

Постулаты школы обучения стратегического менеджмента Чарльза Линдблома: философский аспект

Postulates of the school of strategic management education Charles Lindblom: philosophical aspect

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 Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова
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 Higher School of Cultural Policy and Management in the Humanitarian Sphere, Lomonosov Moscow State University M.V. Lomonosov
e-mail: Tebekin@gmail.com

Аннотация

Актуальность представленного исследования заключается в том, что, учитывая, что развитие экономики осуществляется по спирали в соответствии с диалектической философией Г. Гегеля, а также, что протяженность одного витка этой спирали в соответствии с большими циклами экономической активности Н. Кондратьева составляет примерно полвека (50 лет), представляет интерес рассмотреть ключевые положения школ стратегического менеджмента, сформировавшихся к 1970-м годам, в интересах их использования в современных условиях для преодоления текущего глобального экономического кризиса 2020-х годов, принявшего затяжной характер. Целью представленных исследований является рассмотрение с философских позиций постулатов школы обучения стратегического менеджмента Чарльза Линдблома, сформировавшейся в преддверии глобального мирового экономического кризиса 1970-х годов, в интересах поиска путей их использования для формирования стратегий менеджмента, направленных эффективно преодолению глобального мирового экономического кризиса, возникшего на новом витке спирали экономического развития в 2020-е годы. Научная новизна полученных результатов заключается в исследовании пяти ключевых постулатов школы обучения стратегического менеджмента сквозь призму реализации основных законов диалектики в современных условиях. Практическая значимость полученных в работе результатов заключается в возможности использования предложенных рекомендаций по реализации основных постулатов школы обучения в современных кризисных условиях для повышения эффективности стратегического развития.

Ключевые слова: постулаты, школа обучения, стратегический менеджмент, философский аспект.

Abstract

The relevance of the presented research lies in the fact that given that the development of the economy is carried out in a spiral in accordance with the dialectical philosophy of G. Hegel, and also that the length of one turn of this spiral in accordance with the large cycles of economic activity of N. Kondratiev is approximately half a century (50 years), it is of interest to consider the key provisions of the schools of strategic management that were formed by the 1970s, in the interests of their use in modern conditions to overcome the current global economic crisis of the 2020s, which has become protracted. The purpose of the presented research is to examine from a philosophical perspective the postulates of Charles Lindblom's school of strategic management education, which was formed on the eve of the global economic crisis of the 1970s, in order to find ways to use them to formulate management strategies aimed at effectively overcoming the global economic crisis that arose in the new the spiral of economic development in the 2020s. The scientific novelty of the results obtained lies in the study of the five key postulates of the school of strategic management education through the prism of the implementation of the basic laws of dialectics in modern conditions. The practical significance of the results obtained in the work lies in the possibility of using the proposed recommendations for the implementation of the basic postulates of the school of education in modern crisis conditions to increase the effectiveness of strategic development.

Keywords: postulates, school of learning, strategic management, philosophical aspect.

Введение

В период стагнации мировой экономики 1960-х годов, предшествовавшей мировому экономическому кризису 1979-х, большое развитие получили школы стратегического менеджмента (рис. 1) [47], демонстрирующие необходимость смещения акцента с управления, ориентированного преимущественно на реализацию краткосрочных процессов с помощью текущих планов, на управление, ориентированное на среднесрочные и даже долгосрочные процессы, подразумевающие опору на прогноз будущих событий с целью выявления как ожидаемых угроз, так и предоставляемых возможностей, учитываемых при формировании стратегических планов развития.

Учитывая, что развитие экономики осуществляется по спирали, т.е. подчиняется диалектической философии Г. Гегеля [25], а также, что протяженность одного витка этой спирали в соответствии с большими циклами экономической активности Н. Кондратьева [27] составляет примерно полвека (50 лет), представляет интерес рассмотреть ключевые положения школ стратегического менеджмента, сформировавшихся к 1970-м годам, в интересах их использования в современных условиях для преодоления текущего глобального экономического кризиса 2020-х годов (рис. 2) [43], принявшего затяжной характер [30]. Что, впрочем, было ожидаемо [44].

При этом следует отметить, что если в условиях относительной рыночной стабильности, а значит и высокой предсказуемости будущих событий, целесообразно использовать постулаты группы предписывающих школ стратегического менеджмента (рис. 1), то в условиях нестабильности событий, происходящих на рынке, характерных, в частности, для экономических кризисов, происходящие на рынке события вначале необходимо должным образом описать, поскольку, несмотря на известную степень подобия кризисных явлений в экономике, каждый из экономических кризисов имеет свои особенности. Что свидетельствует о целесообразности обращения к описывающим школам стратегического менеджмента (рис. 1).

Указанные обстоятельства предопределили выбор темы исследований, связанных с постулатами школы обучения стратегического менеджмента, представляющей группу описывающих школ (рис. 1).

