

# **Социально-экономические проблемы реализации подходов к обучению в звеньях «индивид-группа-организация», осуществляемых в интересах наращивания объемов знаний**

## **Socio-economic problems of implementing approaches to training in the links "individual-group-organization", carried out in the interests of increasing the volume of knowledge**

УДК 330.8

DOI: 10.12737/2500-3305-2024-9-3-3-17

### **Тебекин А.В.**

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, профессор кафедры финансово-экономического и бизнес-образования Государственного университета просвещения, заведующий научной лабораторией проблем устойчивого развития Института повышения квалификации руководящих кадров и специалистов, заведующий кафедрой высшей математики, статистики и информатики Академия труда и социальных отношений

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

Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor, Honorary Worker of Science and Technology of the Russian Federation, Professor of the Higher School of Cultural Policy and Management in the Humanities of Moscow State University. M.V. Lomonosov, Professor of the Department of Financial, Economic and Business Education of the State University of Education, Head of the Scientific Laboratory of Sustainable Development Problems of the Institute for Advanced Training of Managerial Personnel and Specialists

### **Аннотация**

Актуальность представленного исследования определяется тем, что по мере развития постиндустриального общества все больше внимания уделяется экономике знаний, базовыми составляющими которой является генерация и обучение новым знаниям. При этом принципиальное значение имеет накопление организациями этих знаний в конкурентной борьбе. В настоящее время сложилось достаточно много подходов к рассмотрению обучения в звеньях «индивид-группа-организация» и как процессов, и как моделируемых структур, в том числе в интересах стратегического развития организации. В то же время очевидным недостатком известных подходов является гипотеза о монотонном наращивании объемов знаний в организации без учета социально-экономических проблем, возникающих в процессе приобретения и использования новых знаний.

Целью представленных исследований является выявление проблем реализации подходов к обучению в звеньях «индивид-группа-организация» в интересах наращивания объемов знаний, обусловленных социально-экономическими аспектами приобретения и использования новых знаний в конкурентной среде, с позиций стратегического развития.

Научная новизна полученных результатов заключается в выделении ключевой проблемы перехода от подразумеваемых знаний к явным, обусловленной агентскими конфликтами, связанными с правами на этот вид неосязаемого актива между индивидуумом, генерирующим новые знания, и организацией, стремящейся донести эти знания посредством обучения до своих сотрудников.

Практическая значимость результатов исследований заключается в возможности их использования при реализации подходов к обучению в звеньях «индивид-группа-организация» как в рамках концепции управления на основе использования человеческого капитала в 2030-е годы, так и в рамках концепции управления на основе использования интеллектуального капитала организации в 2040-е годы.

**Ключевые слова:** социально-экономические проблемы, реализация подходов к обучению, звенья «индивид-группа-организация», наращивание объемов знаний.

### **Abstract**

The relevance of the presented study is determined by the fact that as the post-industrial society develops, more and more attention is paid to the knowledge economy, the basic components of which are the generation and training of new knowledge. At the same time, the accumulation of this knowledge by organizations in the competitive struggle is of fundamental importance. Currently, there are quite a lot of approaches to considering training in the individual-group-organization links both as processes and as modeled structures, including in the interests of the strategic development of the organization. At the same time, an obvious drawback of the known approaches is the hypothesis of a monotonous increase in the volume of knowledge in the organization without taking into account the socio-economic problems arising in the process of acquiring and using new knowledge.

The purpose of the presented studies is to identify the problems of implementing approaches to training in the individual-group-organization links in the interests of increasing the volume of knowledge, conditioned by the socio-economic aspects of acquiring and using new knowledge in a competitive environment, from the standpoint of strategic development.

The scientific novelty of the obtained results lies in the identification of the key problem of the transition from tacit knowledge to explicit knowledge, caused by agency conflicts associated with the rights to this type of intangible asset between an individual generating new knowledge and an organization seeking to convey this knowledge through training to its employees.

The practical significance of the research results lies in the possibility of their use in the implementation of approaches to training in the individual-group-organization links both within the framework of the concept of management based on the use of human capital in the 2030s and within the framework of the concept of management based on the use of the intellectual capital of an organization in the 2040s.

**Keywords:** socio-economic problems, implementation of approaches to learning at the individual-group-organization level, increasing the volume of knowledge.

### **Введение**

По мере развития постиндустриального общества все больше внимания придается экономике знаний, базовыми составляющими которой является генерация и обучение новым знаниям (индивидуально, в группе, в организации в целом). При этом принципиальное значение имеет накопление организациями этих знаний в конкурентной борьбе.

В настоящее время сложилось достаточно много подходов к рассмотрению обучения в звеньях «индивид-группа-организация» и как процессов, и как моделируемых структур, в том числе в интересах стратегического развития организации.

