

# **Обучающаяся организация как антагонизм бюрократической организации**

## **The learning organization as an antagonist to the bureaucratic organization**

УДК 378; 338

DOI: 10.12737/2500-3305-2025-10-3-9-23

### **Тебекин А.В.**

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», профессор кафедры финансово-экономического и бизнес-образования, ФГАОУ ВО «Государственный университет Просвещения», заведующий научной лабораторией проблем устойчивого развития Института повышения квалификации руководящих кадров и специалистов, заведующий кафедрой высшей математики, статистики и информатики, ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений», г. Москва  
e-mail: Tebekin@gmail.com

### **Tebekin A.V.**

Doctor of Engineering Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor, Honorary Worker of Science and Technology of the Russian Federation, Professor of the Higher School of Cultural Policy and Management in the Humanities, Lomonosov Moscow State University, Professor of the Department of Financial, Economic and Business Education, State University of Education, Head of the Scientific Laboratory of Sustainable Development Problems of the Institute for Advanced Studies of Managers and Specialists, Head of the Department of Higher Mathematics, Statistics and Informatics, Academy of Labor and Social Relations, Moscow  
e-mail: Tebekin@gmail.com

### **Митропольская-Родионова Н.В.**

Канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента, Одинцовский филиал ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации», г. Москва  
e-mail: n.v.mitropolskaya-ro@mail.ru

### **Mitropolskaya-Rodionova N.V.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Odintsovo branch of the Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow  
e-mail: n.v.mitropolskaya-ro@mail.ru

### **Аннотация**

Актуальность представленного исследования определяется тем, что в развитии организации в соответствии с основными законами диалектики всегда существует дилемма между изменениями и стабильностью деятельности. При этом, с одной стороны, совершенно закономерно, что в деятельности организации на смену периода реализации напрашивающихся изменений приходит период стабильности, связанный с использованием результатов этих улучшающих изменений. С другой стороны, если этап стабильности в деятельности организации переходит в фазу бюрократического торможения развития, то это

весьма опасная ситуация. В этой связи рассмотрение обучающейся организации как антипода бюрократической организации с точки зрения перспектив развития в период происходящей смены технологических укладов представляется значимым вопросом. Целью представленных исследований является определение принципиальных отличий обучающейся организации от бюрократической в интересах определения рациональных областей их использования в различных условиях развития. Научная новизна полученных результатов заключается в анализе особенностей реализации в современной организации постулатов обучающейся организации (касающихся ключевых компетенций, стратегических намерений, стратегических воззрений как источника напряжений и самой стратегии как системы рычагов) и пропорций их применения в сочетании с постулатами функционирования бюрократической организации. Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности использования предлагаемого взвешенного подхода к формированию стратегии развития с учетом сильных и слабых сторон как обучающейся, так и бюрократической организации.

**Ключевые слова:** обучающаяся организация, бюрократическая организация, антитеза.

### **Abstract**

The relevance of the presented research is determined by the fact that in the development of an organization in accordance with the basic laws of dialectics there is always a dilemma between changes and stability of activity. At the same time, on the one hand, it is absolutely natural that in the activity of an organization, the period of implementation of the suggested changes is replaced by a period of stability associated with the use of the results of these improving changes. On the other hand, if the stage of stability in the activity of an organization passes into the phase of bureaucratic inhibition of development, then this is a very dangerous situation. In this regard, the consideration of a learning organization as the antipode of a bureaucratic organization from the point of view of development prospects during the ongoing change of technological structures seems to be a significant issue. The purpose of the presented research is to determine the fundamental differences between a learning organization and a bureaucratic one in the interests of determining rational areas of their use in various development conditions. The scientific novelty of the obtained results lies in the analysis of the features of the implementation of the postulates of a learning organization in a modern organization (concerning key competencies, strategic intentions, strategic views as a source of tensions and the strategy itself as a system of levers) and the proportions of their application in combination with the postulates of the functioning of a bureaucratic organization. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed balanced approach to the formation of a development strategy, taking into account the strengths and weaknesses of both a learning and a bureaucratic organization.

**Keywords:** learning organization, bureaucratic organization, antithesis.

### **Введение**

В развитии организации в соответствии с основными законами диалектики всегда существует дилемма между изменениями и стабильности деятельности. Наглядным примером, описывающим суть реализации такой дилеммы, можно считать трехшаговую модель изменений К. Левина [23] (рис. 1), либо четырехфазный цикл Шухарта-Демина – SDCA [16] (рис. 2), более известный в трактовке цикла PDCA (Plan-Do-Check-Act).

