

# **Развитие концепции менеджмента в 2000-е годы и перспективы их использования в современных кризисных условиях**

## **Development of the management concept in the 2000s and prospects for their use in modern crisis conditions**

УДК 338.24

Получено: 24.01.2020

Одобрено: 15.02.2020

Опубликовано: 25.04.2020

### **Тебекин А.В.**

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России

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

Doctor of Engineering, Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of Management, Moscow State Institute of International Relations (University) MFA of Russia

### **Тебекин П.А.**

Главный сетевой инженер АО «Альфа-Банк»

### **Tebekin P.A.**

Chief network engineer, Alfa Bank JSC

### **Егорова А.А.**

Специалист отдела НИОКР ООО «Научно-технический центр «Интайр»»

### **Egorova A.A.**

Specialist of the R & D Department, LLC "Scientific and Technical Center "Intair ""

### **Аннотация**

На основе анализа закономерностей развития концепций менеджмента в XX в. впервые дано детальное описание процессов концептуального развития менеджмента в 2000-е годы. Показано, что базовую основу развития менеджмента в 2000-е годы составила концепция управления по целям (Management by Objectives – МВО). Исследованы особенности развития менеджмента как науки и практики управления в период с 2000-го по 2010-й год. Выделены основные тенденции концептуального развития менеджмента в 2000-е годы. Рассмотрены требования к определению целей в концепции МВО. Проанализированы перспективы использования основных положений концепций менеджмента 2000-х годов в современных условиях. С учетом закономерностей развития концепций менеджмента, обусловленных фазами больших циклов экономической активности Н.Д. Кондратьева, продемонстрирована взаимосвязь концепции менеджмента 2000-х годов с концепциями менеджмента 1950-х и 2050-х годов.

**Ключевые слова:** развитие, концепции менеджмента, 2000-е годы, перспективы, использование, современные условия.

## **Abstract**

Based on the analysis of the patterns of development of management concepts in the 20th century, a detailed description of the processes of conceptual development of management in the 2000s was given for the first time. It is shown that the basic basis of management development in the 2000s was the concept of Management by Objectives (MBO). The peculiarities of development of management as a science and practice of management in the period from 2000 to 2010 were studied. The main trends of conceptual development of management in the 2000s are highlighted. Requirements to determination of targets in MTO concept are considered. The prospects of using the main provisions of the management concepts of the 2000s in modern conditions were analyzed. Taking into account the regularities of development of concepts of management, conditioned by the phases of large cycles of economic activity of N.D. Condratiev, the relationship of the concept of management of the 2000s with the concepts of management of the 1950s and 2050 "s has been demonstrated.

**Keywords:** development, management concepts, 2000s, prospects, use, modern conditions.

### **Актуальность темы исследования**

В условиях глобального социально-экономического кризиса, разразившегося в мире в 2020-м г. [4], одной из важнейших проблем, требующих решения, наряду с преодолением пандемии коронавируса [9], является преодоление кризиса в мировой и национальной экономике.

При всем том, что экономический кризис 2020 г. был предсказуем [26, 32, 37, 42, 60, 61, 62, 63, 65], ожидаем [29, 31, 46, 71] и очевиден по своей природе [25, 28, 64, 66, 86] и продолжительности [29, 83], по факту он застал мировую и национальные экономики врасплох [20].

Очевидно, что в текущих условиях нарастающего экономического кризиса, победа над ним по теории Blitzkrieg не предоставляется возможной. В это связи возникает необходимость в поиске путей быстрой перефокусировки текущих управляемых экономических процессов на новые цели, связанные на первом этапе с локализацией влияния кризиса на экономику. В этой связи представляет интерес рассмотрение концепции менеджмента, известной как концепция управления по целям (Management by Objectives, MBO), сформировавшейся в 1950-е годы [5], и получившей дальнейшее развитие и широкое распространение в 2000-е годы [59].

### **Цель исследований**

Таким образом, целью представленных исследований является рассмотрение концепции управления по целям 2000-х годов с позиций оценки возможностей использования ее положений для преодоления глобального экономического кризиса 2020-х годов субъектами микро-, мезо- и макроэкономики.

### **Методологическая основа и методическая база исследований**

Методологическую основу исследований составили положения теории управления организациями как социально-экономическими системами, направленные на выявление устойчивых связей и закономерностей, определяющих природу и содержание проблем управления рассматриваемыми системами, логику и механизмы их разрешения [21].

Методическую базу исследований известные работы по теории менеджмента, связанные с рассмотрением концепций менеджмента таких авторов как: Агарков А.П., Голов Р.С. [7], Балашов А.П. [8], Грибов В.Д., Веснин В.Р. [10], Жигун Л.А. [13], Ксенофонтова Х.З. [17], Лапыгин Ю.Н. [18], Москвитин Г.И., Козырев В.А., Платонова Е.Д. [19], Семенов А.К., Набоков В.И. [23], Тебекин А.В. [43], Фаррахов А.Г. [87], Хохлова Т.П. [88], Ширяев Д.В. [89] и др.

В основу методической базы исследований также были положены авторские наработки по рассматриваемой проблематике, выполненные как в историческом

разрезах [33, 35, 38, 39, 45, 53, 54, 73, 74, 78, 79, 80], так и с позиций исследования эволюционных [36, 48, 49, 50, 51, 58, 70, 77, 82, 85] и методологических аспектов развития менеджмента [27, 30, 34, 36, 40, 41, 42, 43, 47, 52, 55, 56, 57, 68, 69, 72, 75, 76, 77, 81].

