

Учет силы лидерства при формировании и реализации стратегии развития компании

Taking into account the strength of leadership in the formation and implementation of the company's development strategy

УДК 338

Получено: 14.09.2021

Одобрено: 02.10.2021

Опубликовано: 25.10.2021

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

Митропольская-Родионова Н.В.

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

Mitropolskaya-Rodionova N.V.

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

Хорева А.В.

Старший преподаватель кафедры менеджмента Одинцовского филиала МГИМО МИД России

Khoreva A.V.

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

Аннотация

Представлены результаты анализа проблем учета силы лидерства при формировании стратегии развития компании в современных условиях преодоления экономического кризиса. Рассмотрен позитивный опыт учета силы лидерства в научной школе предпринимательства Й. Шумпетера, где в качестве ключевого фактора успеха в бизнесе рассматривается персонифицированное руководство. Представлен обобщенный притягательный портрет личностных качеств руководителя, сформированный в рамках научной школы предпринимательства Й. Шумпетера. Показано, что персонифицированное руководство лидером важно не только в период становления бизнеса, но и на том этапе его ведения, когда возникают серьезные

трудности, как в современных кризисных условиях и приходится радикально перестраивать стратегию развития. Резюмируя роль фигуры лидера в бизнесе, рассматриваемую в школе предпринимательства Й. Шумпетера, продемонстрировано, что к ней также нужно относиться взвешенно, избегая приписывания всех стратегических заслуг бизнес-организации ее руководителю как лидеру, с одной стороны, и недооценки значения личности бизнес-организации, с другой стороны.

Ключевые слова: сила лидерства, формирование стратегии, развитие компании.

Abstract

The article presents the results of the analysis of the problems of taking into account the strength of leadership in the formation of a company's development strategy in the modern conditions of overcoming the economic crisis. The article considers the positive experience of taking into account the power of leadership in the scientific school of entrepreneurship by J. Schumpeter, where personalized leadership is considered as a key factor in business success. A generalized attractive portrait of a leader's personal qualities, formed within the framework of the scientific school of entrepreneurship by J. Schumpeter, is presented. It is shown that personalized leadership by a leader is important not only during the formation of a business, but at the stage of its conduct when serious difficulties arise, as in modern crisis conditions and it is necessary to radically restructure the development strategy. Summarizing the role of the figure of a leader in business, considered in the school of entrepreneurship by J. Schumpeter, it is demonstrated that it also needs to be treated carefully, avoiding attributing all the strategic merits of a business organization to its leader as a leader, on the one hand, and underestimating the importance of the personality of a business organization, on the other side.

Keywords: strength of leadership, strategy formation, company development.

Введение

Процессы формирования и реализации стратегии развития компании определяются множеством факторов. Одним из таких значимых факторов является наличие лидерских качеств руководителя компании и учет силы этих лидерских качеств.

Особенно значимым является проявление силы лидерских качеств руководителя при формированию стратегии развития компании на этапе ее создания, а также при реализации стратегии развития компании на переломных этапах развития компаний, одним из которых можно считать процесс преодоления любого кризиса, в том числе нынешнего макроэкономического кризиса [54].

Учитывая продолжающиеся на протяжении длительного периода проблемы развития национальной экономики [46, 49], а также прогнозные оценки, согласно которым нынешнее состояние стагнации продлится еще многие годы [44, 55], представляет интерес более глубоко исследовать влияние лидерских качеств на эффективность формирования и реализации стратегии развития компании.

Цель исследования

Таким образом целью представленных исследований является дальнейшее, более глубокое изучение влияния лидерских качеств на эффективность формирования и реализации стратегии развития компании в условиях преодоления экономического кризиса.

Методическая база исследований

Методическую базу исследований составили известные труды, посвященные исследованию лидерских качеств руководителя таких авторов, как Афонин Ю.А., Орлова Л.В. [35], Баязитов Т.М. [36], Бендас Т.В. [37], Ерастова А.В., Черкасова О.В. [41], Кови С. [47], Липман-Блюмен Ж. [21], Маркуэлл Д. [23], Стогдилл Р. [33], Чемерс М. [5], Янг Р. [69] и др.