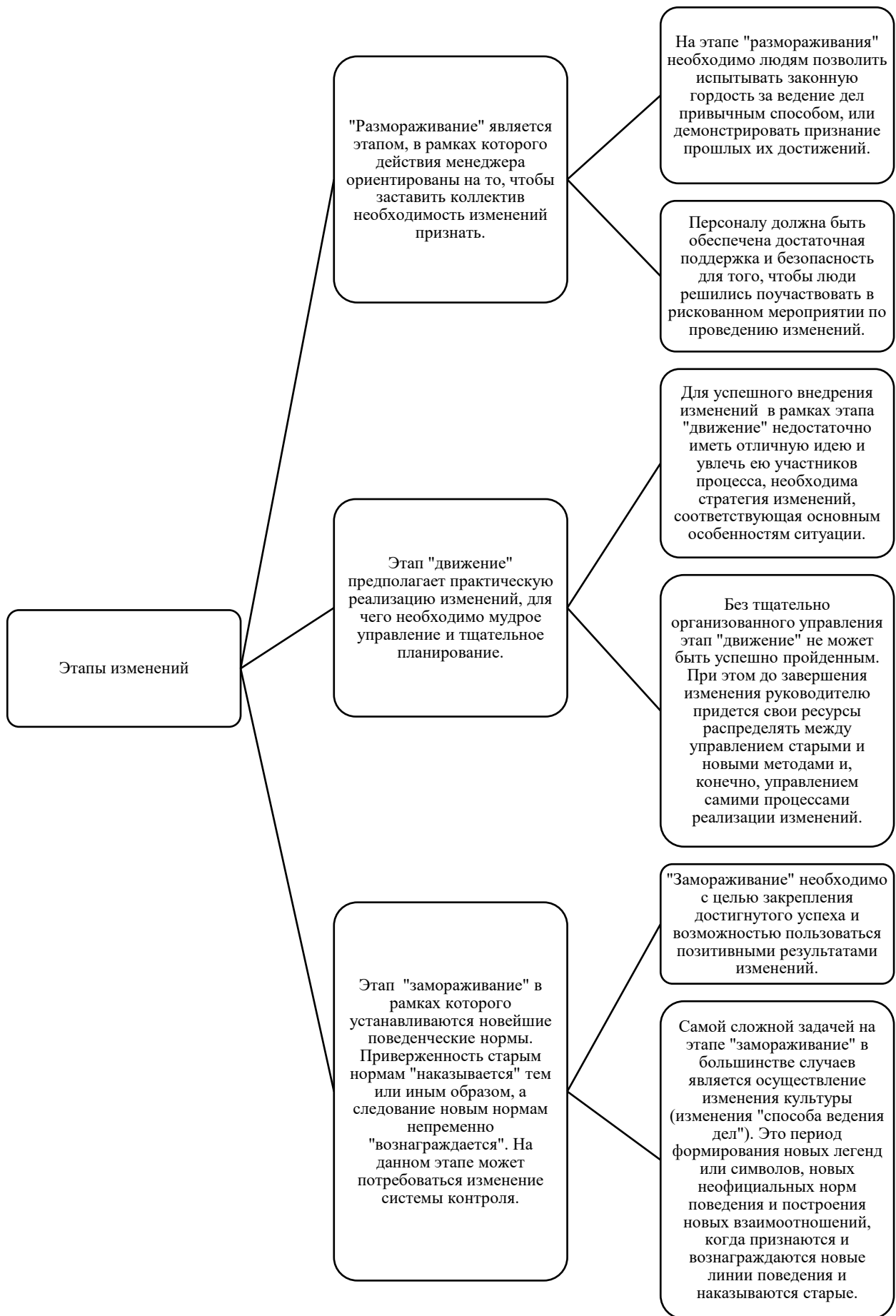


Рис. 1. Трехшаговая модель организационных изменений К. Левина [23]



**Рис. 2.** Четырехфазный цикл непрерывного улучшения Шухарта-Деминга – SDCA [16]

С одной стороны, совершенно закономерно, что в деятельности организации на смену периода реализации напрашивающихся изменений приходит период стабильности, связанный с использованием результатов этих улучшающих изменений.

С другой стороны, если этап стабильности в деятельности организации переходит в фазу бюрократического торможения развития, то это весьма опасная ситуация.

Противоположность процессов развития за счет улучшающих изменений и закрепления существующего положения путем бюрократизации может быть наглядно продемонстрирована с помощью модели И. Адизеса [18] (рис. 3).



**Рис. 3.** Модель жизненного цикла корпорации И. Адизеса [18].

Условные обозначения: Р- производители, А – администраторы, Е предприниматели, I - интеграторы. Заглавными буквами обозначены доминирующие типы менеджеров.

В этой связи рассмотрение обучающейся организации как антипода бюрократической организации с точки зрения перспектив развития в период происходящей смены технологических укладов [30] представляется значимым вопросом.

