разумеется, если он не деградировал до уровня представительских функций), имеет возможность взглянуть на происходящие события

не со стороны, а с высоты птичьего полета («взгляд сверху» по Й. Шумпетеру [37]), чтобы оценить все аспекты стратегии, которые не видны на земле из-за ограниченности поля обзора.

В то же время необходимо отметить, что, несмотря на рассмотренные заблуждения представителей школы обучения, заслуживает внимание тот факт, что, несмотря на хаотичность представления стратегий (по сути, действуя методом проб и ошибок), они, в конечном итоге, приходят к обучающей модели формирования стратегий [27], активно используемых в нейросетях. Именно такой подход и отражает проявление диалектического закона перехода количественных изменений в качественные.

Обращая внимание на то, какие аспекты затрагивают представители школы обучения при описании процессов возникновения и развития обучающей модели формирования стратегий (рис. 3), следует отметить, что при всей ее дискуссионности вопросы возникновения и развития обучающей модели, отраженные представителями школы обучения Ч. Линдблома, требуют отдельного детального рассмотрения.



Рис. 3. Совокупность аспектов, которые затрагивают представители школы обучения при описании процессов возникновения и развития обучающей модели формирования стратегий

Обсуждение результатов и выводы

Таким образом, поскольку развитие человечества очень часто демонстрирует примеры, когда руководители вначале думают о том, как им сформулировать красивый лозунг об идеи, которая понравится всем и только потом, когда приходит время реализации идеи на практике и подведения итогов достигнутого, начинают мучительной поиск того – как выкрутиться из сложившейся ситуации, целесообразно обратиться к опыту исследования данной проблемы представителями научной школы обучения стратегического менеджмента Ч. Линдблома, разработанных в эпоху индустриальной экономики и посвященных, в том числе, замещению эффективных стратегий эффективными, на новом этапе исторического развития – в современную постиндустриальную эпоху в интересах преодоления затяжного масштабного кризиса в национальном хозяйстве.

Проведенные исследования показали, что отсутствие учета историко-логического аспекта привело к тому, что представители школы обучения, используя дескриптивный подход, наблюдая как плохо работают инструменты управления, накопленные в менеджменте в период доминирования эмпирического подхода к управлению 1940-х и в период доминирования системного подхода к управлению 1950-х, и в то же время,

наблюдая как в период стагнации 1960-х менеджеры ищут направления хотя бы локальных улучшений, представители школы обучения возводят в абсолют направление движения сверху вниз при разработке стратегии развития.

На наш взгляд, основная причина таких рекомендаций связана с тем, что в предкризисный период стагнации и в период кризиса главный вопрос связан не с обеспечением стратегией каких-то рекордных показателей в развитии, а с тем, как затормозить процесс этого падения, чтобы локализовать его глубину. Очевидно, что в такой ситуации менеджменту не до журавля в небе. Они будут рады и синице в руке. Продемонстрировано, что в этом вопросе в восприятии процессов стратегического менеджмента представителями школы обучения, демонстрирующими, что менеджеры так и не научились главному – учиться учиться, проявляется закон отрицания отрицания.

В то же время следует отметить, что сбор, анализ и обработка информации (причем как теоретических разработок, так и эмпирических данных) присущи как разработке стратегии сверху вниз, так и ее разработке снизу вверх. В этой связи можно говорить о проявлении в стратегическом менеджменте диалектического закона единства и борьбы противоположностей.

Несмотря на рассмотренные заблуждения представителей школы обучения, заслуживает внимание тот факт, что, несмотря на хаотичность представления стратегий (по сути действуя методом проб и ошибок), они, в конечном итоге, приходят к обучающей модели формирования стратегий, активно используемых в нейросетях.

Представляется, что именно такой подход, отражающий проявление диалектического закона перехода количественных изменений в качественные, и требующий в последующем более тщательного рассмотрения, и позволяет перенести применение постулатов школы обучения Ч. Линдблома индустриальной эпохи в условия эпохи постиндустриальной.