Методическую основу также составили авторские наработки по теме исследований, получившие отражение в трудах [52, 56, 57, 61, 62, 64] и др.

Основное содержание исследований

Лидерство как процесс социального влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов сообщества при достижении поставленных целей [5], играет большое значение при формировании и реализации стратегии развития организации.

Достаточно часто кризис лидерства связывают с начальным этапом развития организации (рис. 1).



Рис. 1. Модель стадий жизненного цикла развития компании по Л. Грейнеру [5]

На самом деле, сила лидерства играет огромное значение не только на начальном этапе развития организации, но и на других этапах жизненного цикла (рис. 1), для этого достаточно обратиться к содержанию любой из моделей жизненного цикла организации, результаты обобщения которых с учетом исследований [53, 63] представлены в табл. 1.

Таблица 1

Модели жизненного цикла организации, разработанные во второй половине XX – начале XXI в.

№	Модель	Основная идея
1	Дэвис Дж. (1951 г.)	Модель депривации (рост разрыва между ожиданиями и реальными условиями) [48, 68]
2	Чандлер А.Д. (1962 г.)	Модель «Стратегия определяет структуру» [4]
3	Дж. Гарднер (1965 г.)	Модель жизненного цикла организации, учитывающая ее психологический и физический возраст [38, 63]
4	Г. Липпитт, У. Шмидт (1967г.)	Модель «Управленческое участие» [15]
5	А. Даунс (1967г.)	Модель «Движущие силы роста» [10]

6	Ливехуд Б. и Глазл Ф. (1969 г., 1993 г.)	Модель «Теории динамичного развития предприятия» [39]
7	Б. Скотт (1971 г.)	Модель «Стратегия и структура» [30]
8	Л. Грейнер (1972 г.)	Модель «Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции» [13] (переход от эволюции и революции по мере роста организаций)
9	Д. Чилд (1972 г.)	Четырехфазная модель развития организации «основание - формализация и систематизация – дифференциация - концентрация и интеграция» [6]
10	Ченнон Д. (1973)	Модель «стратегия и структура в предпринимательстве» [70]
11	У. Торберт (1974 г.)	Модель «Ментальность членов организации» [34] (добюрократическая и постбюрократическая стадии развития организации)
12	Ф. Лиден (1975 г.)	Модель «Функциональные проблемы» [22]
13	Д. Кац, Р. Кан (1978 г.)	Модель «Организационная структура» [17] (учет социальной структуры организации)
14	Р. Майлз, С. Сноу (1978 г.)	Модель взаимосвязи организационной стратегии, структуры и процессов [25]
15	И. Адизес (1979 г.)	Модель «Теория жизненных циклов организации» [1]
16	Дж. Кимберли (1979 г.)	Модель «Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой» [19] (инициация, инновации и институционализация)
17	Дж. Гэлбрэйт (1982 г.)	Модель «Стадии развития и бизнес-идеи, определяющие основную задачу, подлежащую выполнению, и необходимую организационную структуру» [12, 50, 51, 58, 59, 60]
18	Р. Куинн, К. Камерон (1983 г.)	«Интегративная модель» [28]
19	Н. Черчилл, У. Льюис (1983 г.)	Модель «Пять стадий развития - пять факторов менеджмента» [7]
20	Р. Дафт (1983 г.)	Модель «изменения во внешней среде – изменения организации – изменения в отношениях на межличностном уровне» [40]
21	Д. Миллер, П. Фризен (1984 г.)	Модель «Траектории развития организации (рождение, развитие, зрелость, расцвет, спад)» [26] (квантовый (импульсный) подход)
22	К. Смит, Т. Митчелл, К. Саммер (1985)	Модель «Правил развития организации, определяющих стадии ее жизненного цикла» [31]
23	Е. Шейн (1985 г.)	Модель клинических исследований («интеграционных клинических интервью») или «Модель развития корпоративной культуры» [67] (связь организационной культуры и лидерства)
24	Е. Фламхольц (1986 г.)	«Семистадийная модель развития, сопровождающегося критическими проблемами на каждой стадии» [11] (управление переходом от предпринимательства к профессионально управляемой фирме)
25	Б. Скотт, Р. Брюс	Модель «пяти этапов роста малого бизнеса» [29]
26	Р. Казанджян (1988 г.)	«Модель последовательного доминирования» [18] (описание связи доминирующих проблем со стадиями роста технологических новых предприятий в этапно-условной модели их проектирования и роста)