### Цель исследования

Целью представленных исследований является определение принципиальных отличий обучающейся организации от бюрократической в интересах определения рациональных областей их использования в различных условиях развития.

### Методическая база исследований

Методическую основу исследования составили научные работы, посвященные изучению обучающихся организаций в рамках классической школы обучения стратегического менеджмента таких авторов как Бойсот М. [1], Брейбрук Д., Линдблом Ч. [2], Бургельман Р. [3], Куинн Дж. [12], Нельсон Р. Р., Винтер С.Г. [9], Нонаки А., Takeuti Г. [10], Итами Х., Роэль Т. [7], Прахалад К., Хэмел Г. [11], Рэндалл Р. [13], Тампоу М. [17] и др., а также современные исследования посвященные проблематике обучающихся и бюрократических организаций таких авторов как Ключарев Г.А. [22], Шава Э. и Мурина Т.П. [14], Осипов А.М. [27], Ильин Г.Л. [21], Щербина В. В., Попова Е. П. [15], Митюкова Е.В. [26], Суханова Г.Н., Титов Макарин В.Н. [28], Дементьева А.Г. [20], А.В. [24], Виташев Д.С. [19] и др. Методическую базу исследований составили также авторские научные труды, посвященные исследованию с современных позиций положений школы обучения стратегического менеджмента [31-41,43,44] и др.

### Основные результаты исследований

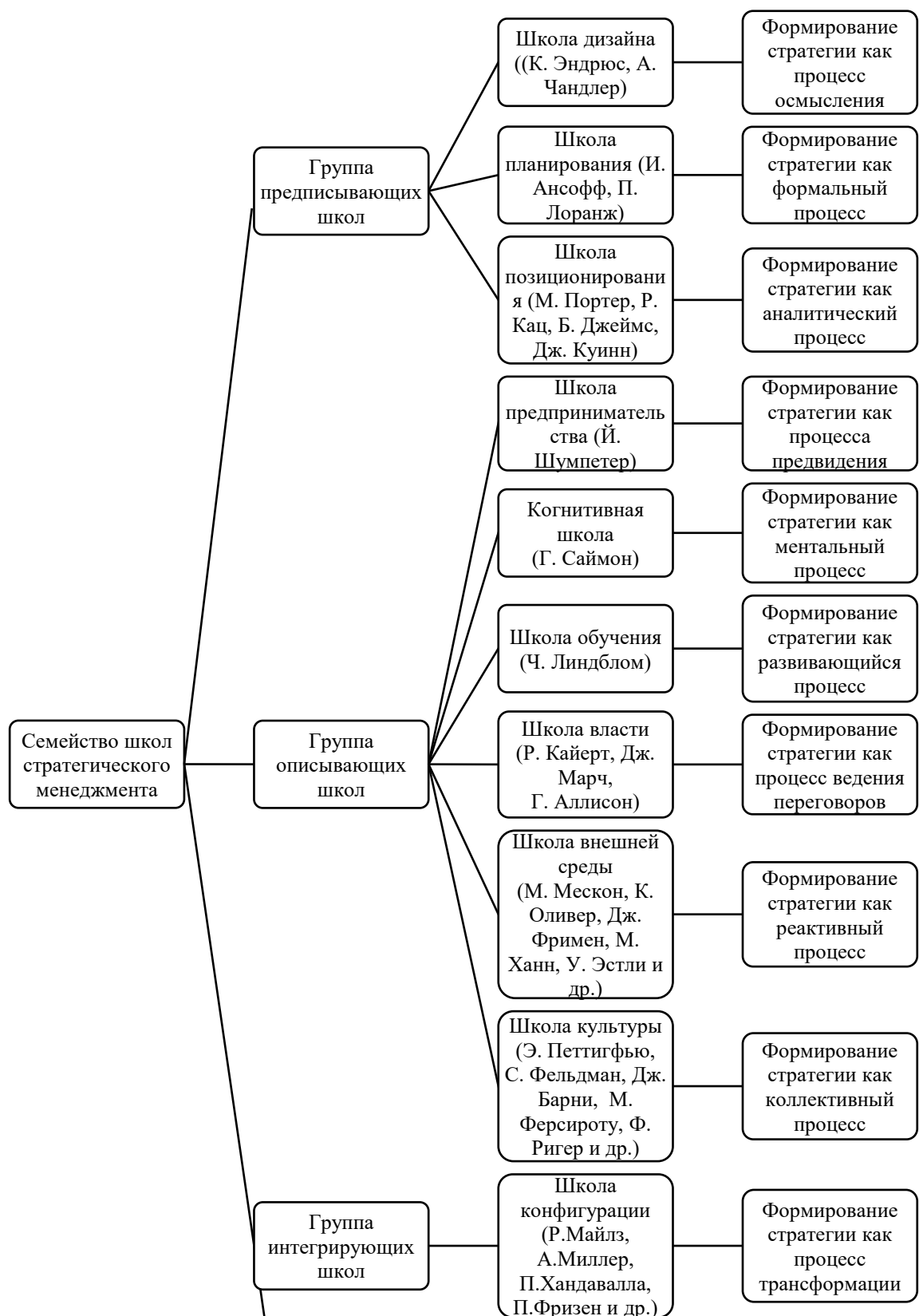
Проведенный анализ известных работ, посвященных исследованию обучающихся и бюрократических организаций, показал, что как на современном этапе, так и в период расцвета школы обучения стратегического менеджмента во второй половине прошлого века, подавляющее большинство авторов выделяют достоинства обучающейся организации на фоне недостатков бюрократической. Результаты систематизации современных воззрений на обучающиеся и бюрократические организации представлены в табл. 1.