### **Основное содержание исследований**

Проведенные исследования показывают, что описание процессов концептуального развития менеджмента в начале XXI в. не нашло должного отражения в научной литературе. В известных источниках таких авторов как Друкер П. [11], Ф. Евсеева С.А., Пшеничная К.С. [12], Клейнер Г.Б. [15], Пиманихина Ю.С. [22], Синяева О.Ю. [24] и др. рассматриваются либо задачи, которые предстоит решать менеджменту, либо вероятные направления и тенденции развития менеджмента в XXI в.

И если постановка проблемы, связанной с рассмотрением грядущих задач менеджмента в XXI в., в работе Друкера П. «Management Challenges for the 21st Century» [11], написанной в конце XX в., вполне закономерна, понятна и объяснима, то в отношении более поздних работ приходится констатировать, что в них не нашло отражение исторических аспектов, отвечающих на вопросы о том, в рамках каких концепций развивался менеджмент последние два десятилетия? А ведь именно столько времени прошло с начала XXI в. И если следовать правилам отчетности, то это более чем достаточный период времени для того, чтобы подвести итог того, как и почему развивался менеджмент в начале XXI в.

Если говорить об общем менеджменте и менеджменте организации, то частично ответы на эти вопросы нашли отражение в трудах [37, 43, 44, 59, 67, 84].

Что же касается процессов развития прикладного менеджмента, то систематизированной информации, отвечающей на этот вопрос применительно к периоду начала XXI в., в научной литературе практически нет. Частично исправить указанное положение и призвано представленное исследование.

В соответствии с разработанным фазовым подходом [76], в основу рассмотрения процессов развития менеджмента в работе были учтены закономерности формирования и реализации концепций менеджмента в рамках десятилетних циклов К. Жугляра [6], сменяющих друг друга по мере смены фаз экономической активности в рамках пятидесятилетних технологических циклов Н.Д. Кондратьева [16].

Такой подход позволил в рамках данной работы исследовать процессы развития менеджмента как науки и практики управления в период с 2000-го по 2010-й год.

Проведенные исследования показали, что базовую основу развития общего менеджмента в 2000-е годы составила концепция управления по целям (MBO, Management by Objectives) П. Друкера [5].

Доминирование в 2000-е годы в менеджменте концепции управления по целям, на наш взгляд, было обусловлено двумя основными тенденциями.

Во-первых, в начале XXI в. продолжалось активное развитие глобализации экономики, сопровождающееся развитием международного сотрудничества, распространением транснациональных корпораций (ТНК), ориентированных на инновационное развитие, сопряженное с реализацией одновременно всех инновационных изменений, выделенных Й. Шумпетером [14]:

- с активным освоением новых источников сырья;
- с формированием и развитием новых мировых центров производства;
- с интенсивным развитием высоких технологий;
- с формированием новых высокоэффективных организационных структур;
- с агрессивным проникновением на новые рынки.

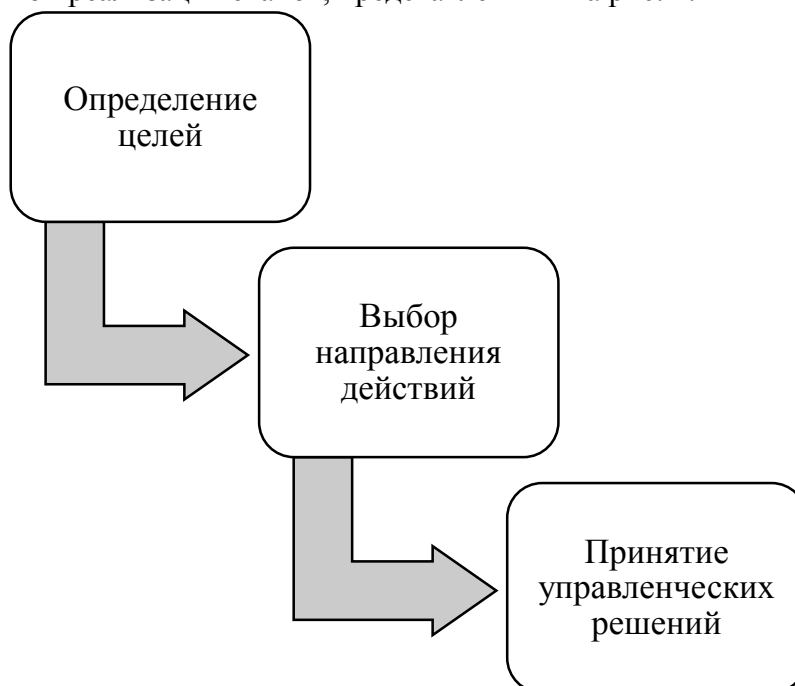
Именно рост масштабирования и пространственного распространения (разнесения) организационных структур ТНК по всему миру, сопровождающийся демократизацией управления, распространением участия работающих в прибылях компаний, усиление международного характера управления и т.д., предопределил

использование в 2000-е годы в качестве основного инструмента для реализации процессов управления организациями как социально-экономическими системами концепции управления по целям (МВО), описанной Питером Друкером еще в середине 1950-х годов в книге «Практика менеджмента» [5].

