

# **Проблема тенденциозности принятия управленческих решений с позиций когнитивной школы стратегического менеджмента: философский аспект**

## **The problem of bias in managerial decision-making from the standpoint of the cognitive school of strategic management: a 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 кафедры Социокультурного проектирования и развития территорий Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, профессор кафедры Экономики и менеджмента Московского института психоанализа  
e-mail: Tebekin@gmail.com

**Tebekin A.V.**

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

### **Аннотация**

С позиций когнитивной школы стратегического менеджмента рассмотрены проблемы тенденциозности принятия управленческих решений, включая: мышление аналогиями, иллюзию власти, эскалацию участия и рассмотрение единственного возможного исхода. На основе авторской интерпретации указанных проблем показано, что рассматриваемые составляющие тенденциозности принятия управленческих решений применительно к стратегическим задачам развития в рамках когнитивной школы, отражаются следствия (проявления) такого поведения, но отнюдь не раскрывают их причины. А причинами этими в большинстве случаев является стремление лица, принимающего решение, доказать что-то окружающим или / и себе. И эти устремления индивида далеко не всегда на 100% совпадают с целями организации. Показаны пути снижения тенденциозности в принятии решений.

**Ключевые слова:** проблема тенденциозности, принятие управленческих решений, когнитивная школа, стратегический менеджмент, философский аспект.

### **Abstract**

From the standpoint of the cognitive school of strategic management, the problems of bias in managerial decision-making are considered, including: thinking by analogies, the illusion of power, escalation of participation and consideration of the only possible outcome. On the basis of the author's interpretation of these problems, it is shown that the considered components of managerial decision-making bias in relation to strategic development tasks

within the framework of the cognitive school reflect the consequences (manifestations) of such behavior, but by no means reveal their causes. And these reasons in most cases are the desire of the person making the decision to prove something to others and/or to himself. And these aspirations of the individual do not always coincide 100% with the goals of the organization. Showing ways to reduce bias in decision making.

**Keywords:** the problem of tendentiousness, managerial decision making, cognitive school, strategic management, philosophical aspect.

### **Введение**

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

Так, например, глава ЦБ РФ Э. Набиуллина, комментируя текущую ситуацию в национальном хозяйстве 18 апреля 2022 г. заявила, что: «Российская экономика сможет какое-то время существовать благодаря запасам, но они конечны. И уже во втором — начале третьего квартала мы войдем в период структурной трансформации и поиска новых моделей бизнеса» [23].

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

### **Цель исследования**

Целью представленных исследований является изучение возможностей использования положений когнитивной школы Г. Саймона группы описывающих школ стратегического менеджмента для формирования или адаптации стратегий развития организаций и предприятий, адекватных современным геополитэкономическим условиям с учетом проблемы тенденциозности принятия управленческих решений, присущей когнитивной школе стратегического менеджмента.

### **Методическая база исследований**

Методическую базу исследований составили известные научные труды Герберта Александра Саймона, отражающие положения когнитивной школы стратегического менеджмента [4, 13-18, 27-30]; а также в работах других авторов, посвященных изучению когнитивной школы стратегического менеджмента, в том числе Богнера У. и Томаса Х. [1], Дженис И. [5], Дугейма А. и Швенка К. [3], Кислера К. [7], Лайлса М. [8], Макридакиса С. [9], Минцберга Г., Альстранда Б., Лампеля Ж. [26], Регера Р. и Хаффа А. [10], Стоу Б. [20], Твирски А. и Канемана Д. [22] и др.

Методическую базу исследований составили также авторские труды по проблемам стратегического менеджмента [31-33, 36, 40, 47-50, 55] и др.