Таблица 1

№	Характеристика	Обучающаяся организация	Бюрократическая организация
1	Основной ориентир	Поиск источников создания новых знаний, генерация новых знаний, их обработка, преобразование и систематизация в интересах аккумуляции профессиональных знаний как ключевых источников развития организации, в том числе посредством коллективного обучения	Использование консервативной структуры и функционала, сопряженных с реализацией консервативной системы трудовых отношений и статичных условий трудовой деятельности сотрудников
2	Отношение к профессиональным знаниям	Нацеленность на постоянный поиск, систематизацию и внедрение новых профессиональных знаний	Преимущественное использование уже имеющегося багажа знаний
3	Технологии обучения	Перманентный поиск новых форм обучения и нового образовательного контента	Использование традиционных механизмов образовательного развития
4	Самообучение	Широкие возможности, поощряемые руководством	Ограниченные возможности
5	Цикличность процессов развития и саморазвития	Высокоинтенсивная	Низкоинтенсивная
6	Динамика организационной культуры	Высокая	Практически статичная
7	Уровень самостоятельности и творческой свободы в выборе направлений и средств совершенствования трудовой деятельности	Высокий	Низкий
8	Условия для проявления инициатив и лидерских качеств	Благоприятные	Неблагоприятные

Как следует из представленного в табл. 1 анализа результатов сопоставления характеристики обучающихся и бюрократических организации, в современных воззрениях первые обладают несомненными преимуществами перед вторыми.

Тем не менее, рассматривая статистику, согласно которой доля бюрократических организаций продолжает оставаться достаточно высокой, для осознания причин их живучести обратимся к классическим положениям школы обучения стратегического менеджмента, в рамках которой также осуществлялось противопоставление обучающихся организаций бюрократическим. При рассмотрении в рамках школы обучения стратегического менеджмента обучающейся организации как антитезы бюрократической организации на первом этапе обратимся к характеристике самой школы обучения в системе школ стратегического менеджмента (рис. 4) [42].



**Рис. 4.** Классификация научных школ стратегического менеджмента [42]

Согласно представленной на рис. 4 классификации научных школ стратегического менеджмента наибольшую их группу составляют описывающие школы, применение которых означает, что для использования инструментов управления, рекомендованных в указанных школах, происходящие изменения в рыночной среде вначале следует описать. В этом состоит принципиальное отличие группы описывающих школ от предписывающих (рис. 1), инструменты которых эффективно использовать в стабильной рыночной среде.

Учитывая происходящую динамику смены технологических укладов [29], опора в данном рассмотрении на группу описывающих школ стратегического менеджмента в целом, и на школу обучения, в частности, является вполне обоснованной. Основные направления исследований, выполненные различными авторами в рамках школы обучения стратегического менеджмента, представлены на рис. 5.