Изначально концепция управления по целям (МВО) П. Друкера подразумевала согласование целей внутри организации таким образом, чтобы разделить цели не только по функциональным, но и по иерархическим уровням, чтобы все сотрудники от топ-менеджеров до рядовых исполнителей понимали сами цели, их значение для организации, а также зоны ответственности каждого члена организации.

Таким образом, основная идея концепции управления по целям (МВО) заключается в структуризации и последовательной детализации (конкретизации) целей, с последующим проектированием системы организации и мотивации достижения этих целей [43].

Хронологически суть процесса управления по целям заключается в последовательной реализации этапов, представленных на рис. 1.



**Рис. 1.** Этапы реализации процесса управления по целям

Что касается определения целей в концепции МВО, то, во-первых, они должны отвечать требованиям SMART (рис. 2).

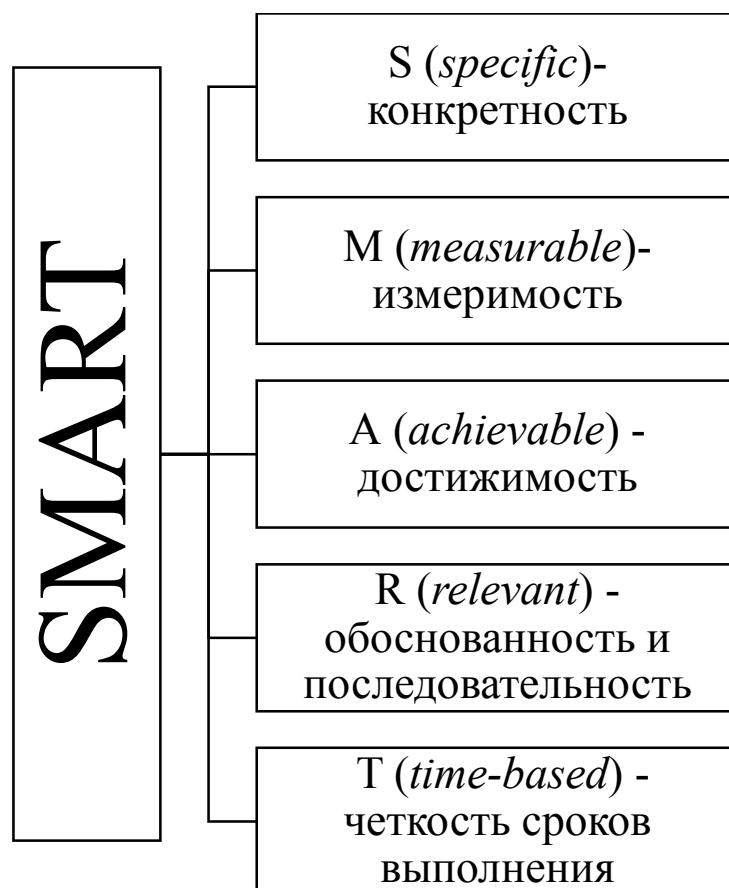


Рис. 2. Требованиям к целям SMART

Во-вторых, определяются цели для всех уровней компании сверху вниз из условий, что:

- цели, формулируемые даже на самых нижних уровнях управления, должны соответствовать целям компании в целом, позволяющим реализовать стратегию ее развития;

- при определении целей по мере движения по иерархическим уровням управления компании сверху вниз глобальные цели должны детализироваться и разворачиваться до уровня компетенции исполнителей соответствующего уровня.

Таким образом, концепция управления по целям предполагает трансформацию глобальной цели организации до уровня конкретного исполнительского уровня соответственно выполняемым функциям: планирование, снабжение, реализация (сбыт), охрана, производство, бухгалтерский учет и т.д.

Иными словами, каждый работник организации должен знать, каким образом, например, глобальная цель увеличения ВВП страны трансформируется в его конкретную функциональную задачу в рамках конкретного подразделения предприятия [43].

В-третьих, в концепции управления по целям самих целей не должно быть слишком много (предпочтительно от 3-х до 5-ти), чтобы не рассеивать внимание исполнителей, и сфокусировать их внимание на достижении наиболее важных целей.

В-четвертых, формирование целей может осуществляться как руководством сверху, так и исполнителями снизу с последующим их обсуждением и согласованием.

При этом считается, что если сотрудники вовлекаются в процесс постановки целей, определения направления действий, выработки рациональных технологий, необходимых для их достижения, то в этом случае сотрудники компании имеют наивысшую мотивацию для достижения целей, творцами которых они тоже являлись.

В-пятых, для оценки степени достижения целей определяются ключевые показатели эффективности – KPI (Key Performance Indicators).

Необходимо отметить, что оценка эффективности деятельности отдельных сотрудников, подразделений и компании в целом является важной составляющей управления по целям как технологии и чаще всего осуществляется в сопоставительном выражении:

- во времени (например, оценка эффективности деятельности объекта оценки за прошлый и текущий периоды относительно себя);
- в пространстве (например, при сравнении работы двух сотрудников с одинаковым функционалом);
- относительно принятого норматива (установленного стандарта).

В-шестых, при формировании целей необходимо исходить из того, что каждый сотрудник, каждое подразделение и компания в целом должны быть обеспечены всеми необходимыми ресурсами для их достижения.

В-седьмых, согласно концепции управления по целям, оценка достигнутых результатов должна проводиться на регулярной основе для того, чтобы:

- вовремя среагировать на негативные отклонения процессов их достижения;
- скорректировать (при необходимости) текущие цели;
- поставить цели для реализации в последующих периодах.