### **Основное содержание исследований**

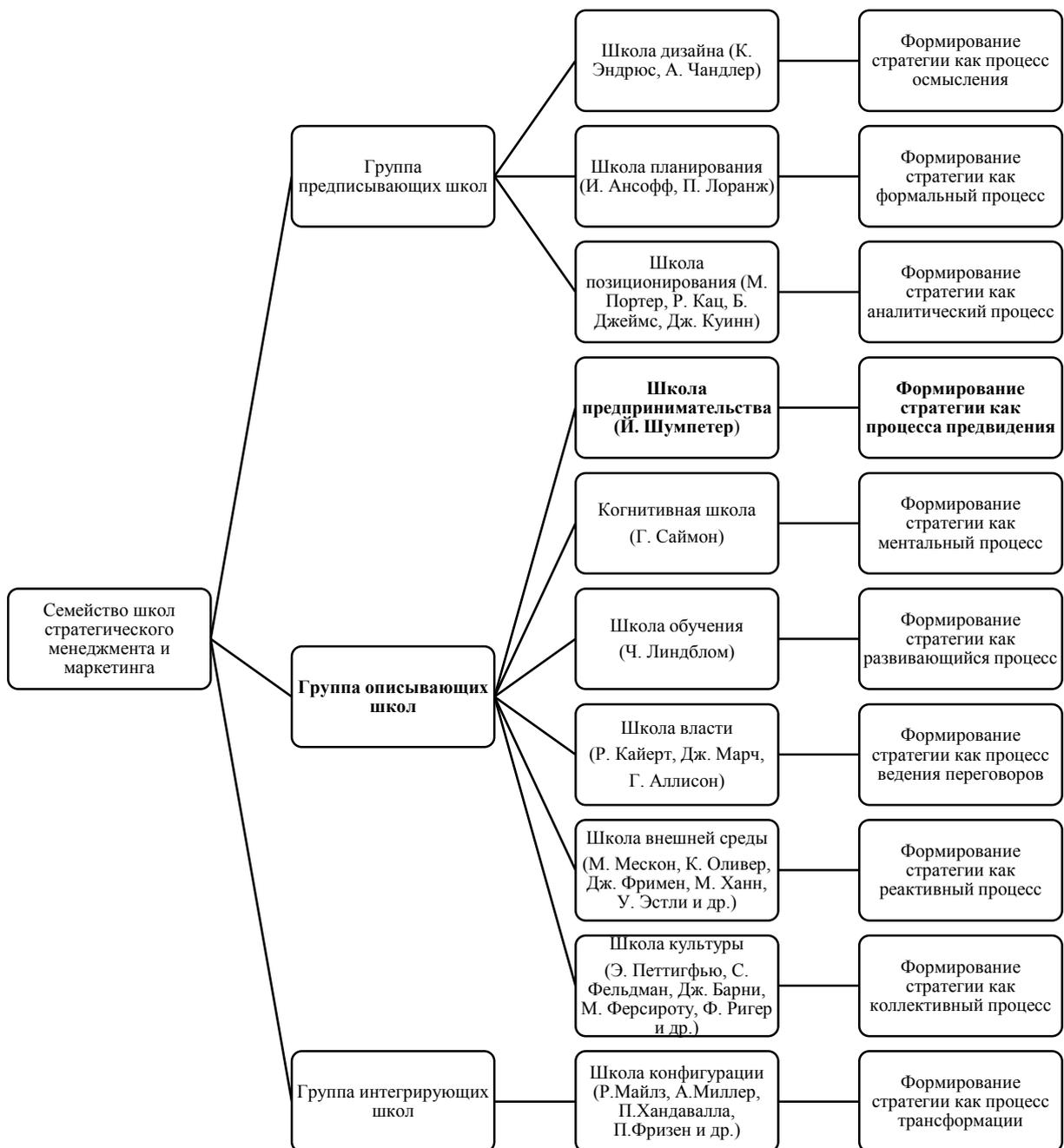
Представленное исследование является логическим продолжением авторских исследований семейства научных школ стратегического менеджмента (рис. 1), посвященных:

1) группе предписывающих школ стратегического менеджмента [48], включая исследование положений:

- школы дизайна К. Эндрюса и А. Чандлера [54],
- школы планирования И. Ансоффа и П. Лоранжа [53],
- школы позиционирования М. Портера, Р. Каца, Б. Джеймса, Дж. Куинна [46];

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

– школы предпринимательства Й. Шумпетера [35, 39, 41, 43-45, 47, 55].



**Рис. 1.** Состав семейства научных школ стратегического менеджмента и маркетинга [51]

Когнитивная школа стратегического менеджмента (школа познаний) предполагает анализ стратегических процессов с точки зрения познавательных способностей человека с опорой на аналитические возможности, предоставляемые когнитивной психологией. Как писал по этому поводу Г. Минцберг: «для того, чтобы разобраться в том, что представляет собой стратегическое видение, для того, чтобы понять, как под воздействием различных обстоятельств происходит формирование стратегии, необходимо предпринять попытку проникнуть в мысли стратега» [26].

Исследователей других научных школ стратегического менеджмента больше интересовали требования к мышлению и условия его осуществления (например, что необходимо знать стратегию?), чем сам мыслительный процесс. В результате, как пишет Г. Минцберг, исследователи были далеки от понимания тех сложных и творческих актов, результатом которых и являются стратегии [26].

В какой-то мере можно согласиться с мнением Г. Минцберга о том, что стратеги до определенного времени в большинстве были самоучками, выстраивавшие стратегии на основе: приобретенного опыта, собственной структуры знаний и ментальных процессов [26]. Хотя, если мы обратимся к научно обоснованным стратегиям менеджмента, то они также базируются на той же триаде, которой обладают разработчики: знания, опыт, ментальный процесс.

Необходимо отметить, что на философском дуализме «опыт – формирование знаний», «действия на основе знаний – формирование нового опыта» и базируется развитие двух ключевых ветвей когнитивной школы стратегического менеджмента.

В рамках первой ветви когнитивной школы стратегического менеджмента, именуемой позитивистской, обработка и структурирование знаний рассматривается как попытка создания объективной картины мира. При этом когнитивные способности рассматриваются как своего рода кинокамера, изменяющая масштабы тех изображений, которые, по мнению разработчиков стратегии, не в полной мере отражают (передают) объективную реальность. То есть речь идет о воссоздании мира.