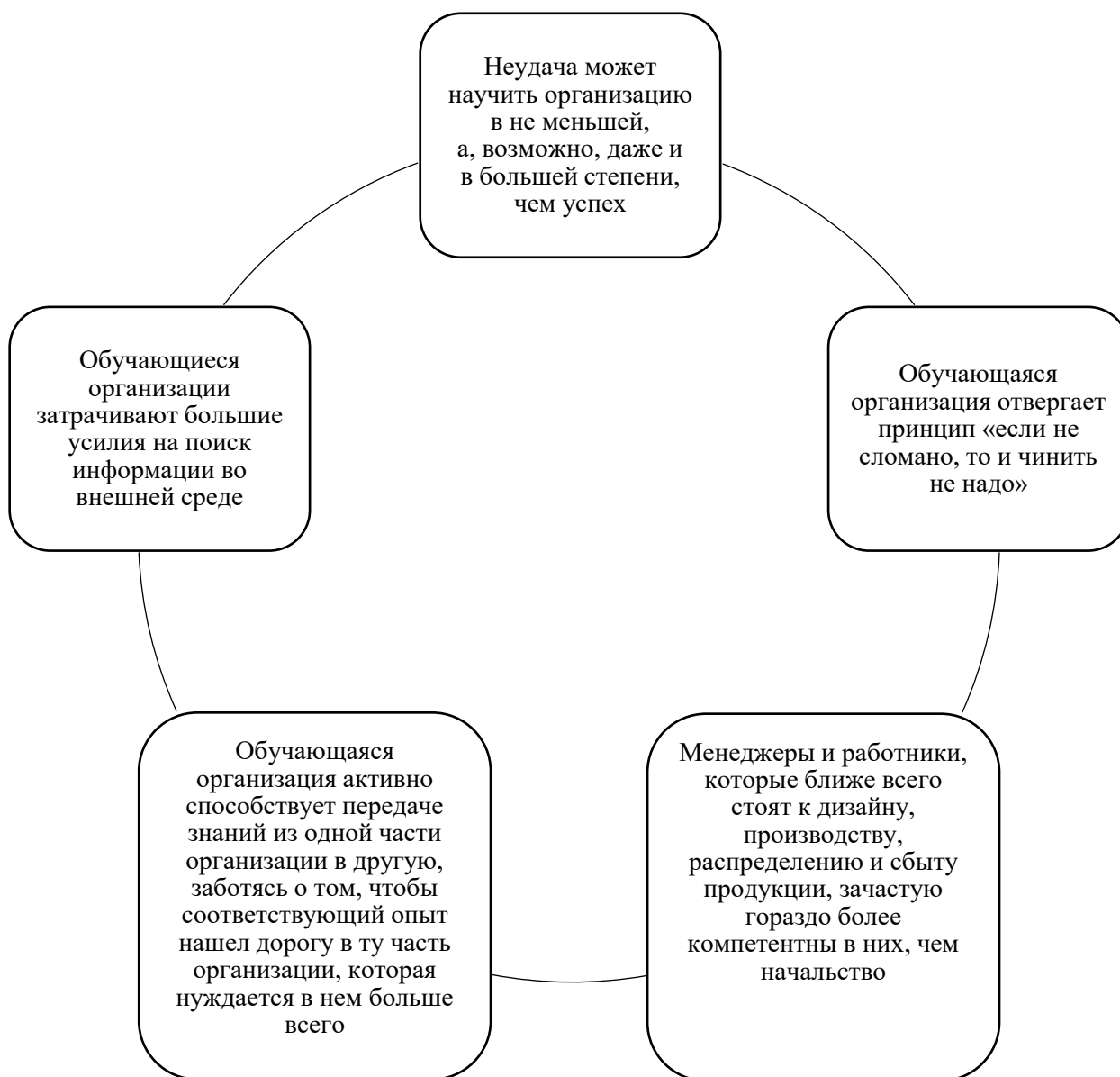


**Рис. 5.** Основные направления исследований, выполненные различными авторами в рамках школы обучения стратегического менеджмента



Рассмотрение обучающейся организации как новой, противопоставляемой старой бюрократической в школе обучения стратегического менеджмента осуществляется в рамках исследования динамического подхода к развитию организационных способностей (см. блок 12, рис. 5).

Основные принципы, отличающие обучающуюся организацию от других, в том числе бюрократических, сформулированные Ж. Лампелем [25], представлены на рис. 6.



**Рис. 6.** Основные принципы, отличающие обучающуюся организацию, сформулированные Ж. Лампелем [25]

Базовую основу динамического подхода к развитию организационных способностей в школе обучения стратегического менеджмента составляет модель К. Прахалада и Г. Хэмела [11], в основе которой лежит триада «способности-обучение-стратегия» (рис. 7).



**Рис. 7.** Модель К. Прахалада и Г. Хэмела [11] как базовая основа динамического подхода к развитию организационных способностей

Рассмотрим модель динамического подхода к развитию организационных способностей (рис. 7) с точки зрения противопоставления обучающейся организации бюрократической.

В части ключевых компетенций организации (см. блок 1, рис. 7), где К. Прахалад и Г. Хэмел [11] выделяются «вершки и корешки», делается акцент на том, что если

«листья, цветки и плоды» под которыми понимается конечная продукция (товары, работы и услуги) организации хорошо видны конкурентами, то «корни» как устойчивые способности организации к созиданию (в том числе ноу-хау) надежно спрятаны от глаз конкурентов.