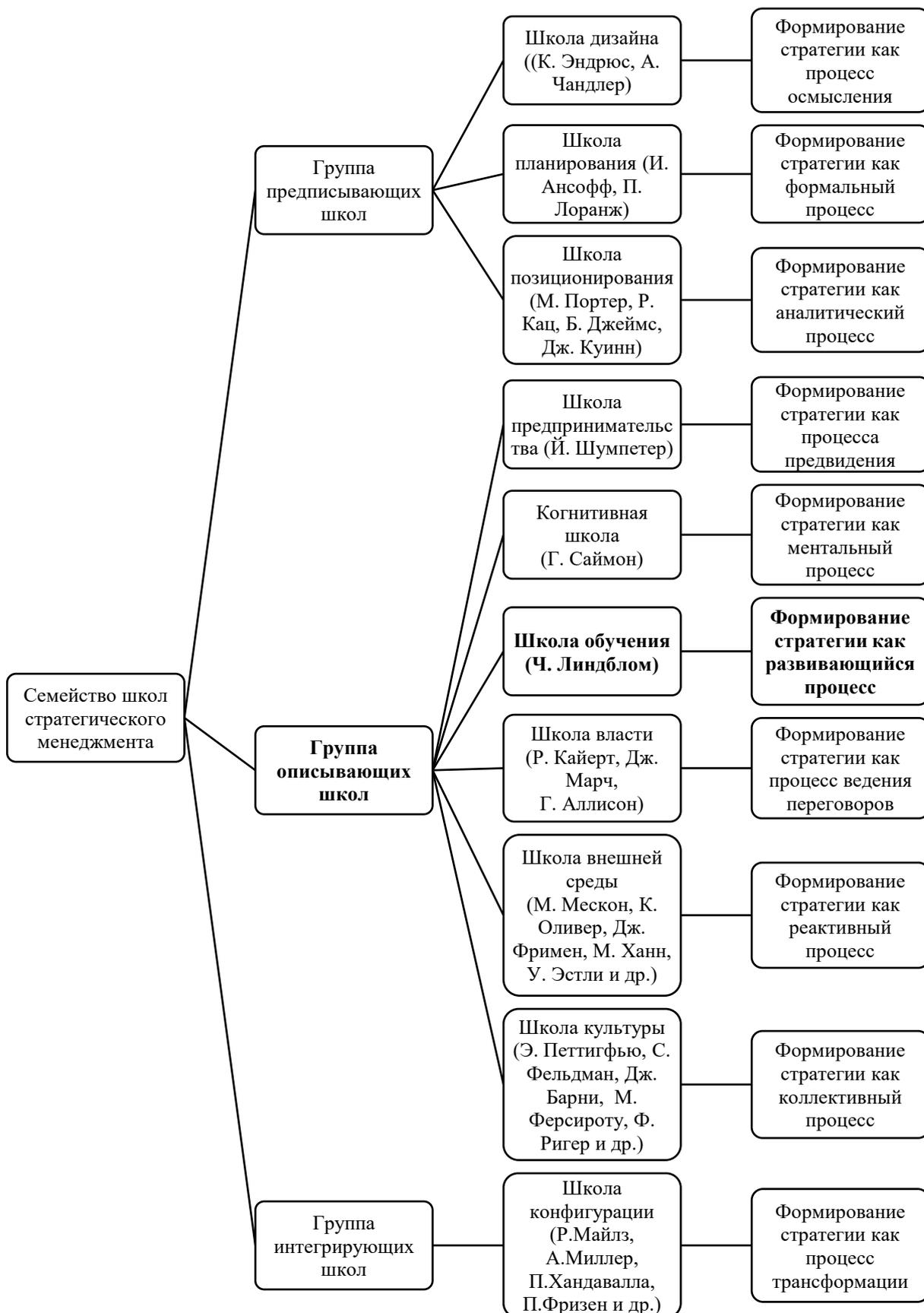


Рис. 1. Классификация научных школ стратегического менеджмента по Г. Минцбергу [47].