Вторая ветвь когнитивной школы стратегического менеджмента, являющаяся менее позитивистской, рассматривает процесс познания как субъективный, а саму стратегию как вариант интерпретации мира. При этом мысленный взгляд направлен внутрь, чтобы понять, как разум формирует мнения относительно увиденной картины мира, а процесс познания направлен не на воссоздание мира (как в первой ветви), а на создание его.

Принято считать, что когнитивная школа является связующим звеном между объективистскими и субъективистскими школами стратегического менеджмента (рис. 2).



**Рис. 2.** Когнитивная школа как связующее звено между объективистскими и субъективистскими школами стратегического менеджмента

В рамках объективистской ветви когнитивной школы рассматриваются следующие вопросы:

– насколько широки когнитивные способности стратега и насколько тенденциозно его познание?

– каковы возможности стратегического познания с точки зрения обработки информации?

– каковы возможности структурирования знания разумом?

Говоря о тенденциозности индивида как стратега, связанной с процессами обработки информации и принятием решений, можно обратиться к работам Саймона Г. и Марша Д., в которых развивается «идея о величии и сложности мира, в сравнении с которыми человеческий мозг и его способности обработки информации представляются ничтожно малыми» [30]. Из этого тезиса делается не лишенный обоснования вывод о том, что принимаемое в процессе формирования стратегии развития управленческое решение не является оптимальным, а является лишь попыткой проявить рациональность [19].

В работах последователей Саймона Г. (Макридакиса С. [9], Твирски А. и Канемана Д. [22] и др.) осуществляется поиск ответов на вопросы о том:

А) почему человеческое сознание в первую очередь «выхватывает» и «усваивает» факты, подтверждающие (но никак не отрицающие) уже сложившуюся систему верований?

Б) почему разум человека предпочитает «пользоваться» недавно полученной, а не давно поступившей информацией (проблема «устаревания» информации)?

В) почему человек так легко принимает желаемое за действительное?

и т.д.

Макридакис С. рассматривает данные явления в связи с «необоснованными мнениями или прописными истинами», отмечая тот факт, что «мы воспитаны культурой, в которой истинность некоторых утверждений никогда не подвергается сомнению, хотя должна бы. При этом человек считает, что чем больше у него информации, тем более взвешенное решение он может принять. В то время как многочисленные эмпирические данные не подтверждают этот тезис. Увеличение объема информации просто усиливает убежденность человека в своей правоте, никоим образом не влияя на правильность самого решения. Очень часто огромные массивы информации избыточны и не имеют ни малейшей ценности для процесса принятия решения» [9].

Данные тезисы действительно имеют право на существование, хотя и не могут претендовать на абсолютную истину. Поскольку преемственность в развитии и опора на факты (т.е. проверенную информацию) при принятии управленческих решений являются неотъемлемыми принципами стратегического развития.

Да, действительно известно, что скорость роста ценности (релевантности) информации отстает от скорости роста ее объема минимум в 5 раз [37]. Кроме того, ценность дополнительной информации растет при увеличении общего объема в обозначенной пропорции при условии не тенденциозности ее сбора (или преподнесения лицу, принимающему решение) при формировании стратегии развития. В противном случае (при наличии тенденциозности – особенно при наличии присущих экономике агентских конфликтов в менеджменте [42]) дополнительная информация – сужает диапазон поиска решений [12, 21], делая их более упрощенными (можно даже сказать более примитивными), но никоим образом не более рациональными.

В данном рассмотрении анализируем проблемы искажения процессов принятия рациональных управленческих решений, вызванные тенденциозностью, выделяемые А. Дюгеймом и К. Швенком [3] применительно к стратегическим задачам приобретения или продажи бизнеса (табл. 1).

*Таблица 1*

**Результаты анализа проблем искажения процессов принятия рациональных управленческих решений, вызванные тенденциозностью, применительно к стратегическим задачам приобретения или продажи бизнеса**

№	Источник проблемы	Суть проблемы	Комментарий
1	Мышление аналогиями	<p>Когда руководство рассматриваемой компании планирует приобрести другую фирму, считая, что она «как четвертая ножка у табурета» [3] будет поддерживать высокий уровень прибыли, то менеджеры рассчитывают на аналогии, известные из технологии диверсификации, когда устойчивость бизнеса должна гарантироваться тем, что сфера деятельности фирмы — кандидата на поглощение не имеет ничего общего с текущей деятельностью поглощающей компании</p>	<p>Диверсификация деятельности поглощающей компании является предпочтительным условием для обеспечения ее устойчивости в бизнесе, но не гарантирующей поддержание высокого уровня прибыли, поскольку «четвертая ножка табуретки» может быть «хромой» в части обеспечения высокой рентабельности деятельности</p>
2	Иллюзия власти	<p>Лица, принимающие решение о приобретении бизнеса, нередко переоценивают собственное влияние на последствия такой покупки, полагая, что под их руководством приобретенный бизнес будет более успешен, и с возникающими проблемами они справятся более эффективно</p>	<p>Если точнее сформулировать данный источник проблемы принятия стратегических управленческих решений, то речь идет об иллюзии правоты в принятии таких решений, якобы гарантируемых властью. Попытка поставить знак тождества между положением индивида в иерархии компании и уровнем его интеллекта поддерживаемая желающими быть ближе к власти менеджерами, и якобы дающая право принимать управленческие решения только на этом основании, является иллюзорной, с одной стороны, и, к сожалению, часто распространенной, с другой стороны. Так проведенные исследования крупнейших поглощений бизнеса в сфере IT эпохи постиндустриальной экономики, осуществленные компаниями Hewlett-Packard, Oracle, Google,</p>