Здесь следует отметить, что у обучающейся организации, безусловно больше возможностей для продвижения конечной продукции («листьев, цветков и плодов», рис. 7) в силу большей открытости, в том числе, при взаимодействии не только с контрагентами, но и с конкурентами. Также преимуществом обучающихся организаций по сравнению с бюрократическими больше возможностей для трансформации обеспечивающих подразделений («веток поменьше», рис. 7). В то же время весьма дискуссионным в части преимуществ обучающих организаций над бюрократическими является внесение существенных изменений в основное производство («ствол и самые большие ветви», рис.7). Большая же закрытость бюрократических организаций по сравнению с обучающимися обеспечивает преимущество первым в части сохранности «глубоко запрятанных корней» (рис. 7) как базовой основы ключевых компетенций.

С точки зрения стратегических намерений (см. блок 2, рис. 7) обучающиеся организации в части определения лидерских позиций, к которым стремится организация, имеют преимущества по сравнению с бюрократическими, в первую очередь, при укреплении своих позиций (табл. 2).

Таблица 2

**Матрица стратегического анализа GE/McKinsey [8]**

<b>Привлекательность отрасли</b>	<b>Конкурентная позиция</b>			
		<b>Слабая</b>	<b>Средняя</b>	<b>Высокая</b>
	<b>Высокая</b>	Необходимость инвестирования	Необходимость инвестирования	Удержание лидирующих позиций («царь горы»)
	<b>Средняя</b>	Необходимость инвестирования	Стремление к укреплению позиций	Сбор урожая
	<b>Низкая</b>	Стратегия выживания	Сбор урожая	Сбор урожая

В то же время при реализации стратегии «удержание лидирующих позиций («царь горы»)» (табл. 2) отработанные механизмы бюрократической организации имеют не меньше возможностей для реализации, чем обучающаяся организация.

В части активности менеджмента (рис. 7), характеристики которого представлены на рис. 8, бюрократические организации могут быть конкурентоспособны с обучающейся в части нацеленности на победу, продуманного распределения ресурсов и даже мотивации персонала.

В то же время в части предоставления свободы для выдвижения предложений и поддержания энтузиазма постановкой новых задач (рис. 8), бюрократические организации явно проигрывают обучающимся.



**Рис. 8.** Основные характеристики активного менеджмента, отражающие стратегические намерения в динамическом подходе к развитию организационных способностей [5]

Рассматривая составляющую «напряжение и система рычагов» в динамическом подходе к развитию организационных способностей (рис. 7), К. Прахалад и Г. Хэмел интерпретируют «напряжение» как степень несоответствия между устремлениями компании и располагаемыми ею ресурсами [6]. При этом авторы дают комплекс рекомендаций по управлению ресурсами (рис. 7), который и представляет собой систему рычагов. Анализируя составляющую «напряжение и система рычагов» динамического подхода к развитию организационных способностей (рис. 7) применительно к обучающимся и бюрократическим организациям, следует отметить, что бюрократические организации испытывают меньшее напряжение, нежели обучающиеся, поскольку степень соответствия между их устремлениями и располагаемыми ресурсами традиционно минимально.

### **Обсуждение результатов и выводы**

Если сравнивать обучающиеся и бюрократические организации сквозь призму основных составляющих модели динамического подхода к развитию организационных способностей (включая ключевые компетенции, стратегические намерения, напряжение и систему рычагов), разработанной в рамках школы обучения стратегического менеджмента К. Прахаладом и Г. Хэмелом, то необходимо отметить следующее.

Во-первых, что касается ключевых компетенций, то у бюрократических организаций, характеризуемых большей закрытостью, «корневая система» которых являющаяся основой

ключевых компетенций, и интерпретируемая Итами Х. и Роэлем Т. как «невидимые активы» [7] (включая технологические ноу-хау), больше шансов на успех, чем у обучающихся организаций, «корневая система которых», включая «невидимые человеческие активы» по Х. Итами и Роэлю Т. [7], в силу открытости имеют не столь «глубокие корни», а стало быть и меньшую, чем в бюрократических организациях силу, «чтобы выстоять против суровых ветров конкуренции» [7]. Причем, в первую очередь, речь идет о проблеме утечки к конкурентам технологических ноу-хау компании, являющихся основой конкурентных преимуществ компании.

Кроме того, ориентация обучающейся организации на непрерывные изменения чревата опасностью формирования тренда на изменения ради изменений, что само по себе подрывает силу «коневой системы», постоянно пересаживаемой в новую среду с многочисленными препарированиям. В то время как бюрократической организации не грозит «вымыывание» наиболее ценного потенциала – «невидимых активов». Их сохранность обеспечивает достаточно продолжительный этап «замораживания», согласно модели организационных изменений К. Левина [23].

Что же касается «динамичной стратегической подгонки» [7] стратегий (в первую очередь в части «листьев, цветков и плодов» [11] - то есть продукции организации (товаров, работ и услуг), то у более коммуникативных и подвижных, в том числе в вопросах изменения ассортимента, обучающихся организаций без сомнения есть преимущества над бюрократическими.