27	С. Хэнкс (1990 г.)	Модель структуры жизненного цикла организации с учетом таксономических исследований конфигураций стадий роста [15] (интеграция содержания и процесса в жизненном цикле организации)
28	К. Бляйхер (1991г.)	Шестифазная модель развития предприятия. (Фазы: пионерская, раскрытия рынка, диверсификации, активизации, кооперации, реструктуризации) [42]
29	К. Пумпин, Д. Пранге (1991 г.)	«Менеджмент развития предприятия, согласованный с правилами поведения при кризисах» [27]
30	Т.Ю. Базаров (1996 г.)	Модель «Процессуальность и стадийность развития организации» [66]
31	Л. Данко (1998)	Модель циклов развития организации (циклов развития бизнеса) в системе «возраст организации – масштабы организации» [9]
32	Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницина (1998)	Социокультурная модель жизненного цикла организации [45]
33	Г. Минцберг (2001г.)	Модель создания эффективной организации [43]
34	Лестер Д., Парнелл Дж., Каррагер А. (2003 г.)	Эмпирическая шкала измерения стадий жизненного цикла организации и модель прогнозирования ее развития [20] (пятиступенчатая эмпирическая шкала)
35	Хо Ф. (2006 г.)	Модель исследования факторов, осложняющих развитие организации на различных этапах ее жизненного цикла [16].

Рассматривая вопрос учета силы лидерства, следует обратить внимание на тот факт, что школа предпринимательства Й. Шумпетера в качестве ключевого фактора успеха в бизнесе рассматривает персонифицированное руководство, означающее сочетание в руководителе не только обязанностей формального лидера, но и качеств неформального лидера, что, впрочем, полностью укладывается в требования принципа первого руководителя в менеджменте [52].

При этом важным применительно к современным условиям является положение рассматриваемой школы о том, что персонифицированное руководство лидером важно не только в период становления бизнеса, но и на том этапе его ведения, когда возникают серьезные трудности, как в современных кризисных условиях и приходится радикально перестраивать стратегию развития.

Резюмируя роль фигуры лидера в бизнесе, рассматриваемую в школе предпринимательства Й. Шумпетера, можно говорить о том, что к ней также нужно относиться взвешенно, избегая приписывания всех стратегических заслуг бизнес-организации ее руководителю как лидеру (когда короля делает свита), с одной стороны, и недооценки значения личности бизнес-организации, с другой стороны.

Фактически это вечная философская дилемма о роли личности в истории, например, как оценка роли Кутузова и Наполеона в романе Л.Н. Толстого «Война и мир» [65].

В любом случае нельзя недооценивать роль личностных качеств руководителя в бизнесе.

Результаты анализа черт обобщенного притягательного портрета личностных качеств руководителя в бизнесе, описанного на основе работ У. Бомола [2], Л. Бузеница и Дж. Барни [3], Д. Макклеланда [24], О. Коллинза и Д. Мура [8], Г. Стивенсона и Д. Гамперта [32] (рис. 2), проведенного с учетом достоинств и недостатков этих черт, представлены в табл. 2.