Если сопоставить технологию управления по SMART-целям (рис. 2) П. Друкера [5] с технологией управления на основе диаграммы В. Парето [90] (рис. 3), где в качестве составляющих А, В, С, D, E, F рассматриваются направления бизнеса компании, то можно утверждать, что положения концепции управления по целям (МВО), получившие развитие в 2000-е годы, будут активно использоваться в период кризиса 2020-х годов в силу следующих причин.

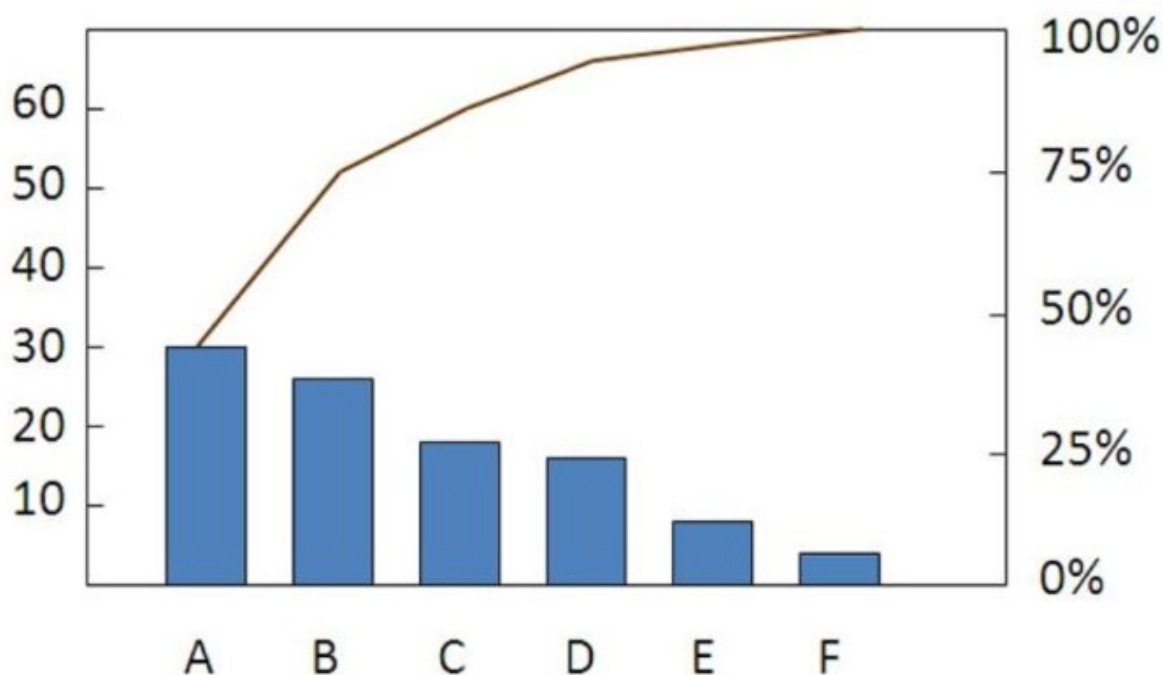


Рис. 3. Диаграмма В. Парето

Во-первых, компании будут всячески стремиться сохранить крупные направления своего бизнеса (направления А, В рис. 3), фокусируя свое внимание на них путем временной локализации масштабов деятельности, сокращения издержек, а возможно и временной «заморозки» (консервации) этих направлений бизнеса.

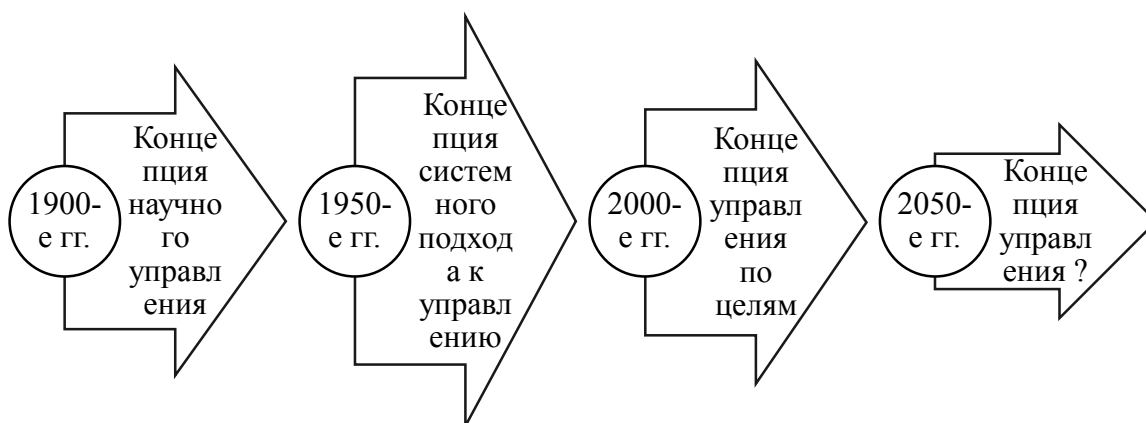
Во-вторых, компании в большинстве случаев будут избавляться от мелких направлений своего бизнеса (направления Е, F рис. 3), поскольку кризис далеко не лучшее время для раскрутки и наращивания масштабов этих направлений бизнеса.