Во-вторых, в части стратегических намерений обучающиеся организации в части определения лидерских позиций, к которым стремится организация, имеют преимущества по сравнению с бюрократическими, в первую очередь при укреплении своих позиций. В то же время при реализации стратегии «удержание лидирующих позиций отработанные механизмы бюрократической организации имеют не меньше возможностей для реализации, чем обучающаяся организация. В части активности менеджмента бюрократические организации могут быть конкурентоспособны с обучающейся в части нацеленности на победу, продуманного распределения ресурсов и даже мотивации персонала. В то же время в части предоставления свободы для выдвижения предложений и поддержания энтузиазма постановкой новых задач бюрократические организации явно проигрывают обучающимся.

В-третьих, в части составляющей «напряжение и система рычагов» динамического подхода к развитию организационных способностей бюрократические организации испытывают меньшее напряжение, нежели обучающиеся, поскольку степень соответствия между их устремлениями и располагаемыми ресурсами традиционно минимально.

В то же время, если рассматривать напряжение как задачу «повышения текущего уровня невидимых человеческих активов» [7], как обучающиеся, так и бюрократические организации должна «перенапрягаться» [7] в одинаковой степени, чтобы избежать утечки ценных кадров к конкурентам. В целом, подводя итог сопоставления обучающихся и бюрократических организаций, следует сделать вывод о том, что нельзя признать обучающуюся организацию однозначно прогрессивной, а бюрократическую однозначно депрессивной.

Здесь уместно провести аналогию с рассмотрением Анри Файолем централизованных и децентрализованных схем управления, который установил, что «ни централизация, ни децентрализация не есть ни хороший, ни плохой способ управления – это всего лишь чувство меры» [4]. То же самое и в формате рассматриваемых организаций – они с точки зрения рыночных перспектив должны быть в меру обучаемыми, чтобы не пропустить момент необходимости начала движения к изменениям, и в меру бюрократичными, чтобы воспользоваться на определенном этапе достигнутыми конкурентными преимуществами.

### Литература

1. Boisot, M. H., ed. Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture (London: Routledge, 1995).
2. Braybrooke, D., and Lindblom, C. E. A Strategy of Decision (New York: Free Press, 1963).

3. Burgelman, R. A. «A Process Model of Strategic Business Exit: Implications for an Evolutionary Perspective on Strategy». *Strategic Management Journal* (17, 1996: 193–214).
4. Fayol, Henri. *Administration industrielle et Générale* — Paris. — Dunod et Pinat. 1916 — 174 p.
5. Hamel, G., and Prahalad, C. K. «Strategic Intent». *Harvard Business Review* (May–June 1989: 63–76).
6. Hamel, G., and Prahalad, C. K. «Strategy as Stretch and Leverage» *Harvard Business Review* (71, 2, March–April 1993: 75–84).
7. Itami, H., with T. W. Roehl. *Mobilizing Invisible Assets* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987).
8. McKinsey Matrix/GE Business Screen. [https://www.12manage.com/methods\\_ge\\_mckinsey.html](https://www.12manage.com/methods_ge_mckinsey.html)
9. Nelson, R. R., and Winter, S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Boston: Harvard University Press, 1982).
10. Nonaka, I., and Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (New York; Oxford University Press, 1995).
11. Prahalad, C. K., and Hamel, G. «The Core Competence of the Corporation» *Harvard Business Review* (68, 3, May–June 1990: 79–91).
12. Quinn, J. B. «Strategic Change: 'Logical Incrementalism.'» *Sloan Management Review* (Fall 1978: 7–21).
13. Robert M. Randall «Sniping at Strategic Planning». *Planning Review* (May 1984: 8–11).
14. Shava E. and Muringa T.P. (2024) Curbing bureaucratic limitations through continuous learning in local government in South Africa. *Front. Polit. Sci.* 6:1435414.
15. Shcherbina V. V., Popova E. P. (2019), "University as a specific type of organization, its functions and relationships with the external environment", *Research Result. Sociology and management*, 5(4), 184-199.
16. Shewhart, Walter Andrew. *A study of the accelerated motion of small drops through a viscous medium*. — Press of the New Era Printing Company, 1917. — P. 433.
17. Tampoe, M. «Exploiting the Core Competence of Your Organization. » *Long-Range Planning* (27, 4, 1994: 60–77).
18. Адизес, И. *Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина*. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 512 с.
19. Виташов Д.С. Преодоление бюрократических тенденций в крупных государственных организациях. Монография. М.: Изд-во «Спутник+», 2015. 164 с.
20. Дементьева А.Г. Обучающаяся организация в современной системе развития персонала компании. // *Вопросы экономики и права*. 2018. № 119. С. 115-119.
21. Ильин, Г.Л. (2012). Размышления о бюрократизации и коррупции в отечественном образовании. *Вестник практической психологии образования*, 9(1), 20–26.
22. Ключарев Г.А. Об "обучающихся организациях" и корпоративном образовании в инновационном контексте. // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2014. № 6 (36). С. 121-133.
23. Левин К. *Динамическая психология: Избранные труды / Под общ. ред. Д. А. Леонтьева и Е. Ю. Патяевой; [сост., пер. с нем. и англ. яз. и науч. ред. Д. А. Леонтьева, Е. Ю. Патяевой]*. — М.: Смысл, 2001. — 572 с.
24. Макарин А.В. *Российская бюрократия: проблемы и перспективы*. - Санкт-Петербург: Фонд развития конфликтологии, 2017. — 374 с.
25. Минцберг Г. *Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; Пер. с англ.* — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 367 с.
26. Митюкова Е.В. *Социальное проектирование обучающейся организации в условиях современной России: автореферат дис. кандидата социологических наук: 22.00.08 / Митюкова Елена Викторовна*. - Саратов, 2007. - 23 с.
27. Осипов А.М. Приоритеты изучения образования в свете проблемы бюрократологий. // *Вестник Института социологии*. 2023. Том 14. № 2. С. 15–33.