В то же время очевидным недостатком известных подходов является гипотеза о монотонном наращивании объемов знаний в организации без учета социально-

экономических аспектов, связанных, в частности, с конфликтами, которые могут возникнуть между экономическими агентами в процессе приобретения и использования новых знаний.

Необходимость восполнения этого пробела и предопределила выбор темы исследования.

#### **Цель исследования**

Целью представленных исследований является выявление проблем реализации подходов к обучению в звеньях «индивид-группа-организация» в интересах наращивания объемов знаний, обусловленных социально-экономическими аспектами приобретения и использования новых знаний в конкурентной среде, с позиций стратегического развития.

#### **Методическая база исследований**

Методическую основу исследований составили известные научные работы представителей школы обучения стратегического менеджмента, внесших вклад в развитие подходов к обучению, таких авторов как К. Арджирис [1-3], Р. Кайерт, Дж. Марч [4], Г. Минцберг [12], А. Нонаки, Г. Такеути [6], Р. Норманн [7], М. Полани [8], П. Сенге [10], Д. Шен [9] и др.

Методическую базу исследований составили также авторские научные труды, посвященные исследованию с современных позиций положений школы обучения стратегического менеджмента [13, 15, 17-19, 21-24].

#### **Основные результаты исследований**

Рассматривая обучение как неотъемлемую составляющую управления (менеджмента), следует согласиться с представителями школы обучения стратегического менеджмента, которые отмечают, что в большинстве научных работ обучение рассматривается как процесс, обслуживающий изменение в управлении (менеджмент перемен), а не на реализацию стратегии как таковой [12].

В этой связи представляет интерес описание одиночной петли и двойной петли обучения, описанные К. Арджирисом и Д. Шоном [3] (рис. 1).



**Рис. 1.** Сравнительная характеристика одиночной и двойной петли обучения, описанных К. Арджирисом и Д. Шоном [3]

Очень образный пример сравнения одиночной и двойной петли обучения приводит в своей работе «Обучение умных людей тому, как нужно учиться» К. Арджирис [1]: «пример одиночной петли обучения — термостат, автоматически включающий тепло каждый раз, когда температура в комнате опускается ниже 20 °С. Термостат, который мог бы спросить: «Почему я установлен на 20 °С?» - рассуждает далее К. Арджирис, - а затем выяснить, может ли другая температура обеспечить более экономное решение задачи по поддержанию в комнате комфортной температуры, — образец двойной петли обучения» [1].

Комментируя двойную петлю обучения как более эффективную, К. Арджирис резюмирует: «Учить людей по-новому и более эффективно обосновывать свое поведение — это значит ломать блокирующие обучение барьеры» [1].

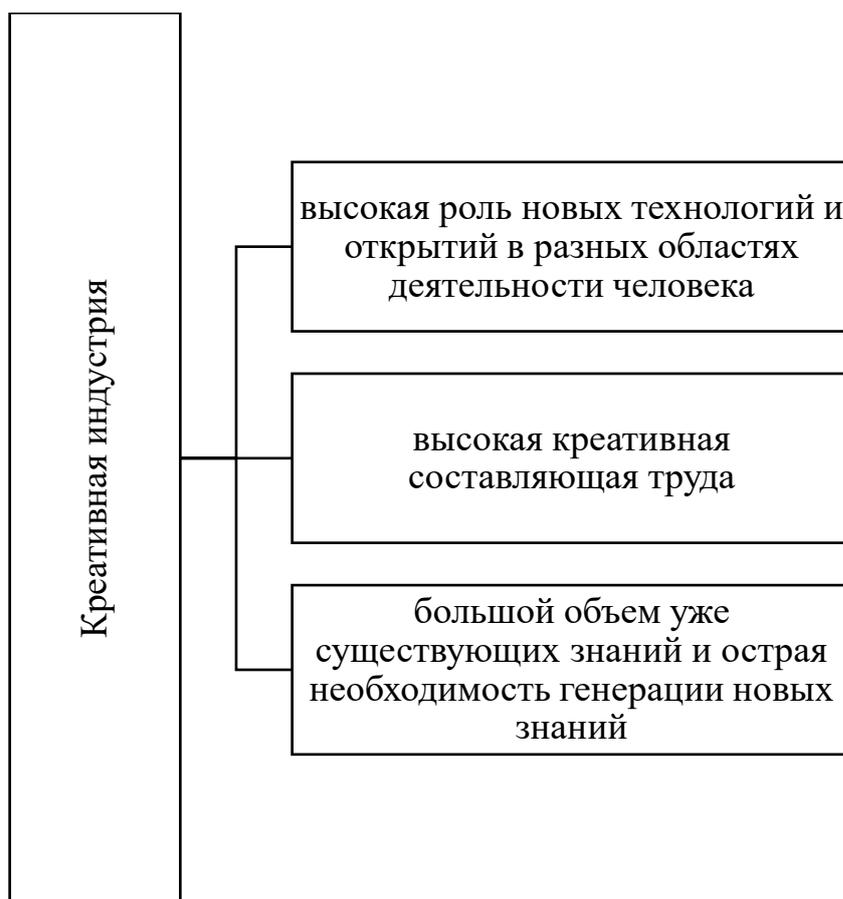
Представляется, что этот тезис К. Арджириса, сформулированный на основе наблюдения процессов перехода социально-экономического развития общества в 1970-е годы от четвертого технологического уклада к пятому (когда нет большого смысла обучать уходящим технологиям и нужно ломать блокирующие барьеры, стоящие на пути освоения новых технологий) точно также подходит к рассмотрению процессов перехода социально-экономического развития общества от пятого технологического уклада к шестому в текущие 2020-е годы [14].