№	Источник проблемы	Суть проблемы	Комментарий
			<p>Microsoft, Facebook, Dell (в период с 2001 по 2016 г.) показали, что «многие из управленческих решений, касающихся крупнейших поглощений в сфере ИТ, не укладывались в логику как внешних экспертов, так и коллективного руководства компаний» [34]. То есть эти решения были неэффективными с точки зрения бизнеса. Единоличные (авторитарные) и далеко не всегда верные решения в крупных ИТ компаниях (и не только) действительно демонстрируют иллюзию правоты власти, что нередко связано со структурой акционерного капитала [34] и(или) иерархической структурой системы управления компанией, приводящих к заблуждению о том, что самый властный индивид и есть самый правый (правильный) в своих управленческих решениях, не взирая на противоположное мнение по этому решению большинства квалифицированных специалистов данной компании [34]. Собственно, в этом и заключается тенденциозность процесса принятия субъективного управленческого решения индивидом, искренне не понимающим того факта, что самым умным в компании назначить нельзя.</p>
3	Эскалация участия	Эскалация участия по мнению Б. Стоу «предполагает продолжительное увеличение капиталовложений под давлением неудовлетворительных результатов работы» [20]. При	Несмотря на то, что работа Б. Стоу [20] посвящена вопросам макроэкономики (ведь война для кого-то всегда является бизнесом), проблему эскалации участия как тенденциозный подход к

№	Источник проблемы	Суть проблемы	Комментарий
		<p>этом Б. Стоу имел ввиду тот факт, что несмотря на постоянные неудачи в войне во Вьетнаме, правительство США продолжало увеличивать финансирование этой военной компании, все глубже погружаясь в пучину этой войны [20]. Не случайно работа Б. Стоу получила название «По колено в большой грязи...» [20]</p>	<p>принятию управленческих решений можно отнести практически к любому бизнесу. Не секрет, что при реализации любых бизнес-проектов руководители этих проектов, находясь в бермудском треугольнике «бюджет-сроки-результат» в случае отклонения последнего в худшую сторону неизменно сетуют на нехватку бюджета [52], вместо признания собственных просчетов в принятии управленческих решений</p>
4	<p>Рассмотрение одного возможного исхода</p>	<p>Речь идет о том, что если продажа убыточного в настоящее время бизнеса (дивестиции) рассматривается в качестве одного из возможных исходов «судьбы» этого бизнеса, то велика вероятность того, что вариант дивестиции через некоторое время может рассматриваться уже в качестве единственного. Тем самым подчеркивается, что лица, принимающие управленческие решения, нередко заранее отвергают альтернативные варианты решений, рассматривая их как достаточно затратные (с точки зрения организации процесса принятия решения), а значит нежелательных для них, полагая, что такая без альтернативность существенно ослабит давление на этих лиц по сути плохо организовавших процесс принятия решения, облегчая себе жизнь.</p>	<p>Рассмотрение одного возможного исхода стратегического развития является очень серьезным источником проблем, поскольку противоречить принципу стратегического планирования на основе вариантов прогнозных сценариев. В отечественной истории конца 1980-х – начала 1990-х был такой руководитель М.С. Горбачев, который по каждому поводу декламировал «разумной альтернативы нет!» [24], фактически игнорируя принцип коллективного принятия решений по критерию А. Гурвица, исключающему принятие экстремальных (крайних) решений, практикуемого президиумом ЦК КПСС [38], и в итоге развалил огромную и мощную страну. Фактически это тот случай в истории, когда учение об искусстве управления, известное еще со времен Конфуция – «Держать два конца, но использовать середину» [25], было абсолютно проигнорировано.</p>

Подводя итог анализу проблем искажения процессов принятия рациональных управленческих решений, вызванные тенденциозностью, применительно к стратегическим задачам развития (табл. 1), можно согласиться с гипотезой сторонников когнитивной школы стратегического менеджмента, согласно которой, «организации, замыкающиеся на некоем основанном на определенном видении ситуации образце поведения, действуют все менее эффективно» [26], искусственно и тенденциозно сужая множество возможных вариантов для принятия рациональных управленческих решений.