Собственно, аналогичная картина очевидно будет наблюдаться в ближайшее время и на макроэкономическом уровне – национальной экономики. Если рассматривать в качестве направлений А и В рис. 3 – крупный российский бизнес, а в качестве направлений Е и F рис. 3 – малый бизнес, то следует ожидать, что крупный отечественный бизнес в конечном итоге получит поддержку от государства [1], в то время как малому бизнесу если и будет оказана поддержка, то узко адресная и минимальная [2].

Если рассматривать макроэкономический уровень (уровень национальной экономики) в пространственном разрезе, то следует ожидать, что в условиях кризиса 2020-х годов при замедлении процессов глобализации, субъектам Российской Федерации очевидно придется еще больше сфокусироваться на своих региональных точках роста, в меньшей степени рассчитывая на помощь федерального центра, что также отражает связь грядущих процессов управления с положениями концепции управления по целям.

Таким образом, проведенные исследования показывают, что положения концепции менеджмента 2000-х годов, связанные с фокусировкой на ключевых направлениях деятельности, будут активно использоваться в менеджменте в период кризиса 2020-х годов.

Если рассматривать дальнейшие перспективы развития положений концепции менеджмента 2000-х годов, то с учетом выявленных закономерностей развития концепций менеджмента, обусловленных циклами Н.Д. Кондратьева [76], следует предположить, что черты концепции управления по целям, получившей развитие в 2000-е годы в период начала спада экономической активности хозяйствующих субъектов в рамках V-го технологического уклада, проявлявшиеся также в концепции научного подхода к управлению в 1900-е годы [50] и в концепции системного подхода к управлению в 1950-е годы [74], проявятся также в концепции управления, формирующейся к 2050-м годам (рис. 4) в период начала спада экономической активности после прохождения пика в рамках VI технологического уклада в середине 2040-х годов.



**Рис. 4.** Закономерности развития концепций менеджмента, обусловленные циклами Н.Д. Кондратьева, в 1900-е, 1950-е, 2000-е и 2050-е годы

Следует отметить, что концепция управления по целям получила развитие в начале XXI в. и в прикладных областях менеджмента, включая: антикризисное управление, государственное и муниципальное управление, GR-менеджмент, инновационный менеджмент, логистику, менеджмент организации, производственный менеджмент, управление качеством, управление персоналом, управление проектами, финансовый менеджмент, экологический менеджмент и другие направления.

### **Основные результаты и выводы**

Таким образом, проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы.

Во-первых, опираясь на выявленные закономерности формирования и реализации концепций менеджмента в рамках десятилетних циклов К. Жугляра, сменяющих друг друга по мере смены фаз экономической активности в рамках пятидесятилетних технологических циклов Н.Д. Кондратьева, установлено, базовую основу развития менеджмента в 2000-е годы составило развитие концепция управления по целям (MBO, Management by Objectives).

Во-вторых, концепция управления по целям получила развитие в 2000-х годах благодаря тому, что:

– с одной стороны, на фоне падающей экономической активности в рамках V-го технологического уклада компании начали сосредотачиваться (фокусироваться) на локальных улучшениях;

– с другой стороны, в рамках транснациональных корпораций продолжалась работа по совершенствованию процессов управления, в том числе, посредством развертывания глобальных целей ТНК до конкретных подразделений и всех исполнительских уровней.

В-третьих, сопоставление технологии управления по SMART-целям П. Друкера с технологией управления на основе диаграммы В. Парето показывает, что положения концепции управления по целям (MBO), получившие развитие в 2000-е годы, будут использованы в период кризиса 2020-х годов, поскольку: с одной стороны, компании будут всячески стремиться сохранить крупные направления своего бизнеса, фокусируя свое внимание на них путем временной локализации масштабов деятельности, сокращения издержек, а возможно и временной «заморозки» бизнеса; с другой стороны, компании в большинстве случаев будут избавляться от мелких направлений своего бизнеса, поскольку кризис не лучшее время для раскрутки и наращивания масштабов этих направлений бизнеса.

Аналогичная картина очевидно будет наблюдаться в ближайшее время и на уровне национальной экономики, где крупный отечественный бизнес в конечном итоге получит поддержку от государства, в то время как малому бизнесу если и будет оказана поддержка, то узко адресная и минимальная.

Если рассматривать уровень национальной экономики в пространственном разрезе, то следует ожидать, что в условиях кризиса 2020-х годов при замедлении процессов глобализации, субъектам Российской Федерации очевидно придется еще больше сфокусировать на своих региональных точках роста, что также отражает связь грядущих процессов управления с положениями концепции управления по целям.

В-четвертых, рассмотрение дальнейших перспектив развития положений концепции менеджмента 2000-х годов, с учетом выявленных закономерностей развития концепций менеджмента, обусловленных циклами Н.Д. Кондратьева, показывает, что черты концепции управления по целям, получившей развитие в 2000-е годы в период начала спада экономической активности хозяйствующих субъектов в рамках V-го технологического уклада, проявлявшиеся также в концепции научного подхода к управлению в 1900-е годы и в концепции системного подхода к управлению в 1950-е годы, проявятся также в концепции управления, формирующейся к 2050-м годам.