**Рис. 2.** Перспективные направления организационного обучения в школе обучения стратегического менеджмента, которые могут быть использованы при формировании стратегий развития

Среди перспективных направлений организационного обучения, которые могут быть использованы при формировании стратегий развития, в школе обучения стратегического менеджмента традиционно выделяют, представленные на рис. 2.

Обратим внимание на то, что уже в конце XX в. в менеджменте сформировалось новое направление, посвященное «созданию знаний», которое сегодня чаще интерпретируется как «экономика знаний» или «креативная индустрия» («креативная экономика») [5], основные характеристики которой представлены на рис. 3.

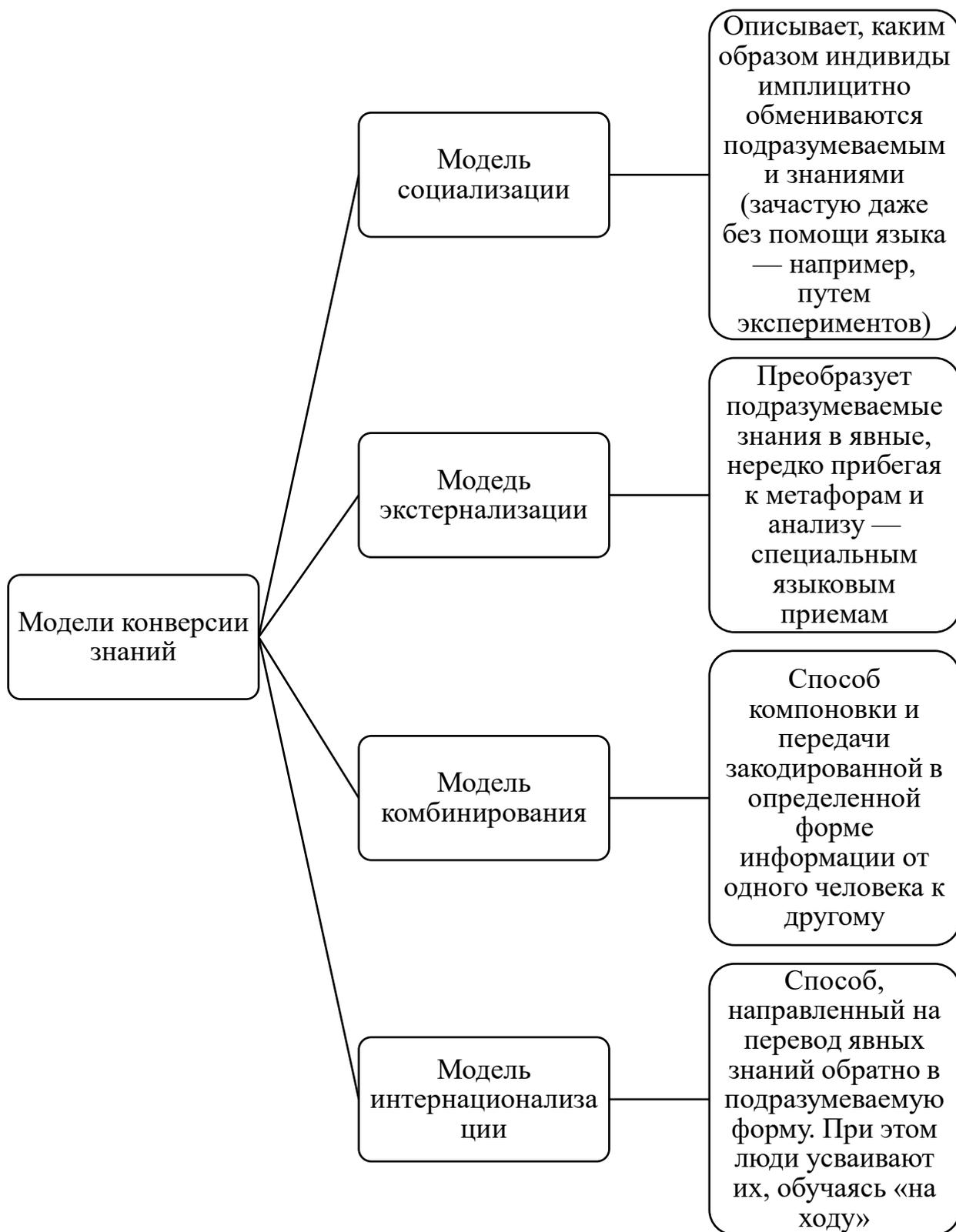


**Рис. 3.** Основные характеристики креативной экономики

Достаточно интересную оценку направлению менеджмента, связанного с «созданием знаний», дает Г. Минцберг, отмечающий, что «в последнее время эта тема приобрела широкую популярность, сравнимую с помешательством» [12], когда «редкая компания остается равнодушной к возможностям обучения» [12]. Обратим внимание, что к подобным популярным направлениям, где сложно определить пропорции релевантности и моды (как правило не без корыстного интереса) сегодня можно отнести и разрекламированную цифровизацию, и стратегию устойчивого развития ESG, и целый ряд других направлений, в отношении которых оценка популярности, как сравнимая с помешательством, была бы вполне уместной.