При этом следует отметить, что составляющие тенденциозности принятия управленческих решений применительно к стратегическим задачам развития в рамках когнитивной школы, представленные в табл. 1, отражаются следствия (проявления) такого поведения, но отнюдь не раскрывают их причины. А причинами этими в большинстве случаев является стремление лица, принимающего решение, доказать что-то окружающим или / и себе. И эти устремления индивида далеко не всегда на 100% совпадают с целями организации.

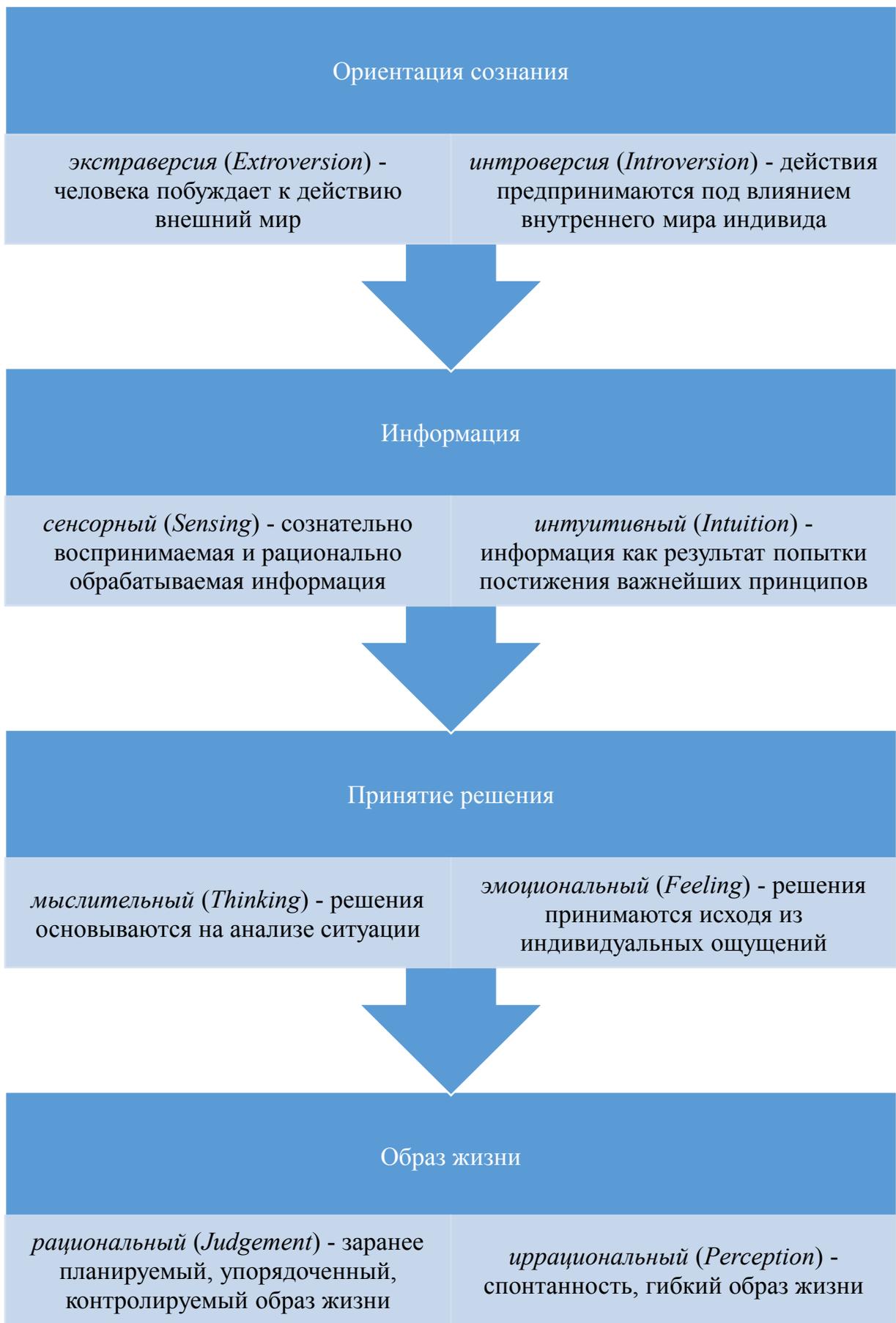
Сторонники обеих ветвей когнитивной школы менеджмента едины в использовании такого девиза как: «Я увижу это (образ будущего организации – прим. автора), когда поверю в него» [26]. При этом, согласно исследованиям К. Кислер, деятельность может повлиять на понимание процессов возможного стратегического развития организации, с одной стороны, а «сам факт точного определения подхода к проблеме порождает рост сопротивления изменениям» [7], с другой стороны. Несмотря на то, что К. Кислер исследовал поведение индивида, который не обсуждает свои дальнейшие действия, и сформулировав для себя стратегию развития психологически сопротивляется ее изменению [7], такое поведение вполне можно распространить и на группу лиц, принимающих решение в организации, которых Дженис И. назвал «жертвами группового мышления» [5]. При этом следует согласиться с Регером Р. в том, что «нередко наиболее сильное сопротивление благотворным изменениям в организации оказывают наиболее лояльные ее члены, искренне желающие ей добра» [11].