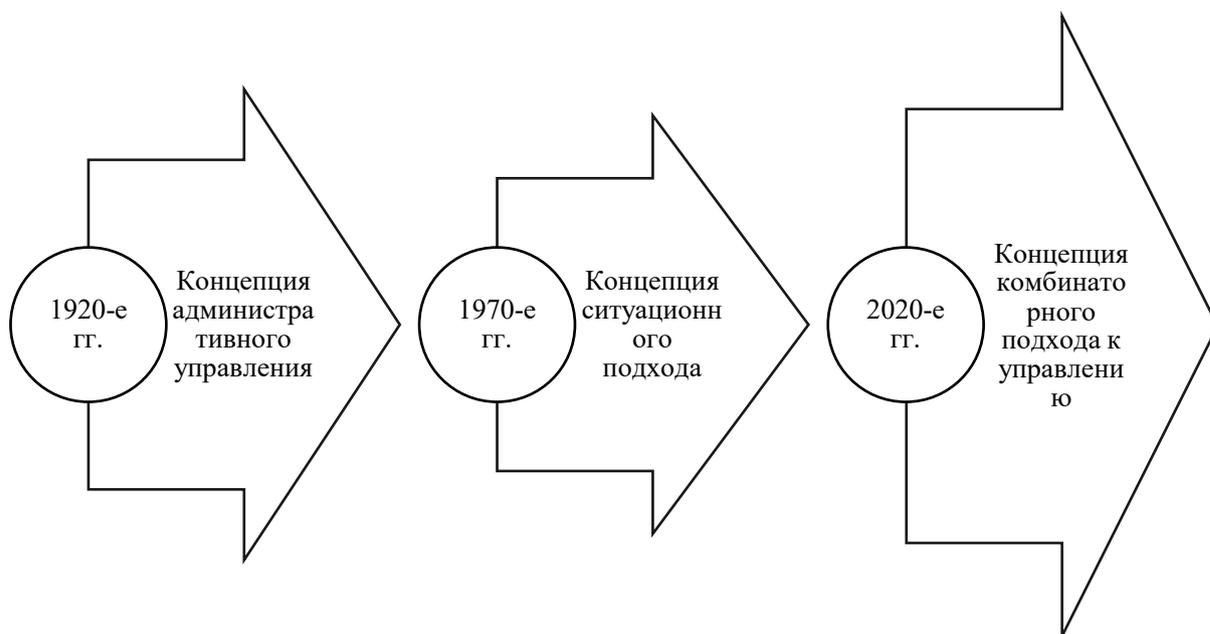


Рис. 2. Концепции менеджмента, приходящиеся, в соответствии с закономерностями развития экономики по спирали, на фазу мировых экономических кризисов, обусловленную сменой технологических укладов в рамках больших циклов экономически Н.Д. Кондратьева [44].

Цель исследования

Целью представленных исследований является рассмотрение с философских позиций постулатов школы обучения стратегического менеджмента Чарльза Линдблома, сформировавшейся в преддверии глобального мирового экономического кризиса 1970-х годов, в интересах поиска путей их использования для формирования стратегий менеджмента, направленных эффективное преодоление глобального мирового экономического кризиса, возникшего на новом витке спирали экономического развития в 2020-е годы.

Методическая база исследований

Методическую базу исследований составили известные научные работы, посвященные рассмотрению постулатов школы обучения стратегического менеджмента таких авторов как Бауэр Дж., Доз Ю. [3], Брейбук Д. [4], Кичел У. [7], Куинн Дж. [15-17], Линдблом Ч. [8,9], Минцберг Г. [10,33], Питерс Т., Уотерман Р. [14], Рэпп Г. [18], Харди К. [5] и др.

Методическую базу исследований также составили авторские работы, посвященные рассмотрению положений школы обучения стратегического менеджмента Ч. Линдблома [45, 46] и др.

Основные результаты исследований

Исследование основных постулатов школы обучения стратегического менеджмента Чарльза Линдблома в данном исследовании осуществлялось сквозь призму рассмотрения основных направлений развития указанной школы, архитектура которых представлена на рис. 3.