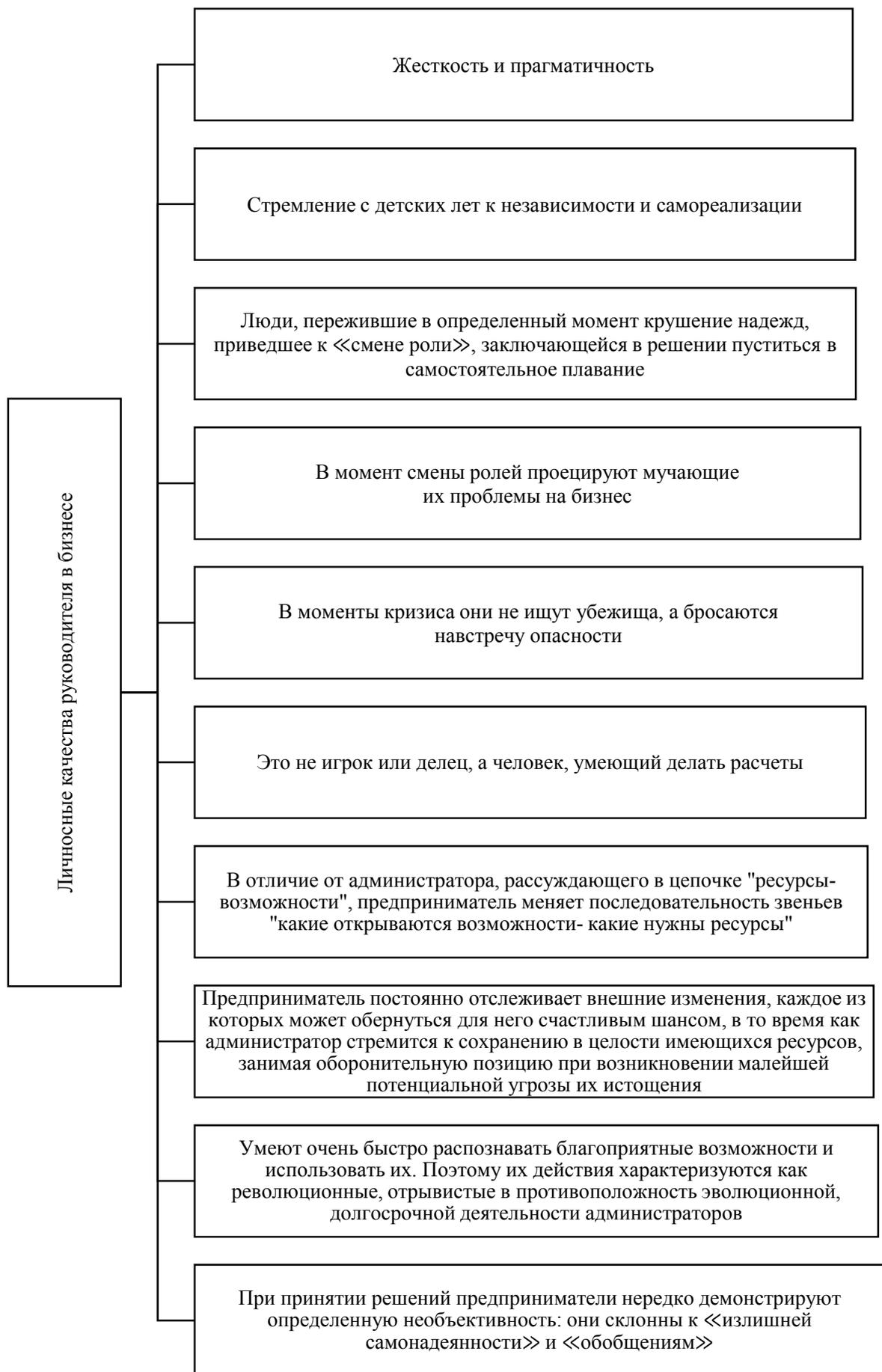


Рис. 2. Обобщенный притягательный портрет личностных качеств руководителя в бизнесе

**Результата анализа черт обобщенного притягательного портрета
личностных качеств руководителя в бизнесе, проведенного с учетом достоинств и
недостатков этих черт**