Не вызывает сомнений тот факт, что каждый руководитель, занимающийся разработкой стратегии развития, обладает своей индивидуальной когнитивностью, характеризуемой такими составляющими человеческого поведения в этой сфере как «когнитивная сложность», «открытость новым идеям», «устойчивость в своих убеждениях» и т.д.

При этом, если вспомнить типологию Майерс — Бриггса [2] (рис. 3), созданную на базе типологии К. Юнга [6] (выделявшего психические функции: мышление, чувство, ощущение, интуиция), то можно говорить о том, что тип личности лица, принимающего решение, действительно накладывает отпечаток на стратегию развития организации.

Каждая из 16-ти комбинаций характеристик, определяющих типологию личности Майерса — Бриггса (рис. 3), безусловно, создает индивидуальный когнитивный тип и стиль формирования стратегии развития. Пример альтернативных типов личностей по типологии Майерса — Бриггса представлен на рис. 4.

Вероятность единоличного принятия того или иного тенденциозного управленческого решения каждым из типов личностей по типологии Майерса — Бриггса (рис. 3) в рамках когнитивной школы составляет 6,25%. Но если решение будет принимать два человека, то вероятность совпадения их типов личностей по типологии Майерса — Бриггса составит уже 0,39%, если три – 0,024%, а в случае принятия решения четырьмя людьми вероятность полного совпадения их когнитивных профилей составит 0,0015%.



**Рис. 3.** Типология личности Майерса — Бриггса



**Рис. 4.** Пример альтернативных типов личностей по типологии Майерса — Бриггса

### Обсуждение результатов и выводы

Таким образом, проведенные исследования когнитивной школы стратегического менеджмента (школа познаний), предполагающей анализ стратегических процессов с точки зрения познавательных способностей человека с опорой на аналитические возможности, предоставляемые когнитивной психологией, были направлены на то чтобы понять «мысли стратега» с позиций их тенденциозности.

В рамках объективистской ветви когнитивной школы рассматривался вопрос о том насколько широки когнитивные способности стратега и насколько тенденциозно его познание?

Соглашаясь с мнением Саймона Г. и Марша Д. о тенденциозности индивида как стратега, связанной с процессами обработки информации и принятием решений, согласно которому «идея о величии и сложности мира, в сравнении с которыми человеческий мозг и его способности обработки информации представляются ничтожно малыми», можно заключить, что принимаемое в процессе формирования стратегии развития управленческое решение не является оптимальным, а является лишь попыткой проявить рациональность.

Разделяя позицию представителей когнитивной школы менеджмента Саймона Г. о том, что человеческое сознание в первую очередь «выхватывает» и «усваивает» факты, подтверждающие (но никак не отрицающие) уже сложившуюся систему верований; разум человека предпочитает «пользоваться» недавно полученной, а не давно поступившей информацией (проблема «устаревания» информации), а также то, что человек легко принимает желаемое за действительное, в данном рассмотрении было сосредоточено внимание на проблеме искажения процессов принятия рациональных управленческих решений, вызванные тенденциозностью, выделяемые А. Дюгеймом и К. Швенком применительно к стратегическим задачам приобретения или продажи бизнеса, включая: мышление аналогиями, иллюзию власти, эскалацию

участия и рассмотрение единственного возможного исхода. Дана авторская интерпретация указанных проблем.

Показано, что рассматриваемые составляющие тенденциозности принятия управленческих решений применительно к стратегическим задачам развития в рамках когнитивной школы, отражаются следствия (проявления) такого поведения, но отнюдь не раскрывают их причины. А причинами этими в большинстве случаев является стремление лица, принимающего решение, доказать что-то окружающим или / и себе. И эти устремления индивида далеко не всегда на 100% совпадают с целями организации.

Подводя итог анализу проблем искажения процессов принятия рациональных управленческих решений, вызванные тенденциозностью, применительно к стратегическим задачам развития, можно согласиться с гипотезой сторонников когнитивной школы стратегического менеджмента, согласно которой, «организации, замыкающиеся на некоем основанном на определенном видении ситуации образце поведения, действуют все менее эффективно», искусственно и тенденциозно сужая множество возможных вариантов для принятия рациональных управленческих решений.

Отмечается, что каждый руководитель, занимающийся разработкой стратегии развития, обладает своей индивидуальной когнитивностью, характеризуемой такими составляющими человеческого поведения в этой сфере как «когнитивная сложность», «открытость новым идеям», «устойчивость в своих убеждениях» и т.д.

При этом, если исходить из типологии Майерс — Бриггса, то можно говорить о том, что тип личности лица, принимающего решение, действительно накладывает отпечаток на стратегию развития организации, поскольку каждая из 16-ти комбинаций характеристик, определяющих типологию личности Майерса — Бриггса, безусловно создает индивидуальный когнитивный тип и стиль формирования стратегии развития.