Возвращаясь к перспективным подходам к обучению, необходимо отметить, что еще в конце XX в. у управленцев (от рядовых менеджеров до генеральных директоров) заметный интерес вызвала работа А. Нонаки и Г. Такеути «Компания, создающая знания» [6], в которой авторы призывают менеджеров «избавиться от устаревшего убеждения в том, что знания можно приобрести, обучаясь или штудировав руководства, книги или лекции» [6]. Взамен этого А. Нонаки и Г. Такеути настаивают на том, что менеджерам «необходимо обратить особое внимание на менее формальную и систематическую сторону знаний, концентрируясь на субъективном восприятии, интуиции и предчувствиях, которые могут быть получены с помощью метафор, картин, переживаний» [6].

При этом А. Нонаки и Г. Такеути рассматривают четыре модели конверсии знаний [6] (рис. 4).



**Рис. 4.** Модели конверсии знаний А. Нонаки и Г. Такеути [6]

Основой обучения, согласно А. Нонаки и Г. Такеути, является «спираль познания», посредством которой четыре представленные на рис. 5 модели конверсии знаний, описывающие соответствующие процессы, динамично взаимодействуют.

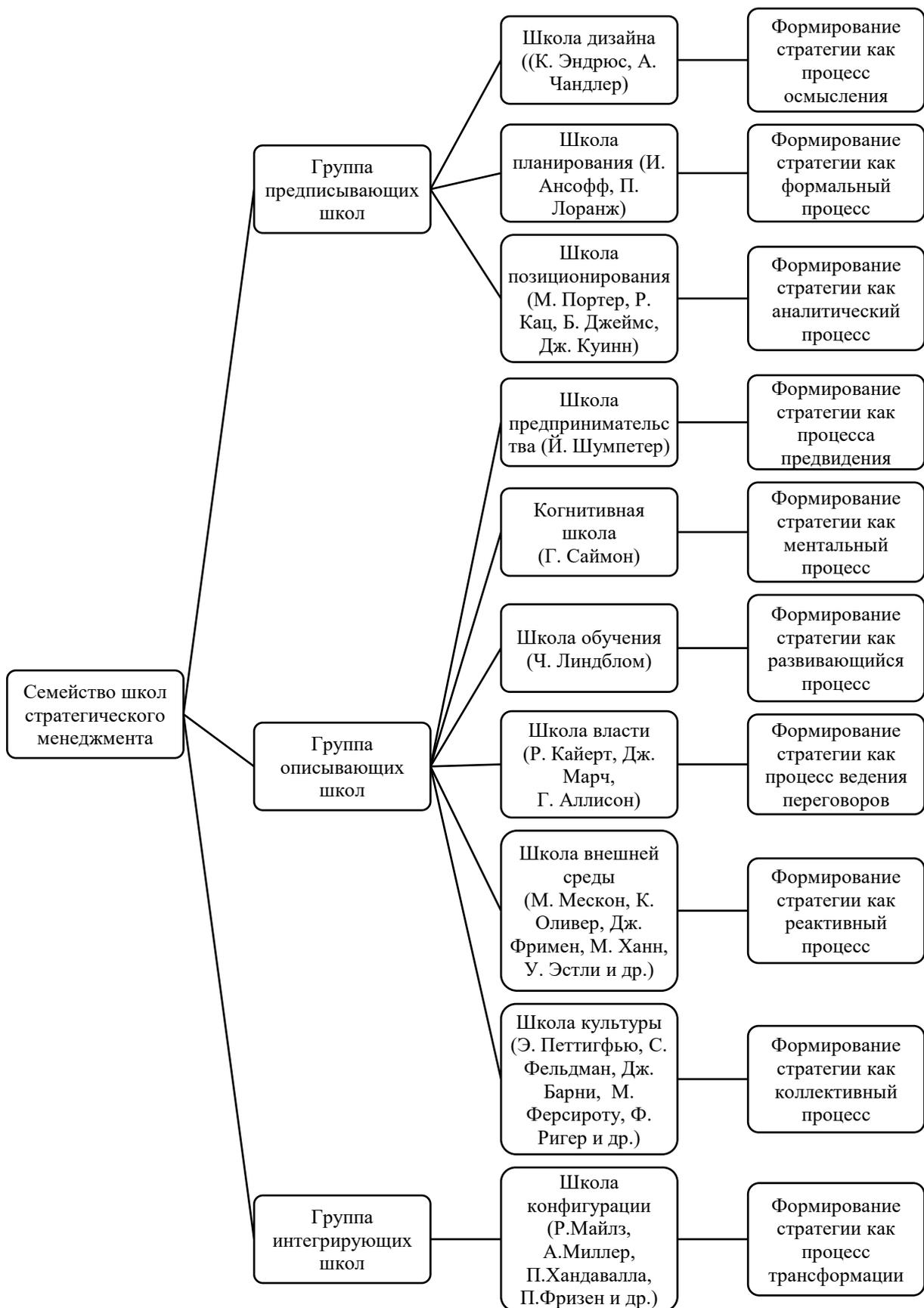
Описывая предлагаемую стратегию, А. Нонаки и Г. Такеути пишут: «Суть стратегии заключается в совершенствовании способностей организации приобретать, создавать, аккумулировать и применять свои знания» [6].