## Литература

1. «Колесо должно крутиться»: крупный бизнес требует от властей поддержки в дни пандемии. Почему это справедливо. [https://eanews.ru/news/koleso-dolzno-krutitsya-kрупnyu-biznes-trebuyet-ot-vlastey-podderzhki-v-dni-pandemii-pochemu-eto-spravedlivo\\_02-04-2020](https://eanews.ru/news/koleso-dolzno-krutitsya-kрупnyu-biznes-trebuyet-ot-vlastey-podderzhki-v-dni-pandemii-pochemu-eto-spravedlivo_02-04-2020)
2. «Нам осталось несколько недель»: как коронавирус убивает малый бизнес в России
3. <https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Fwww.forbes.ru%2Fkarera-i-svoy-biznes%2F395715-nam-ostalos-neskolko-nedel-kak-koronavirus-ubivaet-malyy-biznes-v-rossii>
4. Bank of America предсказал худшие со времен последнего кризиса итоги года. <https://www.rbc.ru/finances/27/02/2020/5e5800cd9a7947db456ece01>
5. Drucker, Peter F., «The Practice of Management», 1954. – 590 p.
6. Juglar C. Des Crises commerciales et leur retour périodique en France, en Angleterre et aux États-Unis, - Paris, 1862. - 258 p.
7. *Агарков, А.П.* Теория менеджмента: Учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов. – Москва: Альфа-М, 2016. - 636 с.
8. *Балашов, А.П.* Теория менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. – Москва: Вузовский учебник, 2016. – 510 с.
9. ВОЗ объявила пандемию коронавируса в мире. <https://russian.rt.com/world/news/727461-voz-obyavila-pandemiyu>
10. *Грибов, В.Д.* Теория менеджмента: Учебное пособие / В.Д. Грибов, В.Р. Веснин. – Москва: Инфра-М, 2015. – 495 с.
11. *Друкер, Питер, Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
12. *Евсеева С.А., Пиеничная К.С.* Менеджмент XXI века: направления и задачи развития для современного менеджера. // современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. №17, 2012, С. 44-47.
13. *Жигун, Л.А.* Теория менеджмента: теория организации: Учебное пособие / Л.А. Жигун. – Москва: Инфра-М, 2016. – 160 с.
14. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития. – Москва — «Эксмо», 2007. - 861 с.
15. *Клейнер, Г.Б.* Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент — путь к менеджменту XXI века. Российский журнал менеджмента. – 2018. – № 16(2). – 231–252.
16. *Кондратьев Н.Д., Опарин Д.И.* Большие циклы конъюнктуры: Доклады и их обсуждение в Институте экономики. — 1-е изд. – Москва, 1928. – 287 с.
17. *Ксенофонтова Х.З.* Теория менеджмента: теория организации (для бакалавров) / Х.З. Ксенофонтова. – Москва: КноРус, 2018. – 256 с.
18. *Лапыгин, Ю.Н.* Теория менеджмента (для бакалавров) / Ю.Н. Лапыгин. – Москва: КноРус, 2017. – 416 с.
19. *Москвитин, Г.И.* История управленческой мысли (теория менеджмента) / Г.И. Москвитин, В.А. Козырев, Е.Д. Платонова. – Москва: Русайнс, 2016. – 400 с.
20. Не просто обвал. Почему нынешний кризис может оказаться серьезнее прежних. <https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Fwww.forbes.ru%2Ffinansy-i-investicii%2F394699-ne-prosto-obval-pochemu-nyneshniy-krizis-mozhet-okazatsya-sereznee>
21. Паспорт специальности: 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством.
22. *Пиманихина Ю.С.* Тенденции развития менеджеров в XXI веке / Ю. С. Пиманихина. — Текст: непосредственный, электронный // Молодой ученый. – 2019. – № 42 (280). – С. 199–204.

23. Семенов А.К. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва: Дашков и К, 2015. – 492 с.
24. Синяева О.Ю. Менеджмент XXI века и новая парадигма проектного подхода // Лидерство и менеджмент. – 2015. – Т. 2. – № 4. – С. 265–278.
25. Стратегическое управление инновационной деятельностью: анализ, планирование, моделирование, принятия решений, организация, оценка. Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г., Гапов М.Р., Родионова Е.С., Сауренко Т.Н., Силкина Г.Ю., Тебекин А.В. - Монография. Под ред. проф. А.В.Тебекина. Санкт-Петербург, 2017. – 312 с.
26. Тебекин А.В. Анализ кризисов с позиций экономической теории. // Журнал экономических исследований. – 2018. – Т. 4. – № 12. – С. 3–9.
27. Тебекин А.В. Анализ особенностей развития школ менеджмента. // Журнал исследований по управлению. – 2019. – Т. 5. – № 4. – С. 13–28.
28. Тебекин А.В. Анализ перспектив реализации энергетической стратегии Российской Федерации в части транспортировки энергоресурсов. Стратегии бизнеса. – 2019. – № 3 (59). – С. 11–21.
29. Тебекин А.В. Вероятное влияние тенденций развития мировой экономики на развитие экономики России в 2020-м году. // Журнал исследований по управлению. – 2019. – Т. 5. – № 5. – С. 91–97.
30. Тебекин А.В. Влияние мотивационных теорий "поля" на развитие современного менеджмента. // Журнал исследований по управлению. – 2018. – Т. 4. – № 6. – С. 1–15.
31. Тебекин А.В. Инновационное развитие экономики. // Правительство Москвы, Департамент образования г. Москвы, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Московская гос. акад. делового администрирования. – Москва, 2008. – 347 с.
32. Тебекин А.В. Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров / Москва, 2020. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (2-е изд., пер. и доп.). – 481 с.
33. Тебекин А.В. История развития менеджмента как науки в 1940-е годы и ее значение для решения современных проблем управления. // Журнал исследований по управлению. – 2018. – Т. 4. – № 8. – С. 1–8.
34. Тебекин А.В. К вопросу о выделении научных школ менеджмента. // Журнал исследований по управлению. – 2018. – Т. 4. – № 12. – С. 32–40.
35. Тебекин А.В. К вопросу о формировании концепции менеджмента 2030-х гг. // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2019. – № 2. – С. 168–176.
36. Тебекин А.В. Концепция системного подхода к управлению как базовая основа для развития современного менеджмента. // Стратегии бизнеса. – 2018. – № 8 (52). – С. 12–16.
37. Тебекин А.В. Менеджмент. Учебник / Москва, 2020. Сер. Бакалавриат. – 384 с.
38. Тебекин А.В. Развитие концепций менеджмента в 1970-е годы. // Журнал исторических исследований. – 2018. – Т. 3. – № 4. – С. 33–43.
39. Тебекин А.В. Развитие прикладных направлений менеджмента в 1930-е годы и его значение для современной экономики. // Журнал исследований по управлению. – 2018. – Т. 4. – № 7. – С. 58–67.
40. Тебекин А.В. Роль школы административного (классического) управления в развитии современного менеджмента. // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2018. – № 2. – С. 169–177.
41. Тебекин А.В. Роль школы научного менеджмента в развитии современного менеджмента. // Журнал исторических исследований. – 2018. – Т. 3. – № 1. – С. 48–56.
42. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент. Учебник / Москва, 2019. Сер. 68 Профессиональное образование (2-е изд., пер. и доп.). – 333 с.
43. Тебекин А.В. Теория менеджмента: учебник. – Москва: Кнорус, 2016. – 696 с.