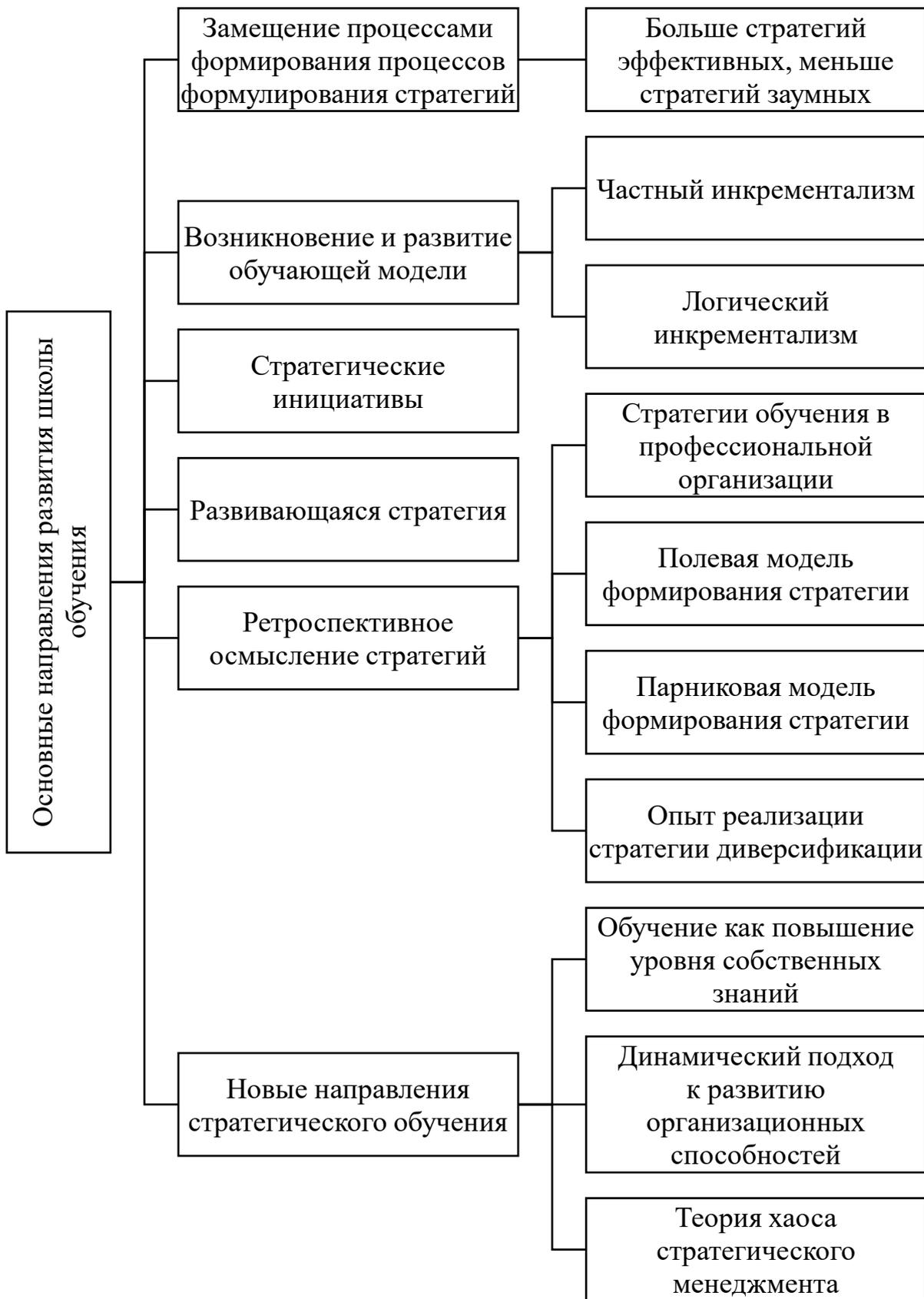


Рис. 3. Архитектура основных направлений развития школы обучения стратегического менеджмента

Проведенные исследования основных направлений развития школы обучения стратегического менеджмента (рис.3) позволили выделить основные их постулаты и проанализировать возможности использования эти постулатов в условиях современного экономического кризиса с философских позиций.

Во-первых, в соответствии с законом единства и борьбы противоположностей, сложный, а порой и непредсказуемый характер внешней среды управляемой организации (что характерно для кризисных условий 2020-х годов), с одной стороны, требует постоянного обновления необходимых для выработки стратегии развития знаний (причем порой с достаточной степенью интенсивности). С другой стороны, эта же вариативность характеристик внешней среды существенно затрудняет (а порой и вовсе препятствует) проведению взвешенного контроля, поскольку требуемые значения эффективности деятельности в контрольных точках подвержены очень высокой волатильности.

Таким образом, в соответствии с первым постулатом школы обучения стратегического менеджмента выработка стратегии развития управляемой системы должна на начальных этапах обрести форму процесса обучения и оставаться таковой до тех пор, пока процессы формулирования стратегии и ее внедрения будут оставаться неразделимыми [33].

Представляется, что отсутствие должного учета именно этого постулата школы обучения стратегического менеджмента является существенным препятствием на пути успешной реализации национальной стратегии социально-экономического развития на период до 2030 г. [1, 39] (Стратегии - 2030) на современном этапе, поскольку условия их формулирования до начала СВО в 2021 г. существенно отличаются от условий, наступивших после начала этой операции в 2022 г. [37].

Хотя справедливости ради следует отметить, что одним из факторов, приведших к критике экспертным сообществом стратегии социально-экономического развития РФ на период до 2030 г. [1, 39] еще на этапе ее формирования [22, 32, 35, 40, 42], явилось отсутствие даже учета ошибок, совершенных при осуществлении Стратегии-2020 [28], о чем также свидетельствуют оценки многочисленных экспертов [21, 23, 24, 31, 41]. Как следствие процесс выработки стратегии социально-экономического развития страны до 2030 г. (Стратегии-2030) на начальных этапах, так и не обрел форму процесса обучения.

Во-вторых, согласно постулатам школы обучения, в процесс обучения при выработке стратегии развития организации должно быть вовлечено как можно больше сотрудников, предполагаемых качестве возможных участников ее формирования (поскольку в реализации стратегии развития будет задействован весь коллектив). В этом постулате представители школы обучения исходят из того, что «в большинстве организаций (в первую очередь крупных и средних – прим. автора) есть достаточно много потенциальных стратегов» [33]. И следует отметить, что такой подход одновременно обеспечивает и воспитание сотрудников в духе обучения процессам формирования стратегий, и создает соревновательную атмосферу здоровой конкуренции между сотрудниками в вопросах формирования стратегии развития организации. Это с одной стороны.

С другой стороны, согласно второму постулату школы обучения, «возможно (т.е. это не обязательное требование – прим. автора) лучшим «учеником» (при обучении процессам формирования стратегии – прим. автора) в организации должен быть ее руководитель» [33]. В данном случае речь идет о том, что, когда сотрудники видят, что их руководитель не только не стесняется учиться вместе со всеми, что само по себе способствует росту эффективности их взаимодействия, согласно теории ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланчарда (поддерживающий стиль - рис. 4) [6], но и придает уверенность своим сотрудникам, демонстрируя лидерские качества как «лучший ученик» (наставнический стиль - рис. 4) [6].