№	Черта обобщенного притягательного портрета личностных качеств руководителя в бизнесе	Достоинства	Недостатки
1	Жесткость и прагматичность	Жесткость и прагматичность обеспечивают выдерживание курса на достижение цели на всех этапах развития	Жесткость может явиться негативным фактором при реализации стиля сотрудничества с коллективом, а прагматичность в сочетании с жесткостью может перерасти в цинизм
2	Стремление к независимости и самореализации	Стремление к самореализации обеспечивает нацеленность на успех	Стремление к независимости может стать проблемой при слиянии и поглощении бизнесов в интересах его сохранения и развития
3	Прохождение жизненного этапа крушения надежд, завершившегося возрождением с верой в себя	Возрождение после крушения надежд обеспечивает умение лидера преодолевать стрессовые ситуации	В определенных случаях может перерасти в самоуверенность в способностях преодолеть любую проблему «за счет везения»
4	Проецирование в момент смены ролей, мучающих лидера проблем на бизнес	Проецирование мучающих лидера проблем на бизнес свидетельствует об умении сфокусировать усилия	В определенных случаях негатив мучающих лидера проблемы может быть перенесен на участников бизнес-процессов
5	В моменты кризиса лидеры не прячутся от проблем, а принимают вызов	Нацеленность на преодоление кризиса воодушевляет коллектив, следующий за лидером	В определенных случаях подобный подход может негативно сказаться на бизнесе, в случае игнорирования стратегической мудрости: в определенных случаях лучше отступить и проиграть битву, чтобы потом выиграть войну
6	Лидер не игрок, а человек, умеющий делать расчеты, но не делец	Умение делать правильные расчеты – залог принятия рациональных управленческих решений	В условиях цейтнота времени на принятие решения догматичное стремление к расчетам может негативно сказаться на бизнесе в силу запаздывания принятия и реализации управленческого решения, которого можно избежать в подобных случаях

			при опоре на опыт и интуицию в сочетании с умением оперативно принимать решения
7	Мышление лидера как предпринимателя в цепочке «возможности – ресурсы», инверсное по отношению к мышлению менеджера-администратора в цепочке «ресурсы – возможности»	Мышление лидера как предпринимателя в цепочке «возможности – ресурсы» благоприятно сказывается на его ориентации на постоянный поиск открывающихся рыночных возможностей	В стремлении реализовать потенциальные возможности вероятен отрыв от реальности в части доступных ресурсов
8	Постоянное отслеживание внешних изменений, каждое из которых может обернуться счастливым шансом	Постоянное отслеживание внешних изменений позволяет лидеру постоянно быть в рыночном тренде	Рассматриваемое качество может быть малопродуктивно при высоком уровне волатильности рынка
9	Умеют очень быстро распознавать благоприятные возможности и использовать их за счет революционных действий	Лидеры умеют очень быстро распознавать благоприятные возможности и использовать их за счет революционных действий, что обеспечивает компании достижение конкурентных преимуществ	Требует от персонала «боевой готовности» к неожиданным революционным изменениям
10	Субъективизм в принятии решений	Субъективизм лидера в случае правильного принятия решения за счет его неординарности (креативности) может сулить уверенную победу над конкурентами.	Субъективизм лидера в принятии решений нередко граничит с самонадеянностью.

Обсуждение результатов и выводы

Таким образом, приведенные исследования показали следующее.

Во-первых, лидерство как процесс социального влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов сообщества при достижении поставленных целей, играет большое значение при формировании и реализации стратегии развития организации. При этом сила лидерства играет огромное значение не только на начальном этапе развития организации, но и на других этапах ее жизненного цикла, о чем наглядно свидетельствует анализ моделей жизненного цикла организации, разработанных во второй половине XX – начале XXI в.

Во-вторых, учет силы лидерства на примере школы предпринимательства Й. Шумпетера показывает, что в ней в качестве ключевого фактора успеха в бизнесе рассматривает персонифицированное руководство, означающее сочетание в руководителе не только обязанностей формального лидера, но и качеств неформального лидера, что полностью укладывается в требования принципа первого руководителя в менеджменте.