28. Суханова Г.Н., Титов В.Н. Человеческий фактор в бюрократической организации: возможности и ограничения. // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т. 5. № 6. С. 5-12.
29. Тебекин А. В., Митропольская-Родионова Н. В., Хорева А. В. (2022). Проблемы и перспективы развития НИО.2 в рамках шестого технологического уклада // Ноономика и ноообщество: Альманах трудов ИНИР им. С. Ю. Витте. Т. 1, № 2. С. 57–75.
30. Тебекин А.В. Изменение содержания труда, характера трудовых отношений, системы ценностей организации и мотивов трудовой деятельности при переходе экономики к новому технологическому укладу. // Транспортное дело России. 2022. № 1. С. 70-77.
31. Тебекин А.В. Использование базовых положений школы обучения Ч. Линдблома в интересах развития системы образования с учетом вызовов XXI века. // Журнал педагогических исследований. 2024. Т. 9. № 1. С. 30-43.
32. Тебекин А.В. Использование постулатов школы обучения стратегического менеджмента в интересах развития персонала организации с учетом вызовов XXI века. // Теоретическая экономика. 2024. № 2 (110). С. 66-79.
33. Тебекин А.В. Использование стратегии обучения в развитии профессиональной организации: теоретико-методологический аспект. // Профессиональное образование в современном мире. 2023. Т. 13. № 4. С. 623-636.
34. Тебекин А.В. Критерий количественной оценки перспектив стратегического развития, формируемого на основе модели внутренних корпоративных инициатив. // Журнал исследований по управлению. 2023. Т. 9. № 6. С. 3-17.
35. Тебекин А.В. Парадигма ориентации на разработку эффективных стратегий взамен стратегий с эффектными формулировками в школе обучения Ч. Линдблома. // Журнал философских исследований. 2023. Т. 9. № 2. С. 42-54.
36. Тебекин А.В. Переход от формулирования стратегии к ее формированию как путь обеспечения эффективности развития в школе обучения Ч. Линдблома. // Транспортное дело России. 2023. № 6. С. 146-151.
37. Тебекин А.В. Постулаты школы обучения стратегического менеджмента Чарльза Линдблома: философский аспект. // Журнал философских исследований. 2023. Т. 9. № 3. С. 45-58.
38. Тебекин А.В. Роль развивающейся стратегии школы обучения Ч. Линдблома в повышении эффективности функционирования организации в современных условиях. // Транспортное дело России. 2024. № 3. С. 93-100.
39. Тебекин А.В. Философия инкрементализма как ключ к пониманию процессов формирования стратегий развития в школе обучения Ч. Линдблома. // Теоретическая экономика. 2023. № 8 (104). С. 12-24.
40. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. Логический инкрементализм как базовая основа формирования стратегий развития в научной школе обучения Ч. Линдблома. // Транспортное дело России. 2023. № 4. С. 81-88.
41. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. Философия школы обучения Ч. Линдблома: эффективность на смену эффектности. // Транспортное дело России. 2023. № 3. С. 43-48.
42. 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.
43. Тебекин А.В. Управление развитием организации сквозь призму эволюционной теории Р. Нельсона и С. Уинтера. Наука и искусство управления. 2024;(2):36-54.
44. Тебекин, А.В. Причины игнорирования стратегических инициатив в современных концепциях стратегического развития макроэкономических систем: теоретико-методологический аспект/А.В. Тебекин. - Текст: электронный // Теоретическая экономика. - 2023 - №10. - С.92-105.