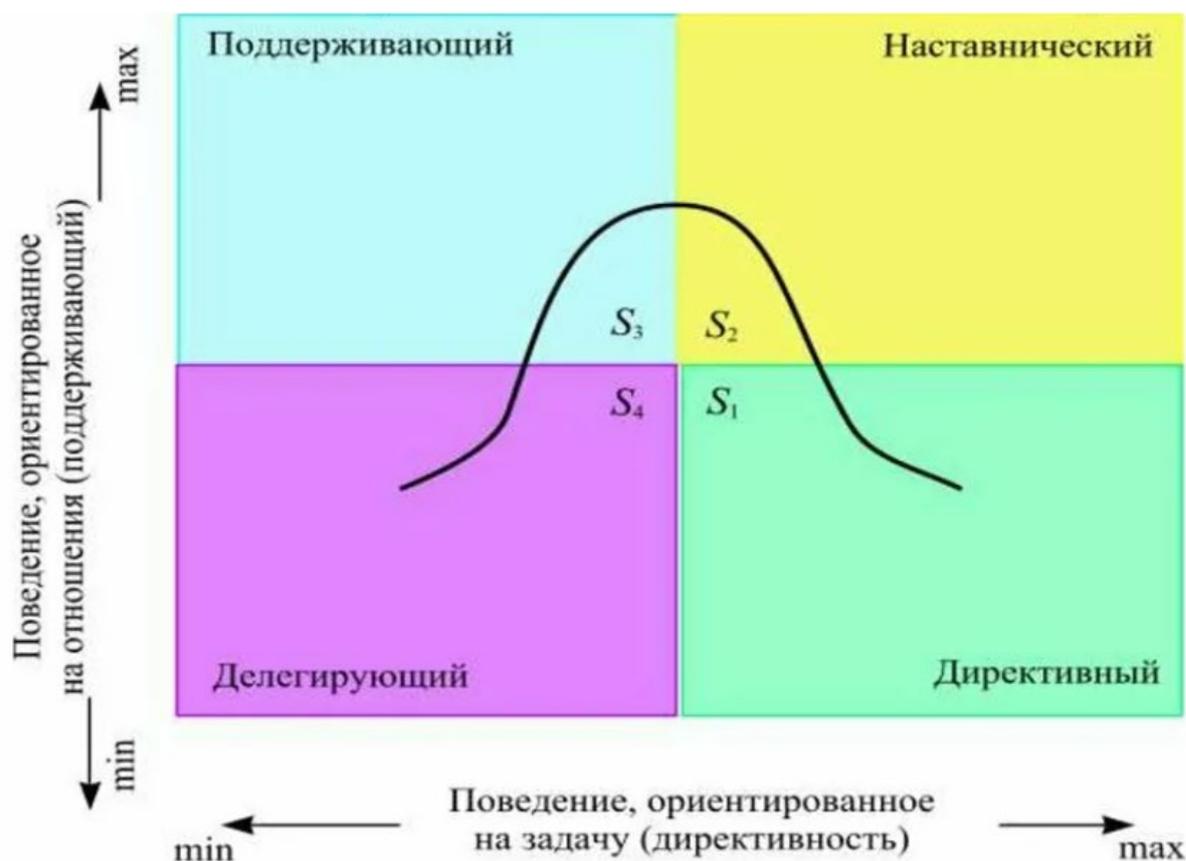


Рис. 4. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланчарда [6].

Таким образом, второй постулат школы обучения стратегического менеджмента фактически демонстрирует действие закона диалектики о переходе количественных изменений в качественные.

Следует отметить, что именно недостаток конкурентных вариантов стратегий при их разработке, а также недостаток компетенции руководителей организаций, которые, в стремлении как можно меньше демонстрировать этот факт, как правило, не участвуют в процессе обучения, и приводит к низкой эффективности стратегий развития, но только в части реализации, но и в части постановки процессов их формирования.

В-третьих, постулат школы обучения, гласящий, что «процедура обучения (при формировании стратегий – прим. автора) носит развивающийся характер» [33] по сути является логическим продолжением предыдущего постулата. При этом особый акцент делается на формирование у разработчиков стратегии поведения, способствующего ретроспективному мышлению, направленному на осмысление действий, предпринимавшихся при реализации предыдущих стратегий [33]. Следует отметить, что указанный подход полностью соответствует принципу преемственности и непрерывности стратегического планирования [50]. На практике же именно отсутствие этого «взгляда назад» (рис. 5) [11] в системе стратегического мышления и приводит к повторению уже ранее совершавшихся ошибок [41].

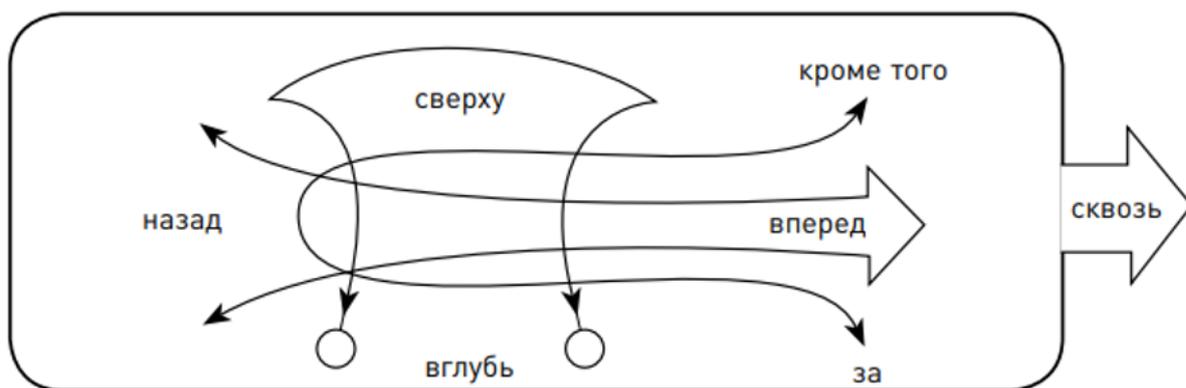


Рис. 5. Схема стратегического мышления, представляемой в форме «зрительной системы» [11]

Комментируя третий постулат школы обучения, где отмечается, что «стратегические инициативы осуществляются теми, у кого есть способности и ресурсы для обучения» [33], следует отметить, что указанные необходимые условия, чтобы они превратились в достаточные, следует дополнить условием желания обучения. Поскольку реализация модели квазимоно-политического капитализма в национальной экономике [48] как раз и приводит к тому, что в большинстве случаев у монополистов (на региональных и отраслевых рынках в рамках отечественного пространства) отсутствует такое желание. Ибо положение «царя горы», в соответствии с моделью матрицы General Electric (GE) / McKinsey (победитель №1 – см. рис. 6) их вполне устраивает.