В-третьих, резюмируя роль фигуры лидера в бизнесе, рассматриваемую в школе предпринимательства Й. Шумпетера, как персонифицированное руководство лидером, можно сделать вывод о том, что к ней также нужно относиться взвешенно: избегая приписывания всех стратегических заслуг бизнес-организации ее руководителю как лидеру (когда короля делает свита), с одной стороны, и недооценки значения личности бизнес-организации, с другой стороны.

В-четвертых, результаты анализа черт обобщенного притягательного портрета личностных качеств руководителя в бизнесе, описанного на основе работ У. Бомола, Л. Бузеница и Дж. Барни, Д. Макклеланда, О. Коллинза и Д. Мура, Г. Стивенсона и Д. Гамперта позволили выявить достоинства и недостатки этих черт.

В-пятых, в качестве позитивных черт обобщенного притягательного портрета личностных качеств руководителя в бизнесе следует выделить:

- жесткость и прагматичность, обеспечивающие выдерживание лидером курса на достижение цели на всех этапах развития;
- стремление к самореализации, обеспечивающее нацеленность лидера на успех;
- возрождение после крушения надежд обеспечивает умение лидера преодолевать стрессовые ситуации;
- проецирование мучающих лидера проблем на бизнес свидетельствует о его умении сфокусировать усилия;
- нацеленность лидера на преодоление кризиса воодушевляет коллектив, следующий за лидером;
- умение лидера делать правильные расчеты – залог принятия рациональных управленческих решений;
- мышление лидера как предпринимателя в цепочке «возможности – ресурсы» благоприятно сказывается на его ориентации на постоянный поиск открывающихся рыночных возможностей;
- постоянное отслеживание внешних изменений позволяет лидеру постоянно быть в рыночном тренде;
- лидеры умеют очень быстро распознавать благоприятные возможности и использовать их за счет революционных действий, что обеспечивает компании достижение конкурентных преимуществ;
- субъективизм лидера в случае правильного принятия решения за счет его неординарности (креативности) может сулить уверенную победу над конкурентами.

Следовательно, рассматривая роль фигуры лидера в бизнесе с позиций школы предпринимательства Й. Шумпетера, можно сделать вывод о целесообразности использования положений этой школы в части учета силы лидерства при формировании и реализации стратегии развития компании в современных условиях.

Литература

1. Adizes I. 1979. Organizational passages — diagnosing and treating lifecycle problems institutionalization. *Academy of Management Journal* 22 (3): p. 437–457.
2. Baumol, W. J. «Entrepreneurship in Economic Theory.» *American Economic Review* (58, May 1968: 64–71).
3. Busenitz, L. W., and Barney, J. B. «Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making.» *Journal of Business Venturing* (12, 1997: 9–30).