Анализируя этот тезис авторов вполне логично задать вопрос – а как же в эту стратегию вписывается генерация новых знаний?

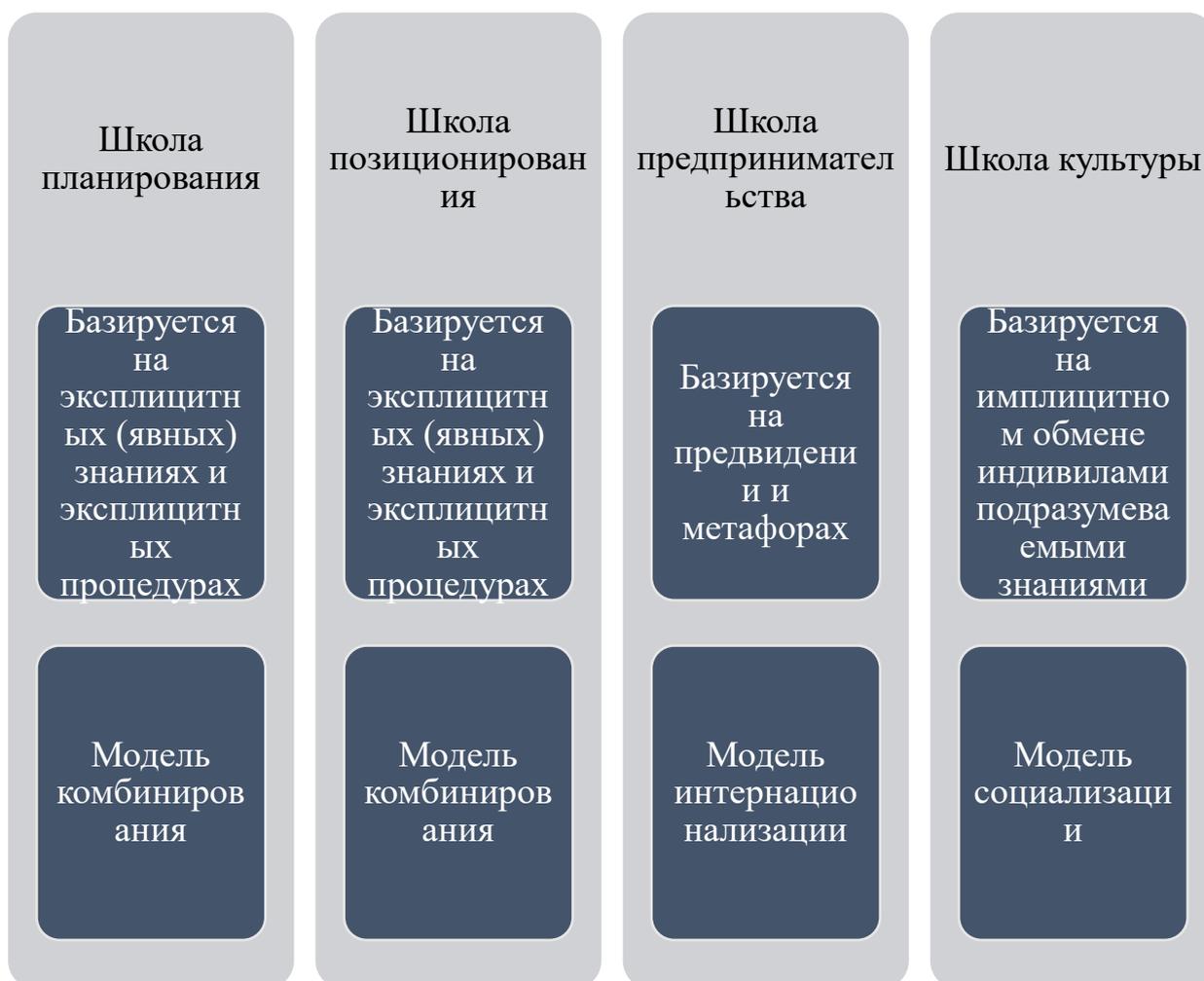
Вот как на этот вопрос отвечают А. Нонаки и Г. Такеути: «поскольку знания формируются исключительно индивидами, роль организации заключается в облегчении учебного процесса, в поддержке и стимулировании индивидуального обучения, в его усилении, кристаллизации и синтезировании на уровне группы посредством диалога, убеждения, обмена опытом и наблюдений» [6].