		Сильный	Средний	Слабый
Привлекательность рынка	Высокая	Победитель №1 	Победитель №2 	Вопрос
	Средняя	Победитель №3 	Средний бизнес 	Проигравший №1
	Низкая	Создатель прибыли 	Проигравший №2 	Проигравший №3
		Конкурентный статус		

Рис. 6. Модель матрицы General Electric (GE) / McKinsey

Это же замечание касается и тезиса, относящегося к третьему постулату школы обучения о том, что «стратегии могут возникать в самых неожиданных местах и самым необычным образом» [33]. Дело в том, что такое возникновение стратегий возможно

только при условии свободы формирования «полевых стратегий» [13] на рынке свободной конкуренции, и практически невозможно при формировании «парников стратегий» [12], к которым их создатели, охраняя свою квази-монополию никого не допускают, особенно когда в основе реализации этих стратегий заложены бюджетные ресурсы государства.

Так, комментируя подготовку Правительством РФ стратегии социально-экономического развития до 2030 г., директор Института народнохозяйственного прогнозирования РАН Александр Широков, заявил, что «в документе (проекте Стратегии-2030 – прим. автора) вообще не упоминаются никакие неправительственные структуры (структуры экспертного сообщества – прим. автора)... есть желание (у правительства – прим. автора) сделать так, чтобы все решения принимались на уровне правительства без внешнего воздействия» [29].

При наличии же достаточной свободы творчества развитие стратегий, согласно третьему постулату школы обучения, происходит в соответствии с алгоритмом, представленным на рис. 7.



Рис. 7. Алгоритм развития стратегий, согласно третьему постулату школы обучения, при наличии достаточной свободы творчества.

Таким образом, третий постулат школы обучения стратегического менеджмента демонстрирует действие и закона о переходе количественных изменений в качественные, и закона отрицания отрицания.

В-четвертых, роль руководства организации в процессах создания стратегии развития, согласно четвертому постулату школы обучения, «заключается не в попытках заранее представить, какими будут сознательно разработанные стратегии, а в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии» [33].

Следует признать, что, несмотря на наличие большого числа институтов развития предпринимательства в Российской Федерации, и даже выделения проблемы развития предпринимательства в самостоятельный национальный проект [34], эффективность их функционирования крайне невелика. И эта проблема связана с тем, что «выделение ростков стратегий» этими институтами производится не на основе принципа поиска вариантов, обеспечивающих достижение максимального социально-экономического эффекта, а на основе принципа кумовства и коррупции, обеспечивающего максимальный учет индивидуальных и групповых коростных целей при распределении бюджетных средств. И даже практика решений, связанных с изменением состава институтов развития и их подчиненности, например [36], диктуются лишь сменой в этой системе групп экономических агентов, также преследующих корыстные цели.

В этой связи приходится констатировать, что в современных условиях в отечественной практике не находит продуктивного воплощения подход, рекомендуемый четвертым постулатом школы обучения, согласно которому, «стратегический менеджмент включает в себя мастерство распознавания трудноуловимых взаимосвязей» [33], представленных на рис.8.

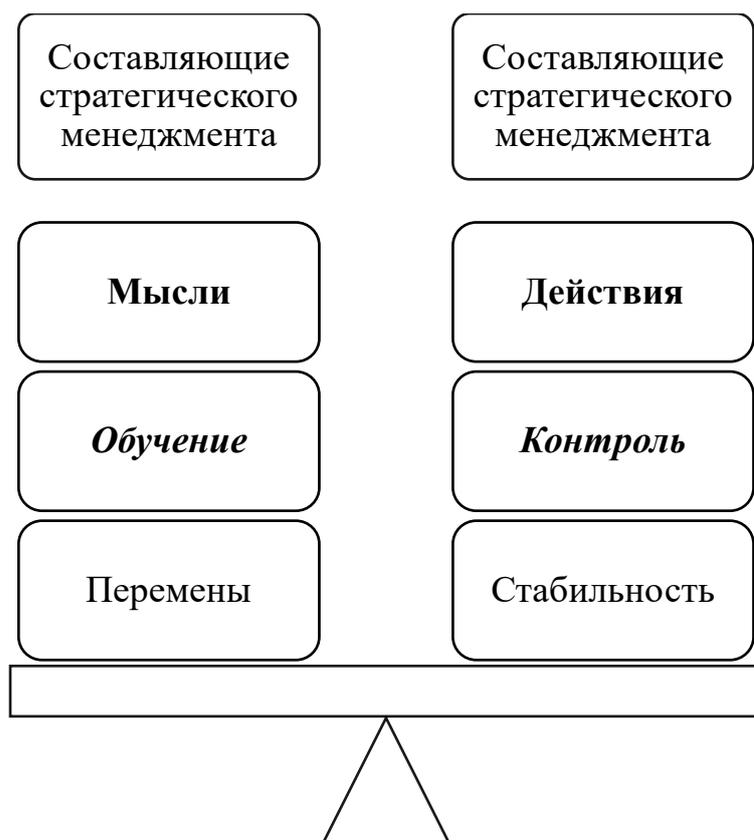


Рис. 8. Стратегический менеджмент как мастерство распознавания трудноуловимых взаимосвязей между составляющими.