4. Chandler, Alfred D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. 1962/1998.
5. Chemers M. *An integrative theory of leadership*. — Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1997.
6. Child John «Organisational structure, environment and performance: the role of strategic choice» (1972)
7. Churchill N., Lewis V. *The Five Stages of Small Business Growth* // *Harvard Business Review*. 1983. Vol. 61. N 3. P. 30–50.
8. Collins, O., and Moore, D. G. *The Organization Makers* (New York: Appleton–Century–Crofts, 1970).
9. Danco L. (2013) A tribute to a family business legend / *Forbes*, 13.02.2013. <https://www.forbes.com/sites/aileron/2013/02/13/a-tribute-to-a-family-business-legend-dr-leon-danco/?sh=74d406256f05>.
10. Downs A. *The life cycle of bureaus*. In: Downs JI. *inside Bureaucracy*. Little, Brown and Company: San Francisco, CA; p.296–309, 1967.
11. Flamholtz E. G. 1986. *Managing The Transition From An Entrepreneurship To A Professionally Managed Firm*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
12. Galbraith J. 1982. *The stages of growth*. *Journal of Business Strategy* 3 (1): 70–79.
13. Greiner L.E. 1972. *Evolution and revolution as organizations grow*. *Harvard Business Review* 50 (4): p. 37–46.
14. Greiner, L. *Evolution and Revolution as Organizations Grow* / L. Greiner // *Harvard Business Review*. — 1998. - P. 1-11.
15. Hanks S.H. *The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process* // *Journal of Small Business Strategy*. – 1990. – № 1. – P. 1-13.
16. Hoy F. 2006. *The complicating factor of life cycles in corporate venturing*. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 30 (6): 831–836.
17. Katz D., Kahn R.L. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. Wiley: N. Y.
18. Kazanjian R.K. 1988. *Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures*. *Academy of Management Journal* 31 (2): 257–279.
19. Kimberly J.R., Miles R.H. 1980. *The Organizational Life Cycle*. Jossey-Bass: San Francisco: CA.
20. Lester D. L. *Organizational Life Cycle : A Five-Stage Empirical Scale* / D. L. Lester, J. A. Parnell, A. Carraher // *The International of Organizational Analysis*. – 2003. –Vol. 11. – N 4. – P. 339-354.
21. Lipman-Blumen, Jean. *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians--and How We Can Survive Them*. — Oxford University Press, 2004.
22. Lyden F. 1975. *Using Parsons' functional analysis in the study of public organizations*. *Administrative Science Quarterly* 20(1): p. 59–70.
23. Markwell, Donald. *Instincts to Lead: On Leadership, Peace, and Education*. — Connor Court: Australia, 2013.
24. McClelland, D. C. *The Achieving Society* (Princeton, NJ: D. Van Nostrand, 1961).
25. Miles R. E., Snow C. C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. N. Y.: McGraw-Hill, 1978.
26. MillerD., FriesenP. H. 1984. *A longitudinal study of the corporate life cycle*. *Management Science* 30 (10): 1161–1183.
27. Pumpin C. Prange J. *Management der Unternehmensentwicklung*. – Frankfurt / New York, 1991 P. 125.
28. Quinn R. E., Cameron K. 1983. *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*. *Management Science* 29 (1): 33–51.

29. Scott B.R., Bruce R. Five Stages of Growth in Small Business // Long Range Planning. 1987. Vol. 20. N 3. P. 45-52.
30. Scott B.R. 1971. Stages of Corporate Development - Part 1. Case No. 9-371-294. Intercollegiate Case Clearing House: Boston, MA.
31. Smith K.G., Mitchell T.R., Summer C.E. Top level management priorities in different stages of organizational life cycle // Academy of Management Journal. 1985. Vol. 28. # 4. P. 799-820.
32. Stevenson, H. H., and Gumpert, D. E. «The Heart of Entrepreneurship.» Harvard Business Review (March–April 1985: 85–94).
33. Stogdill, R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature // Journal of Psychology: journal. — 1948. — Vol. 25. — P. 35—71.
34. Torbert W.R. 1974. Pre-bureaucratic and Post-bureaucratic stages of organization development. Interpersonal Development 5 (1): p. 1–25.
35. Афонин Ю.А., Орлова Л.В. Профессиональные качества современного лидера-управленца: социологический анализ. // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2015. – №3. – С. 59-62.
36. Баязитов Т.М. Лидерство, стратегия и цели. <https://www.quality.eup.ru/MATERIALY2/ldrstv.htm>
37. Бендас Т.В. Психология лидерства: [теория и практика] / Т. В. Бендас. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2009. – 447 с.
38. Биггарт Н. Социальная организация и экономическое развитие // Экономическая социология. Москва: Т.2. – 2001, No 5.
39. Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут: стать эффективными: пер. с нем. – Калуга: Духовное познание. 2000. – 264 с.
40. Дафт, Ричард Л. Менеджмент / Ричард Л. Дафт; [Пер. с англ. В. Вольского и др. под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского]. - 2. изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 829 с.
41. Ерастова А.В., Черкасова О.В. Лидерство: учебное пособие / А. В. Ерастова, О. В. Черкасова; Мордов. гос. ун-т. – Саранск, 2015.
42. Кондратьев Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: моногр. / Э.В. Кондратьев. – Пенза: ПГУАС, 2012. – 316 с.
43. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург: Питер. 2004. 512 с.
44. Минэкономразвития предсказало 20 лет стагнации в экономике. <https://www.rbc.ru/economics/20/10/2016/580881679a79476604f15ff6>
45. Поварницына С., Емельянов Е. Психология бизнеса. – Москва: Дмитрий+Пресс, 1998.
46. Почему за 20 лет Россия так и не перешла от стагнации к развитию. <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2019/10/08/813068-20-let-stagnatsii>
47. Стивен Р. Кови. Лидерство, основанное на принципах. – Москва: Альпина, 2009. – С. 302.
48. Тебекин А.В. Анализ современных социально-экономических аспектов на основе модели жизненного цикла депривации Дж.Дэвиса // Журнал социологических исследований. – 2018. – Т. 3. – №1. – С. 1-10.
49. 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.
50. Тебекин А.В. Взгляды Дж.К. Гэлбрейта на власть технотехнологии и современные реалии. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2017. – № 4. – С. 254-261.