Список литературы

1. Blockland, Hans; Rune Premfors and Ross Zucker (2018), "In Memoriam: Charles Edward Lindblom, APSA President (1980-1981)" PS: Political Science and Politics (Vol. 51, No. 2, April 2018).
2. Kiechel, W., III. «Sniping at Strategic Planning». Planning Review (May 1984: 8–11).
3. Lapierre, R. Le Changement Stratégique; Un Re^ve en Que^te de Re^el (Ph.D. Management Policy course paper, McGill University, 1980).
4. Lindblom, C. E. The Policy-Making Process (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1968).
5. Lindblom, Charles E. (1959), The science of 'muddling through'. Public Administration Review, 19, pp. 79–88.
6. Lindblom, Charles E. (1965), *The intelligence of democracy*, Free Press.
7. Lindblom, Charles E. (1977), *Politics and markets: the world's political-economic systems*, New York: Basic.
8. Lindblom, Charles E. (1979), *Still muddling, not yet through* "Public Administration Review", 39, pp. 517–526.
9. Lindblom, Charles E. (1984), *The policy-making process, 2nd edition*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
10. Lindblom, Charles E. (1990), "Inquiry and change: the troubled attempt to understand and shape society", Yale University Press
11. Lindblom, Charles E. (2001), *The Market System: What It Is, How It Works, and What to Do About It*, Yale University Press.
12. Lindblom, Charles E.; Braybrooke, David (1963), *A strategy of decision: policy evaluation as a social process*. Free Press.
13. Lindblom, Charles E.; Woodhouse, Edward J. (1993), *The policy-making process, 3rd. ed.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

14. Lindblom, Charles E.; Cohen, David K. (1979), *Usable knowledge: social science and social problem solving* Yale University Press
 15. Lindblom, Charles E.; Dahl, Robert A. (1976), *Politics, economics, and welfare: planning and politico-economic systems resolved into basic social processes*, with a new pref. by the authors. Chicago: University of Chicago Press.
 16. Peters, T. H., and Waterman, R. H., Jr. *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982).
 17. Quinn, J. B. «Managing Strategic Change». *Sloan Management Review* (Summer 1980b: 3–20).
 18. Quinn, J. B. «Managing Strategies Incrementally». *Omega, The International Journal of Management Science* (10, 6, 1982: 613–627).
 19. Quinn, J. B. «Strategic Change: ‘Logical Incrementalism.’» *Sloan Management Review* (Fall 1978: 7–21).
 20. Quinn, J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: Irwin, 1980a).
 21. Wrapp, H. E. «Good Managers Don’t Make Policy Decisions». *Harvard Business Review* (September–October 1967: 91–99)
 22. В ЦБ предсказали возврат экономики к докризисному уровню через три года. <https://www.rbc.ru/economics/27/12/2022/63a9c56d9a794771099676a6>
 23. Гегель. Г.В.Ф. Наука логики. Том I. Объективная логика [пер. с нем. Б. Г. Столпнера]. — Primedia E-launch LLC, 2017 — 540 с.
 24. Гениальные мысли Альберта Эйнштейна. <https://cameralabs.org/10929-genialnye-mysli-alberta-ejnshtejna>
 25. Ленин В.И. Попытное направление в русской социал-демократии. // Полное собрание сочинений: в 55 т. / В. И. Ленин; Ин-т марксизма-ленинизма при ЦК КПСС — 5-е изд. — М.: Гос. изд-во полит. лит., 1967. — Т. 4. 1898 ~ апрель 1901. — С. 240—273.
-
26. Линдблом, Ч. Рыночная система: что это такое, как она работает и что с ней делать [Текст] / пер. с англ. Д. Шестакова, Р. Хаиткулова; Гос. ун-т—Высшая школа экономики. — М.: Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010.—320 с
 27. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблшер, 2013. — 367 с.
 28. Питер Дракер. Классические работы по менеджменту. — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. —220 с.
 29. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. Учебник. М.А. Чернышев и др. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. - 506 с.
 30. Тебекин А. В. Исследование закономерностей развития управления в доиндустриальную, индустриальную и постиндустриальную эпохи // *Маркетинг и логистика*. – 2021. – 4 (36). — с. 35-44.
 31. Тебекин А.В. История развития менеджмента как науки в 1940-е годы и ее значение для решения современных проблем управления. // *Журнал исследований по управлению*. 2018. Т. 4. № 8. С. 1-8.
 32. Тебекин А.В. Концепция поведенческого подхода к управлению как базовая основа для развития менеджмента в 1960-е годы и ее значение для развития современных методов управления / А.В. Тебекин, П.А. Тебекин, А.А. Тебекина // *Журнал исследований по управлению*. 2018. Т. 4. №10. — С. 30-39.
 33. Тебекин А.В. Концепция системного подхода к управлению как базовая основа для развития современного менеджмента. // *Стратегии бизнеса*. 2018. № 8 (52). С. 12-16.
 34. Тебекин А.В. Развитие концепций менеджмента в 1970-е годы / А.В. Тебекин // *Журнал исторических исследований*. — 2018. — Т. 3. — №4. — С. 33-43.

35. Тебекин А.В. Теория менеджмента [Текст]: учебник / А.В. Тебекин. - Москва: КНОРУС, 2016. - 695 с.
36. Тебекин А.В., Тебекин П.А. Влияние школ стратегического менеджмента и маркетинга на современное развитие подходов к управлению. // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2019. № 3. С. 14-23.
37. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер; Перевод с нем. В. С. Автономова и др. - Москва: Прогресс, 1982. - 455 с.