Хотя в свое время на уровне Правительства РФ такая задача ставилась АСИ [38]. Но практика решения этой задачи за более чем десятилетний период так и не подтвердила ее эффективность, о чем свидетельствует многочисленная критика [2, 19, 20, 26, 49].

Таким образом, четвертый постулат школы обучения стратегического менеджмента является воплощением закона единства и борьбы противоположностей.

В-пятых, согласно постулатом школы обучения «стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого» [33], воплощая закон диалектики о переходе количественных изменений в качественные. По сути, этот пятый постулат, гласящий, что «схемы действий из прошлого превращаются в планы на будущее» [33], определяющие стратегические перспективы развития, воплощающий закон о переходе количественных изменений в качественные, также сильно коррелирует с принципом преемственности и непрерывности стратегического планирования [50], и является прямой противоположностью распространённой практике стратегического управления, основанной на принципе трех конвертов («вали все на предыдущего», «обещай все», «готовь три конверта»), отрицающем преемственность.

Обсуждение результатов и выводы

Таким образом, проведенные исследования позволили с философских позиций проанализировать основные постулаты школы обучения стратегического менеджмента, включая:

Постулат 1 - выработка стратегии развития управляемой системы должна на начальных этапах обрести форму процесса обучения и оставаться таковой до тех пор, пока процессы формулирования стратегии и ее внедрения будут оставаться неразделимыми (воплощающий закон единства и борьбы противоположностей);

Постулат 2 - в процесс обучения при выработке стратегии развития организации должно быть вовлечено как можно больше сотрудников, предполагаемых качестве возможных участников ее формирования (воплощающий закон диалектики о переходе количественных изменений в качественные);

Постулат 3 - процедура обучения при формировании стратегий носит развивающийся характер (воплощающий закон о переходе количественных изменений в качественные и закон отрицания отрицания);

Постулат 4 - роль руководства организации в процессах создания стратегии развития заключается не в попытках заранее представить, какими будут сознательно разработанные стратегии, а в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии (воплощающий закон единства и борьбы противоположностей);

Постулат 5 - стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого и превращаются в стратегические планы на будущее (воплощающий закон о переходе количественных изменений в качественные).

Показано, что отсутствие соблюдения этих постулатов в отечественной практике часто приводит к низкой эффективности стратегического развития на микро-, мезо- и макроэкономическом уровне.

Литература

1. "Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года" (утв. распоряжением Правительства РФ от 01.10.2021 N 2765-р) (с изм. от 24.12.2021). https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_398015/
2. "Идиотизм или коррупция?": Делягин заподозрил АСИ в организации "подставного конкурса". https://tsargrad.tv/news/idiotizm-ili-korrupcija-deljagin-zapodozril-asi-v-organizacii-podstavnogo-konkursa_786849?ysclid=lmr19bt38j142783244
3. Bower, J. L., and Doz, Y. «Strategy Formulation: A Social and Political Process». In D. E. Schendel and C. W. Hofer, eds., *Strategic Management* (Boston: Little, Brown, 1979: 152–166).