Обратим внимание на то, что в данном рассмотрении А. Нонаки и Г. Такеути ограничиваются описанием процесса генерации знаний индивидуумами только в части обучения. Хотя на самом деле это хоть и обязательная, но далеко недостаточная часть для генерации новых знаний как инновационного процесса [16].

Также представляет интерес попытка увязать Г. Минцбергом модели конверсии знаний А. Нонаки и Г. Такеути [6] (рис. 4) с выделенными им школами стратегического менеджмента (рис. 5) [25], результаты авторской интерпретации которой представлены на рис. 6.



**Рис. 5.** Классификация научных школ стратегического менеджмента по Г. Минцбергу и их краткая характеристика [25]



**Рис. 6.** Взаимосвязь научных школ стратегического менеджмента, описанных Г. Минцбергом [12] с моделями конверсии знаний А. Нонаки и Г. Такеути [6]

Рассматривая взаимосвязь научных школ стратегического менеджмента (рис. 5) с моделями конверсии знаний А. Нонаки и Г. Такеути (рис. 6) Г. Минцберг задается вопросом – с каким из вариантов моделей конверсии знаний (рис. 4) связана школа обучения стратегического менеджмента (рис. 5), высказывая предположение о том, что школа обучения связана со всей «спиралью познания» [12], охватывающей все четыре модели конверсии знаний, представленные на рис. 4. Кроме того, Г. Минцберг высказывает мысль о том, что «возможно ... все школы (научные школы стратегического менеджмента – прим. автора) пользуются различными комбинациями спирали познания» [12].

Разделяя эту точку зрения относительно «спирали познания», обратимся к тем аспектам, которые, на наш взгляд, ускользнули от исследователей перспективных направлений обучения новым знаниям.

Когда мы анализируем тезис А. Нонаки и Г. Такеути о том, что менеджерам «необходимо обратить особое внимание на менее формальную и систематическую сторону знаний, концентрируясь на субъективном восприятии, интуиции и предчувствиях, которые могут быть получены с помощью метафор, картин, переживаний» [6], то на первый взгляд речь идет о традиционной дискуссии о степени релевантности теоретических и практических знаний при всем том, что мы прекрасно понимаем, что менеджерам просто необходимо совместное использование этих знаний.

Но далее, когда мы анализируем рекомендации А. Нонаки и Г. Такеути сфокусироваться при обучении на менее формальной и систематической стороне знаний, обращают внимание читателей на том, что «достижения цели полезного использования

этих знаний менеджеры должны признать важность подразумеваемых знаний, то есть того, что мы знаем имплицитно, внутри себя, а также понять, чем не выражаемые словами знания отличаются от явных — от нашей формальной осведомленности» [6], мы сталкиваемся с понятием «подразумеваемых знаний».

Следует отметить, что впервые понятие «подразумеваемых знаний» ввел М. Полани [8], который высказал предположение о том, что «мы, возможно, знаем больше, чем можем сказать» [8]. То есть речь идет о еще недостаточно четко сформулированных знаниях.

Характеризуя подразумеваемые знания, А. Нонака и Г. Такеути отмечают, что они (эти знания) «...носят личный характер, ... привязаны к контексту, и потому их трудно облечь в какую-то явную форму, чтобы передать другим» [6]. В противовес этому «явные или «закодированные» знания обозначают знания, которые могут быть трансформированы в официально признанный, систематический язык [6].

В этих трактовках обратим внимание на индивидуальный характер подразумеваемых знаний и общественный характер явных знаний.

С учетом основных законов диалектики (единства и борьбы противоположностей, перехода количественных изменений в качественные, отрицания отрицания) автором были описаны:

- процессы генерации новых знаний (преимущественно как индивидуальные процессы), рассматриваемые в качестве базовой основы концепции менеджмента 2030-х годов – концепции управления на основе использования человеческого капитала [20];
- процессы аккумуляции сформировавшихся знаний (как коллективные процессы) в интеллектуальный капитал организации, рассматриваемые в качестве базовой основы концепции менеджмента 2040-х годов – концепции управления на основе использования интеллектуального капитала организации [11] (рис. 7).