Но если вероятность единоличного принятия того или иного тенденциозного управленческого решения каждым из типов личностей по типологии Майерса — Бриггса в рамках когнитивной школы составляет 6,25%, то при принятии решения двумя людьми вероятность совпадения их типов личностей по типологии Майерса — Бриггса составит уже 0,39%, тремя — уменьшится до 0,024%, а четырьмя — до 0,0015%.

То есть, групповое принятие управленческих решений в рамках когнитивной школы является важным инструментом борьбы с проблемой тенденциозности.

Конечно, групповое принятие решений не решает в полной мере проблему «жертв группового мышления». Но если управленческое решение принимается всеми членами группы под давлением авторитета лидера и из страха «отбиться от стаи», то такое искусственное единство будет носить временный характер.

### **Литература**

1. Bogner, W. C., and Thomas, H. «The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: A Dynamic Integration of Two Competing Models.» *Journal of Management Studies* (30, 1, 1993: 51–67).
2. Boyle G. J. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): Some Psychometric Limitations: [англ.] / Gregory J. Boyle // *Australian Psychologist: журн.* — 1995. — Vol. 30, no. 1 (March). — P. 71–74.
3. Duhaime, I. M., and Schwenk, C. R. «Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making.» *Academy of Management Review* (10, 2, 1985: 287–295).
4. Herbert A. Simon. Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T. Ely Lecture // *American Economic Review*, May 1978, v.68, no.2, p.1–16
5. Janis, I. L. *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1972).
6. Jung, C. G. *Psychologische Typen.* — Zurich: Rascher Verlag, 1921.

7. Kiesler, C. A. *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief* (New York: Academic Press, 1971).
8. Lyles, M. A. «A Research Agenda for Strategic Management in the 1990s.» *Journal of Management Studies* (27, 4, 1990: 363–375).
9. Makridakis, S. *Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century* (New York: Free Press, 1990); also extracts from 1979 draft.
10. Reger, R. K., and Huff, A. S. «Strategic Groups: A Cognitive Perspective.» *Strategic Management Journal* (14, 1993: 103–124).
11. Reger, R. K., Gustafson, L. T., De Marie, S. M., and Mullane, J. V. «Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done». *Academy of Management Review*. (19, 1994: 565–584).
12. Schwenk, C. «The Cognitive Perspective in Strategic Decision-Making.» *Journal of Strategic Management* (25, 1988: 41–56).
13. Simon H.A. A Behavioral Model of Rational Choice // *Quarterly Journal of Economics*, February 1955, v.69, p.99–118.
14. Simon H.A. A Formal Theory of the Employment Relation // *Econometrica*, July 1951, v.19, p.293–305.
15. Simon H.A. *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations*. 3d ed. New York: Free Press; London: Collier, Macmillan, 1976a.
16. Simon H.A. and Kadane J.B. Optimal Problem-Solving Search: All-or-None Solutions // *Artificial Intelligence*, Fall 1975, v.6, p.235–48.
17. Simon H.A. Dynamic Programming Under Uncertainty with a Quadratic Criterion Function // *Econometrica*, January 1956, v.24, p.74–81.
18. Simon H.A. From Substantive to Procedural Rationality. In: J.L.Spiro (ed.). *Method and Appraisal in Economics*. Cambridge (MA): Cambridge University Press, 1976b.
19. Simon, H.A. *Administrative Behavior* (New York: Macmillan, editions 1947 and 1957).
20. Staw, B. M. «Knee Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action.» *Organizational Behavior and Human Performance* (16, 1976: 27–44).
21. Steinbruner, J. D. *The Cybernetic Theory of Decision: New Dimensions of Political Analysis* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1974).
22. Tversky, A., and Kahneman, D. «Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases.» *Science* 185, 1974: 1124–1131).
23. Воропаева Е. Набиуллина спрогнозировала сроки начала трансформации экономики. [https://rbc.ru/turbopages.org/rbc.ru/s/economics/18/04/2022/625d1abd9a7947966eb090a3?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=mobile&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews%2Fstory%2FGlava\\_CB\\_Nabiullina\\_sprognozirovala\\_nachalo\\_transformacii\\_ekonomiki\\_vo\\_III\\_kvartale--81805adb1f769c7729dc04c1c65d5706](https://rbc.ru/turbopages.org/rbc.ru/s/economics/18/04/2022/625d1abd9a7947966eb090a3?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews%2Fstory%2FGlava_CB_Nabiullina_sprognozirovala_nachalo_transformacii_ekonomiki_vo_III_kvartale--81805adb1f769c7729dc04c1c65d5706)
24. Годы без Ленина (1924 – 1990), стр. 358. <https://online-knigi.com.ua/page/256627>
25. *Карягин К.М.* Конфуций, его жизнь и философская деятельность : биографический очерк / с портр. Конфуция, гравир. в Лейпциге Геданом. – Санкт-Петербург: Типография Ю. Н. Эрлих, 1891. – 77 с.
26. *Минцберг Г.* Стратегическое сафари [Текст]: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: перевод с английского / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; [пер. Д. Раевская, Л. Царук]. - Москва: Московская школа управления Сколково : Альпина Паблишер, 2013. – 365 с.
27. *Саймон Г.* Менеджмент в организациях: Сокр. пер. с англ. 15-го изд. / Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В.: Общ. ред. и вступ. ст. А.М.Емельянова и В.В.Петрова. — Москва: Экономика, 1995. — 335 с.