4. Braybrooke, D., and Lindblom, C. E. A Strategy of Decision (New York: Free Press, 1963).
5. Hardy, C., Langley, A., Mintzberg, H. and Rose, J. «Strategy Formation in the University Setting». The Review of Higher Education (6, 1983: 407–433).
6. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). Managing Organizational Behavior: Using Human Resources (3rd ed.) New Jersey/Prentice Hall. – 536 p.
7. Kiechel, W., III. «Sniping at Strategic Planning». Planning Review (May 1984: 8–11).
8. Lindblom, C. E. «The Science of Muddling Through». Public Administration Review (19, 2, 1959: 79–88).
9. Lindblom, C. E. The Policy-Making Process (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1968).
10. Mintzberg, H. «Research on Strategy-Making». Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management (Minneapolis, 1972).
11. Mintzberg, H. «Strategic Thinking as ‘Seeing.’» In J. Nasi, ed., Arenas of Strategic Thinking (Foundation for Economic Education, Helsinki, Finland, 1991).
12. Mintzberg, H., and McHugh, A. «Strategy Formation in an Adhocracy». Administrative Science Quarterly (30, 1985: 160–197).
13. Mintzberg, H., Taylor, W. D., and Waters, J. A. «Tracking Strategies in the Birthplace of Canadian Tycoons: The Sherbrooke Record 1946–1976.» ASAC Journal (1, 1, 1984: 11–28).
14. Peters, T. H., and Waterman, R. H., Jr. In Search of Excellence (New York: Harper & Row, 1982).
15. Quinn, J. B. «Managing Strategic Change». Sloan Management Review (Summer 1980b: 3–20).
16. Quinn, J. B. «Strategic Change: ‘Logical Incrementalism.’» Sloan Management Review (Fall 1978: 7–21).
17. Quinn, J. B. Strategies for Change: Logical Incrementalism (Homewood, IL: Irwin, 1980a).
18. Wrapp, H. E. «Good Managers Don’t Make Policy Decisions». Harvard Business Review (September–October 1967: 91–99).
19. Агентство стратегических инициатив: КПД ниже 50%, но виноваты чиновники. https://kapital-rus.ru/articles/article/agentstvo_strategicheskikh_iniciativ_kpd_nizhe_50_no_vinovaty_chinovniki/?ysclid=lmr17fg8vq218957546
20. АСИ не справилось со стратегическим заданием Путина. Агентство расприаренных инициатив. <https://www.mk.ru/economics/2020/06/01/asi-ne-spravilos-so-strategicheskim-zadaniem-putina.html?ysclid=lmr14jaho8382797645>
21. Беляков Е. Страна несбывшихся программ: почему провалилась Стратегия-2020? <https://www.kp.ru/daily/27053.7/4119288/>
22. Ведерина Е. Экономисты раскритиковали новую стратегию социально-экономического развития. Теперь вместо стратегии правительство готовит «широкий перечень новых инициатив». <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2021/05/13/869660-ekonomisti-raskritikovali>
23. Воронин Ю. Движение без целей: почему провалилась «Стратегия-2020». <https://newizv.ru/news/2019-11-21/dvizhenie-bez-tseley-pochemu-provalilas-strategiya-2020-297209>
24. Гальчева А. Концепция развития России до 2020 года оказалась невыполнимой. Почему разошлись траектории национальных целей 2008 года и фактического развития страны <https://www.rbc.ru/economics/02/11/2019/5db946fb9a794742bc0d5b68>

25. Гегель Г. Наука логики: [Перевод] / Г. В. Ф. Гегель; [Вступ. ст. Е. С. Линькова]. - СПб.: Наука: С.-Петербург. изд. фирма, 1997. - 799 с.
26. Как Агентство инициатив Президента дурит В. Путина. И нас. https://dzen.ru/a/XjNbIfx3zj6pxqk6?utm_referer=ya.ru
27. Кондратьев Н. Д., Опарин Д. И. Большие циклы конъюнктуры: Доклады и их обсуждение в Институте экономики. — 1-е изд. — М., 1928. — 287 с.
28. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. УТВЕРЖДЕНА распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р. <http://static.government.ru/media/files/aaooFKSheDLiM99HEcyrygytfmGzrnAX.pdf>
29. Кошкина А., Рубченко М. Правительство готовит новую стратегию социально-экономического развития. Среди приоритетов — «агрессивное развитие инфраструктуры». <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2021/02/02/856382-pravitelstvo-gotovit-novuyu-strategiyu-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya>
30. Кризис входит в привычку. ВБ вновь отложил выход мировой экономики из режима восстановления. <https://www.kommersant.ru/doc/6029012>
31. Лебедев Д., Нелюбин Забытая стратегия для роста. Как десятилетний план развития страны оказался никому не нужен. <https://www.fontanka.ru/2020/12/29/69668476/>
32. Мельников А. «Мертворожденная» Стратегия-2030. Что мешает власти представить образ России через 15 лет? https://kapital-rus.ru/articles/article/mertvorojdennaya_strategiya2030_chto_meshaet_vlasti_predstavit_obraz_rossii/
33. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 367 с.
34. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/>
35. Почему провалилась разработка Стратегии-2030, и кто же завершит работу над ошибками? <http://zanostroy.ru/news/2022/08/29/1146.html>
36. Правительство ликвидирует восемь институтов развития. <https://www.rbc.ru/business/23/11/2020/5fba79a09a7947161eff96ae>
37. Путин объявил о начале военной операции по защите Донбасса. <https://lenta.ru/news/2022/02/24/operation/>
38. Распоряжение Правительства РФ от 11 августа 2011 г. N 1393-р "Об учреждении автономной некоммерческой организации "Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов" (с изменениями и дополнениями). <https://base.garant.ru/55183153/>
39. Распоряжение Правительства РФ от 6 октября 2021 г. № 2816-р. Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития РФ до 2030 г. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402792803/>
40. Серебряный И. Стратегия 2030: как ни садись... <https://expert.ru/2021/05/17/strategiya-2030-kak-ni-sadis/>
41. 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.
42. 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.

43. Тебекин А.В. Исследование подходов к описанию процессов развития менеджмента в XX-XXI веках. (Бакалавриат, Магистратура, Специалитет). Монография. – М.: КноРус, 114 с.
44. Тебекин А.В. О глубине кризиса 2020-го года для мировой и национальной экономик и путях выхода из него. // Журнал экономических исследований. 2020. Т. 6. № 2. С. 52-71.
45. 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.
46. 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.
47. 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.
48. Тебекин А.В. Комплексный анализ проблем осуществления финансовой политики государства как составной части проблем национальной экономической политики. / А.В. Тебекин. - Текст: электронный // Теоретическая экономика. - 2022 - №2. - С.17-34.
49. Теория и практика. Оправдывает ли Агентство стратегических инициатив свое название. <https://lenta.ru/articles/2020/10/01/asi/?ysclid=lmr0zy0avb289949753>
50. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями). <https://base.garant.ru/70684666/>