44. *Тебекин А.В.* Теория управления: учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КНОРУС, 2017. – 342 с. – (Бакалавриат).
45. *Тебекин А.В.* Формирование концепции управления (менеджмента) 2020-х годов. // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. – 2018. – № 1 (30). – С. 64–68.
46. *Тебекин А.В.* Формирование модели инновационного развития экономики. Москва, 2008. – 347 с.
47. *Тебекин А.В.* Школа менеджмента человеческих ресурсов как базовая основа для развития стратегий современного бизнеса. // Стратегии бизнеса. – 2018. – № 9 (53). – С. 3–7.
48. *Тебекин А.В.* Эволюция концепций менеджмента организации. В сборнике: Актуальные проблемы развития экономики в современных условиях. Материалы международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 423–429.
49. *Тебекин А.В.* Эволюция методов управления проектами: мировой опыт и перспективы развития. // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. – № 24. – С. 3969–3994.
50. *Тебекин А.В., Анастасов М.С.* Эволюция теории сбалансированного развития экономических систем и современные ее тенденции. // Стратегии бизнеса. – 2017. – № 2 (34). – С. 7–11.
51. *Тебекин А.В., Бушуева Т.Н.* Эволюция формирования экономики знаний как новой сферы экономики и современные ее тенденции. // В сборнике: Наука и практика: интеграция знаний материалы международной научно-практической конференции. НОУ ВО "Московский экономический институт". – 2015. – С. 63–68.
52. *Тебекин А.В., Денисова И.В., Тебекин П.А.* Влияние научной школы человеческих отношений на развитие современного менеджмента. // Журнал исследований по управлению. – 2018. – Т. 4. – № 5. – С. 1–8.
53. *Тебекин А.В., Денисова И.В., Тебекин П.А.* История развития менеджмента в 1900-е годы. // Журнал исторических исследований. – 2017. – Т. 2. – № 4. – С. 1–8.
54. *Тебекин А.В., Денисова И.В., Тебекин П.А.* История развития менеджмента в 1910-е годы. // Журнал исторических исследований. – 2018. – Т. 3. – № 3. – С. 15–23.
55. *Тебекин А.В., Денисова И.В., Тебекин П.А.* Роль школы поведенческих наук в развитии современного менеджмента. // Журнал исторических исследований. – 2018. – Т. 3. – № 2. – С. 20–34.
56. *Тебекин А.В., Егорова А.А.* Анализ подходов к описанию процессов развития современного менеджмента. // Стратегии бизнеса. – 2019. – № 8 (64). – С. 17–23.
57. *Тебекин А.В., Егорова А.А.* Диалектические основы общенаучных методов управления в менеджменте. // Журнал философских исследований. – 2019. – Т. 5. – № 1. – С. 10–27.
58. *Тебекин А.В., Игнатьева А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* Эволюция концепций финансового менеджмента. // Журнал экономических исследований. – 2020. – Т. 6. – № 1. – С. 34–61.
59. *Тебекин А.В., Касаев Б.С.* Менеджмент организации. Учебник / Москва, 2008. 420 с.
60. *Тебекин А.В., Конотопов М.В.* Апрельские тезисы 2009 года (о мировом экономическом кризисе). // Инновации и инвестиции. – 2009. – № 1. – С. 2–8.
61. *Тебекин А.В., Конотопов М.В.* Декабрьские тезисы 2009 года (о мировом экономическом кризисе). // Инновации и инвестиции. – 2009. – № 4. – С. 2–6.
62. *Тебекин А.В., Конотопов М.В.* Июньские тезисы 2010 года (о мировом экономическом кризисе с позиций бизнес-циклов экономической активности Дж. Китчина). // Инновации и инвестиции. – 2010. – № 3. – С. 2–4.