28. Саймон Г.А. Науки об искусственном = The Sciences of the Artificial. — Москва: Мир, 1972.
29. Саймон Г.А. Теория принятия решений в экономической теории и в науке о поведении // Вехи экономической мысли Т.2. Теория фирмы / Под ред. В. М. Гальперина — Санкт-Петербург: Экономическая школа. — 2000. — С. 54—72. — 534 с.
30. Саймон Г.А., Марш Д.Г. Административное поведение. — Москва: Мир, 1974.
31. 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.
32. Тебекин А.В. Взгляд "сверху" на разрабатываемую стратегию социальноэкономического развития национальной экономики. // Транспортное дело России. — 2021. — № 4. — С. 11-20.
33. 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.
34. Тебекин А.В. Взгляды Дж.К. Гэлбрейта на власть технотрактуры и современные реалии. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2017. — № 4. — С. 254-261.
35. Тебекин А.В. Возможности использования положений школы предпринимательства для преодоления национальной экономикой системного кризиса. // Теоретическая экономика. — 2021. — № 8 (80). — С. 37-49.
36. Тебекин А.В. Интегральный взгляд на формирование стратегии социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года. // Теоретическая экономика. — 2021. — № 10 (82). — С. 13-26.
37. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений. Учебник / Москва, 2016. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (1-е изд.)
38. Тебекин А.В. Принятие управленческих решений в условиях риска. Москва, 2018.
39. Тебекин А.В. Проблемы сочетания предпринимательства и планирования в постиндустриальной экономике. // Стратегии бизнеса. — 2021. — Т. 9. — № 11. — С. 326-330.
40. Тебекин А.В. Рассмотрение стратегического руководства бизнесом как видения. // Транспортное дело России. — 2021. — № 6. — С. 110-114.
41. Тебекин А.В. Роль предпринимателя в развитии стратегий бизнеса: философский аспект. // Журнал философских исследований. — 2021. — Т. 7. — № 3. — С. 40-52.
42. Тебекин А.В. Экономические агенты в современной российской экономике. // Инновации и инвестиции. — 2011. — № 1. — С. 2-4.
43. Тебекин А.В., Игнатьева А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. Проблемы и перспективы использования положений школы предпринимательства Йозефа Шумпетера для развития современного менеджмента. // Транспортное дело России. — 2021. — № 2. — С. 69-77.
44. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. Анализ возможностей использования положений школы предпринимательства при формировании современных рыночных стратегий обеспечения международной конкурентоспособности национальной экономики. // Журнал исследований по управлению. — 2021. — Т. 7. — № 5. — С. 42-54.
45. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. Взгляд "снизу" на разрабатываемую стратегию социально-экономического развития российской федерации до 2030 г. в части перспектив достижения национальной цели "достойный,

- эффективный труд и успешное предпринимательство". // Эпомен. – 2021. – № 59. – С. 72-92.
46. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* Возможности использования положений школы позиционирования для решения проблем преодоления экономического кризиса 2020. // Транспортное дело России. – 2020. – № 5. С. 53-58.
47. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* Комплексный анализ перспектив применения положений школы предпринимательства Й.шумпетера при разработке стратегий преодоления глобального экономического кризиса 2020-х годов. // Транспортное дело России. – 2021. – № 5. – С. 3-10.
48. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* Предписывающие школы стратегического менеджмента: исторический и современный аспект применения. Москва, 2022.
49. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* Сценарий стратегического инновационного развития экономики России на основе реинжинирингового подхода. В сборнике: Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Отв. редактор А.В. Олифинов. Симферополь. – 2021. – С. 75-80.
50. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* Учет силы лидерства при формировании и реализации стратегии развития компании. // Журнал экономических исследований. – 2021. – Т. 7. – № 5. – С. 29-40.
51. *Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Влияние школ стратегического менеджмента и маркетинга на современное развитие подходов к управлению. // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2019. – № 3. – С. 14-23.
52. *Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Возможности и ограничения использования традиционной методологии управления проектами в современных условиях. // Журнал исследований по управлению. – 2018. – Т. 4. – № 1. – С. 1-21.
53. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А.* Влияние школы планирования и. ансоффа и п. лоранжа на развитие современного менеджмента. // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2020. – № 3. – С. 118-129.
54. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А.* Выбор подхода к формированию стратегии, обеспечивающей выход из глобального социально-экономического кризиса 2020 года. // Теоретическая экономика. – 2020. – № 5 (65). – С. 44-67.
55. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А.* Роль предпринимателя в положениях школы предпринимательства Й. Шумпетера и его значение в формировании стратегий развития бизнеса в современных условиях. // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9. – № 9. – С. 263-270.