**Рис. 7.** Ожидаемая динамика развития концепций менеджмента, основанных на знаниях, в 2030-2040-е гг.

А. Нонака и Г. Такеути делают акцент на том, что особую важность представляет собой процесс преобразования не выражаемых словами (не явных, подразумеваемых) знаний в явные (рис. 7). Причем ключевую роль в этом процессе играют менеджеры

среднего звена, поскольку они «синтезируют подразумеваемые знания работников передовой линии и исполнителей среднего звена, делают их явными и затем воплощают их в новой продукции и технологиях» [6].

Отдавая должное тому факту, что принципиальное значение имеет накопление организациями этих знаний в конкурентной борьбе, а также тому, что в настоящее время сложилось достаточно много подходов к рассмотрению обучения в звеньях «индивид-группа-организация» и как процессов, и как моделируемых структур, в том числе в интересах стратегического развития организации, обратим внимание на то, что очевидным недостатком известных подходов к обучению является гипотеза о монотонном наращивании объемов знаний в организации без учета социально-экономических проблем, возникающих в процессе приобретения и использования новых знаний.

В этой связи в данном исследовании выделяется ключевая проблема перехода от подразумеваемых знаний к явным, обусловленной агентскими конфликтами, связанными с правами на этот вид неосязаемого актива между индивидуумом, генерирующим новые знания, и организацией, стремящейся донести эти знания посредством обучения до своих сотрудников.

Иначе говоря, индивид как генератор и носитель уникальных новых знаний может не согласиться.

Представляется, что сформулированные предложения могут быть эффективно использованы при реализации подходов к обучению в звеньях «индивид-группа-организация» как в рамках концепции управления на основе использования человеческого капитала в 2030-е годы, так и в рамках концепции управления на основе использования интеллектуального капитала организации в 2040-е годы.

#### **Обсуждение результатов и выводы**

Проведенные исследования показали, что по мере развития постиндустриального общества все больше внимания придается экономике знаний, базовыми составляющими которой является генерация и обучение новым знаниям (индивидуально, в группе, в организации в целом). При этом принципиальное значение имеет накопление организациями этих знаний в конкурентной борьбе.

В настоящее время сложилось достаточно много подходов к рассмотрению обучения в звеньях «индивид-группа-организация» и как процессов, и как моделируемых структур, в том числе в интересах стратегического развития организации.

В то же время очевидным недостатком известных подходов является гипотеза о монотонном наращивании объемов знаний в организации без учета социально-экономических аспектов, связанных, в частности, с конфликтами, которые могут возникнуть между экономическими агентами в процессе приобретения и использования новых знаний.

В процессе выявления проблем реализации подходов к обучению в звеньях «индивид-группа-организация» в интересах наращивания объемов знаний, обусловленных социально-экономическими аспектами приобретения и использования новых знаний в конкурентной среде, с позиций стратегического развития, было установлено следующее.

Во-первых, рассматривая обучение как неотъемлемую составляющую управления (менеджмента), следует согласиться с представителями школы обучения стратегического менеджмента, которые отмечают, что в большинстве научных работ обучение рассматривается как процесс, обслуживающий изменение в управлении (менеджмент перемен), а не на реализацию стратегии как таковой.

Во-вторых, рассмотрение одиночной и двойной петли обучения, описанных К. Арджирисом и Д. Шоном, показало, что использование двойной петли обучения как более эффективной, ломающей блокирующие обучение барьеры, сформулированной на основе наблюдения процессов перехода социально-экономического развития общества

в 1970-е годы от четвертого технологического уклада к пятому (когда нет большого смысла обучать уходящим технологиям и нужно ломать блокирующие барьеры, стоящие на пути освоения новых технологий) точно также подходит к рассмотрению процессов перехода социально-экономического развития общества от пятого технологического уклада к шестому в текущие 2020-е годы.

В-третьих, рассматривая среди перспективных направлений организационного обучения, которые могут быть использованы при формировании стратегий развития, предложенных школой обучения стратегического менеджмента (обучение как повышение собственных знаний, обучение как динамический подход к развитию способностей и обучение, основанное на теории хаоса) основное внимание было уделено обучению как способу повышения собственных знаний, наиболее удовлетворяющего текущей фазе развития шестого технологического уклада в экономике. При этом отмечено, что уже в конце XX в. в менеджменте сформировалось новое направление, посвященное «созданию знаний», которое сегодня чаще интерпретируется как «экономика знаний» или «креативная индустрия» («креативная экономика»), основными характеристиками которой являются: высокая роль новых технологий и открытий в разных областях деятельности человека; высокая креативная составляющая труда; большой объем уже существующих знаний и острая необходимость генерации новых знаний.