63. *Тебекин А.В., Конотопов М.В.* Мартовские тезисы 2010 года (о мировом экономическом кризисе с позиций циклов инновационного развития К. Жугляра). // *Инновации и инвестиции*. – 2010. – № 1. – С. 2–6.
64. *Тебекин А.В., Конотопов М.В.* Мировая энергетическая безопасность. кризис или стабильность? *Инновации и инвестиции*. – 2007. – № 2. – С. 3–11.
65. *Тебекин А.В., Конотопов М.В.* Сентябрьские тезисы 2009 года (о мировом экономическом кризисе). // *Инновации и инвестиции*. – 2009. – № 3. – С. 2–9.
66. *Тебекин А.В., Конотопов М.В. Сметанин С.И.* Экономическая история: учебник. Издание 12-е. – Москва: Дашков и К, 2019. – 640 с.
67. *Тебекин А.В., Мантусов В.Б.* Управление организацией: теоретико-методологические основы, функциональные задачи, технологии, прикладные аспекты применения. Российская таможенная академия. – Москва, 2016. – 312 с.
68. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* Анализ направлений совершенствования современных технологий управления при развитии прикладного менеджмента. // *Вестник Московского финансово-юридического университета*. – 2019. – № 4. – С. 147–159.
69. *Тебекин А.В., Петров В.С.* Анализ процессов трансформации основных положений эффективного менеджмента при движении общества от индустриальной к постиндустриальной экономике. // *Стратегии бизнеса*. – 2018. – № 12 (56). – С. 3–12.
70. *Тебекин А.В., Пилипчук Н.В.* Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами организации. // *Транспортное дело России*. – 2012. – № 6-2. – С. 19-22.
71. *Тебекин А.В., Серяков Г.Н.* Оценка характера дифференциации и преемственности этапов и фаз технологических укладов. *Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. – 2018. – № 3. – С. 8-17.
72. *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.
73. *Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Развитие менеджмента организации как науки, искусства и практики управления в 1990-е годы. // *Журнал социологических исследований*. – 2019. – Т. 4. – № 3. – С. 16–22.
74. *Тебекин А.В., Тебекин П.А.* Развитие прикладных направлений менеджмента в 1950-е годы и их влияние на развитие современного менеджмента. // *Транспортное дело России*. – 2019. – № 5. – С. 84–86.
75. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А.* Динамика развития прикладных направлений менеджмента. // *Транспортное дело России*. – 2019. – № 4. – С. 11–16.
76. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А.* Фазовый подход к описанию процессов развития менеджмента в XX-XXI веках. // *Транспортное дело России*. – 2020. – № 1. – С. 87–96.
77. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А.* Значение опыта развития менеджмента на основе концепции административного управления для современного этапа развития экономики. // *Журнал экономических исследований*. – 2018. – Т. 4. – № 7. – С. 12–30.
78. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А.* Концепция поведенческого подхода к управлению как базовая основа для развития менеджмента в 1960-е годы и ее значение для развития современных методов управления. // *Журнал исследований по управлению*. – 2018. – Т. 4. – № 10. – С. 30-39.
79. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А.* Развитие концепций менеджмента в 1980-е годы. // *Журнал исторических исследований*. – 2019. – Т. 4. – № 1. – С. 14-22.
80. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А.* Сравнительная характеристика прикладных направлений менеджмента в 1920-е годы и 2020-е годы и ее значение для развития современной экономики. // *Транспортное дело России*. – 2018. – № 5. – С. 90-92.

81. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А.* Школа количественного подхода к управлению и возможности использования ее положений для развития современного менеджмента. // Журнал исследований по управлению. – 2018. – Т. 4. – № 8. – С. 52–61.
82. *Тебекин А.В., Тебекина А.А.* Развитие концепций инновационного менеджмента. // Журнал исследований по управлению. – 2018. – Т. 4. – № 2. – С. 9-31.
83. *Тебекин А.В., Тебекина А.А.* Экономические последствия кризиса 2008-2009 гг. для различных отраслей сферы обрабатывающих производств национальной экономики. // Журнал экономических исследований. – 2018. – Т. 4. – № 10. – С. 10-16.
84. *Тебекин А.В., Филатов А.А.* Основы менеджмента организации. – Москва, 2005. – 208 с.
85. *Тебекин А.В., Тебекина А.А.* Эволюция развития моделей инновационного процесса. // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2015. – № 3 (14). – С. 15-20.
86. Управление инновациями. Анисимов В.Г., Анисимов Е.Г., Блау С.Л., Мантусов В.Б., Новиков В.Е., Петров В.С., Тебекин А.В., Тебекин П.А. Монография. Под ред. проф. А.В. Тебекина / Государственное казенное образовательное учреждение высшего образования «Российская таможенная академия». – Москва, 2017. – 452 с.
87. *Фаррахов, А.Г.* Теория менеджмента: История управленческой мысли: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. – Москва: Инфра-М, 2019. – 352 с.
88. *Хохлова, Т. П.* Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Хохлова Т.П. - Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 384 с.
89. *Ширяев, Д.В.* Теория менеджмента / Д.В. Ширяев. – Москва: Русайнс, 2017. – 464 с.
90. *Шумпетер Й.* Глава 5. Вильфредо Парето (1848—1923) // Десять великих экономистов от Маркса до Кейнса. — Москва: Институт Гайдара, 2011. — С. 162-205. — 400 с.