51. *Тебекин А.В.* Взгляды Дж.К. Гэлбрейта на соотношение заинтересованности техноструктуры в максимизации прибыли на капитал и в обеспечении прочных позиций корпорации на рынке и сегодняшние реалии. // *Маркетинг и логистика*. – 2017. – № 6 (14). – С. 58-67.
52. *Тебекин А.В.* Менеджмент. Учебник / Москва, 2015. Сер. Бакалавриат.
53. *Тебекин А.В.* Методы управления организацией с использованием моделей социологических исследований // *Журнал социологических исследований*. – 2017. – Т. 2. – № 3. – С. 1-12.
54. *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.
55. *Тебекин А.В.* Прогноз развития российской экономики на период до 2030-го года // *Транспортное дело России*. – 2020. – № 6. – С. 45-50.
56. *Тебекин А.В.* Стратегический менеджмент. Учебник / Москва, 2020. Сер. 68 Профессиональное образование (2-е изд., пер. и доп.).
57. *Тебекин А.В.* Стратегическое управление персоналом. – Москва, 2020.
58. *Тебекин А.В.* Тектонические сдвиги в современных взглядах на власть техноструктуры в бизнесе относительно взглядов Дж.К. Гэлбрейта с позиций экономической теории. // *Мир современной науки*. – 2017. – № 2 (42). – С. 38-43.
59. *Тебекин А.В.* Тектонические сдвиги в современных взглядах на планирование работы корпорации техноструктурой относительно взглядов Дж. К. Гэлбрейта. // *Стратегии бизнеса*. – 2017. – № 11 (43). – С. 20-24.
60. *Тебекин А.В.* Тектонические сдвиги во взглядах на источники власти в бизнесе относительно взглядов Дж. К. Гэлбрейта с позиций экономической теории *Стратегии бизнеса*. – 2017. – № 6 (38). – С. 3-7.
61. *Тебекин А.В.* Теория менеджмента. А.В. Тебекин. – Москва, 2016. Сер. Бакалавриат.
62. *Тебекин А.В.* Управление персоналом. Учебное пособие / Москва, 2020. Сер. 68 Профессиональное образование (1-е изд.)
63. *Тебекин А.В.* Управление стратегией бизнеса организации на основе модели жизненного цикла Дж. Гарднера. // *Стратегии бизнеса*. – 2018. – № 5 (49). – С. 3-10.
64. *Тебекин А.В., Касаев Б.С.* Менеджмент организации. Учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. Москва, 2014. (4-е издание)
65. *Толстой Л.Н.* Война и мир. – Москва: Эксмо, 2020. В 4-х томах.
66. *Управление персоналом.* Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
67. *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство. – Санкт-Петербург: Питер. 2002. – 336 с.
68. *Штомпка П.* Социология социальных изменений. – Москва: Аспект Пресс, 1996. - 416 с.
69. *Янг, Роб.* Лидерство в командах: создание команды, разрешение конфликтов, получение желаемых результатов в ходе команд. работы / Роб Янг; [пер. с англ. Н. А. Новикова]. – Москва: НИРО, 2004 (ОАО Тип. Новости). - 122 с.
70. *Channon D.* Strategy and Structure in British Enterprise. Boston: Harvard University Press, 1973.