В-четвертых, показано, что в рассмотрении подходов к обучению как способу повышения собственных знаний особое внимание уделяется переходу от подразумеваемых знаний к явным, которое может быть осуществлено с помощью следующих моделей конверсии знаний: социализации, экстернализации, комбинирования и интернационализации. Отмечается, что основой обучения является «спираль познания», посредством которой четыре модели конверсии знаний, описывающие соответствующие процессы, динамично взаимодействуют, в том числе в рамках научных школ стратегического менеджмента.

В-пятых, с учетом описанных автором процессов генерации новых знаний (преимущественно как индивидуальные процессы), рассматриваемые в качестве базовой основы концепции менеджмента 2030-х годов – концепции управления на основе использования человеческого капитала и процессов аккумулирования сформировавшихся знаний (как коллективные процессы) в интеллектуальный капитал организации, рассматриваемые в качестве базовой основы концепции менеджмента 2040-х годов – концепции управления на основе использования интеллектуального капитала организации, в данном исследовании выделяется ключевая проблема перехода от подразумеваемых знаний к явным, обусловленной агентскими конфликтами, связанными с правами на этот вид неосязаемого актива между индивидуумом, генерирующим новые знания, и организацией, стремящейся донести эти знания посредством обучения до своих сотрудников.

Представляется, что сформулированные предложения могут быть эффективно использованы при реализации подходов к обучению в звеньях «индивид-группа-организация» как в рамках концепции управления на основе использования человеческого капитала в 2030-е годы, так и в рамках концепции управления на основе использования интеллектуального капитала организации в 2040-е годы.

### **Литература**

1. Argyris, C. «Teaching Smart People How to Learn». Harvard Business Review (69, 3, May–June 1991: 99–109).
2. Argyris, C. Increasing Leadership Effectiveness (New York: Wiley, 1976).
3. Argyris, C., and Schon, D. A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).

4. Cyert, R. M., and March, J. G. A Behavioral Theory of the Firm (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963).
5. Howkins, John. The creative economy: How people make money from ideas / John Howkins. - London [etc.]: Allen Lane: Penguin press, 2001. - 263 p.
6. Nonaka, I., and Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (New York; Oxford University Press, 1995).
7. Normann, R. Management for Growth (New York: Wiley, 1977).
8. Polanyi, M. The Tacit Dimension. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.
9. Schon, D. A. «Organizational Learning». In G. Morgan, ed., Beyond Method: Strategies for Social Research (Beverly Hills, CA: Sage, 1983).
10. Senge, P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Doubleday, 1990)
11. Игнатьева А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Осинкин В.Н., Тебекин А.В. Прогнозирование направления развития теоретико-методологических разработок в области управления в 2030-2040-е годы. // Журнал экономических исследований. — 2024. — №4. — С. 3-11.
12. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 367 с.
13. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. Логический инкрементализм как базовая основа формирования стратегий развития в научной школе обучения Ч. Линдблома. // Транспортное дело России. 2023. № 4. С. 81-88.
14. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. проблемы и перспективы развития НИО.2 в рамках шестого технологического уклада. // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С.Ю. Витте. 2022. Т. 1. № 2. С. 57-75.
15. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. Философия школы обучения Ч. Линдблома: эффективность на смену эффектности. // Транспортное дело России. 2023. № 3. С. 43-48.
16. Тебекин А.В. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 481 с.
17. Тебекин А.В. Использование базовых положений школы обучения Ч. Линдблома в интересах развития системы образования с учетом вызовов XXI века. // Журнал педагогических исследований. 2024. Т. 9. № 1. С. 30-43.
18. Тебекин А.В. Использование постулатов школы обучения стратегического менеджмента в интересах развития персонала организации с учетом вызовов XXI века. // Теоретическая экономика. 2024. № 2 (110). С. 66-79.
19. Тебекин А.В. Использование стратегии обучения в развитии профессиональной организации: теоретико-методологический аспект. // Профессиональное образование в современном мире. 2023. Т. 13. № 4. С. 623-636.
20. Тебекин А.В. К вопросу о формировании концепции менеджмента 2030-х гг. / А.В.Тебекин // Вестник Московского финансово-юридического университета. — 2019. — №2. — С. 168-176.
21. 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.
22. Тебекин А.В. Переход от формулирования стратегии к ее формированию как путь обеспечения эффективности развития в школе обучения Ч. Линдблома. // Транспортное дело России. 2023. № 6. С. 146-151.

23. Тебекин А.В. Постулаты школы обучения стратегического менеджмента Чарльза Линдблома: философский аспект. // Журнал философских исследований. 2023. Т. 9. № 3. С. 45-58.
24. Тебекин А.В. Философия инкрементализма как ключ к пониманию процессов формирования стратегий развития в школе обучения Ч. Линдблома. // Теоретическая экономика. 2023. № 8 (104). С. 12-24.
25. 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.