

# Проблемы управления: экономические, правовые, социальные и психологические

УДК 330.8

DOI: 10.28995/2782-2222-2024-2-36-54

## Управление развитием организации сквозь призму эволюционной теории Р. Нельсона и С. Уинтера

Алексей В. Тебекин

*Московский государственный институт международных отношений  
(Университет) МИД России, Москва, Россия,  
Tebekin@gmail.com*

*Аннотация.* Представлены результаты анализа базовых положений эволюционной теории стратегического развития Р. Нельсона и С. Уинтера, представляющей собой одну из ветвей школы обучения стратегического менеджмента Ч. Линблома. Продемонстрировано, почему Р. Нельсон и С. Уинтер пришли к пониманию того, что стратегические изменения в организации в большей степени следствие взаимодействий, нежели влияние менеджмента как такового.

Даны пояснения основных постулатов эволюционной теории стратегического развития Р. Нельсона и С. Уинтера с точки зрения современной постиндустриальной экономики, включая интерпретацию: изменений в организации как результат кумулятивного взаимодействия ее основных рабочих подсистем (подразделений); взаимодействия в организации между установившимися рутинными и новыми ситуациями как важного источника обучения; взаимосвязанности рутинных действий в организации, когда изменения в одном их ряду влияют на другой, приводя в итоге к цепной реакции; ориентации менеджмента организации преимущественно на бенчмаркинг.

Продемонстрировано, что предложенное Р. Нельсоном и С. Уинтером управление стратегическим развитием организации эволюционным путем на основе осуществления изменений посредством внедрения имитационных инноваций, полученных в результате бенчмаркинга, действительно является одним из самых надежных путей стратегического развития, что подтверждает опыт стратегического развития подобным путем передовых стран Юго-Восточной Азии (Японии, Южной Кореи, Китая, Индии и др.).

---

© Тебекин А.В., 2024

*Ключевые слова:* управление развитием организации, эволюционная теория Р. Нельсона и С. Уинтера

*Для цитирования:* Тебекин А.В. Управление развитием организации сквозь призму эволюционной теории Р. Нельсона и С. Уинтера // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 2. С. 36–54. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-2-36-54

## Organization development management through the prism of the evolutionary theory of R. Nelson and S. Winter

Aleksei V. Tebekin

*Moscow State Institute of International Relations (University)  
of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Moscow, Russia,  
Tebekin@gmail.com*

*Abstract.* The article presents results of the analysis in the basic provisions of R. Nelson and S. Winter's evolutionary theory of strategic development, which represents a branch of Ch. Linblom's school of strategic management studies. It is shown why R. Nelson and S. Winter came to the understanding that strategic changes in the organization are more a consequence of interactions than the influence of management as such.

Explaining the main postulates in R. Nelson and S. Winter's evolutionary theory of strategic development is made with regard to the modern post-industrial economy, including the interpretation of: changes in the organization cumulatively resulting from the interaction of its main working subsystems (subdivisions); cooperation in the organization between established routine and new situations as an important source of learning; the interconnectedness of routine actions in an organization, when changes in one set of them affect another, eventually leading to a chain reaction; orientation of the organization's management mainly on benchmarking.

Thus, the management of the strategic development of an organization in an evolutionary way, proposed by R. Nelson and S. Winter, based on the implementation of changes through the introduction of imitation innovations obtained as a result of benchmarking, is indeed one of the most reliable ways of strategic development. And the experience of strategic development in a similar way in the advanced countries of Southeast Asia (Japan, South Korea, China, India, etc.) is clear confirmation to that.

*Keywords:* organization development management, evolutionary theory of R. Nelson and S. Winter

*For citation:* Tebekin, A.V. (2024), "Organization development management through the prism of the evolutionary theory of R. Nelson and S. Winter", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 36–54, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-2-36-54

## *Введение*

Современные кризисные условия как в национальной, так и в мировой экономике<sup>1</sup> закономерно ставят вопросы о путях преодоления кризиса [Тебекин 2020]. Причем в стратегической перспективе. В этой связи закономерно обратиться к накопленному практическому опыту в развитии науки и искусства управления, в первую очередь в части стратегического менеджмента.

Здесь стоит отметить, что, с одной стороны, любой кризис в силу циклических закономерностей развития экономики [Хансен 1959] несет в себе признаки предшествующих кризисов. С другой стороны, на каждом новом витке экономического развития любая фаза цикла (в том числе фаза кризиса) закономерно несет в себе элементы новизны и неопределенности.

В этой связи среди двух основных групп школ стратегического менеджмента, представляющих два научных подхода к управлению, предписывающих школ и описывающих школ [Минцберг 2013], целесообразно обратиться к последним, поскольку прежде, чем обеспечить эффективное управление любой социально-экономической системы, необходимо четко описать процессы, происходящие как внутри этой системы, так и вокруг нее.

Следует отметить, что исследованию школ стратегического менеджмента посвящено не так много современных научных работ, например [Антимонова 2022; Багаутдинова 2011; Бражник 2010; Глотова 2021; Михоношин, Угримова 2015], чем, наверное, в определенной мере и объясняется недостаточное раскрытие потенциала школ стратегического менеджмента применительно к современным условиям развития экономики.

В этой связи цель представленных исследований – выявление потенциала конкретных школ стратегического менеджмента с точки зрения возможностей их эффективного использования для формирования стратегий преодоления текущего экономического кризиса.

---

<sup>1</sup> Кризисное десятилетие: глобальные риски 2023–2033. URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/krizisnoe-desyatiletie-globalnye-riski-2023-2033/> (дата обращения 12 ноября 2023).

Среди описывающих школ стратегического менеджмента (рис. 1) особого внимания заслуживает школа обучения Ч. Линдблома [Lindblom, Braybrook 1963], поскольку в ней формирование стратегии рассматривается как развивающийся процесс, что вполне соответствует функционированию управляемых социально-экономических систем в условиях кризиса.



Рис. 1. Состав группы описывающих школ стратегического менеджмента по Г. Минцбергу [Минцберг 2013]

Следует отметить, что в школе обучения (рис. 1) сформировались два существенно различающихся между собой подхода к формированию стратегии развития управляемой системы.

Первый подход основан на концепции частного инкрементализма Ч. Линдблома, когда лицам, принимающим стратегические управленческие решения, по большому счету не до стратегий (рис. 2) [Lindblom 1959], поскольку они ведут борьбу за власть с конкурентами и направляют на эту борьбу все основные ресурсы. Не случайно Ч. Линдблом назвал свою ключевую работу на эту тему (написанную, кстати, в период начала стагнации в мировом экономическом развитии в рамках IV технологического уклада) «Наука доведения дел кое-как» [Lindblom 1959]. Это с одной стороны.

С другой стороны, характеризуя способности лица, принимающего решение на основе концепции частного инкрементализма, Ч. Линдблом описывает его как «находчивого проблеморешателя», который «достаточно мудр», чтобы понимать, что вселенная, в которой он стремится управлять, «слишком велика для него» [Lindblom 1968, p. 61].

Иначе говоря, стратегические решения, согласно концепции частного инкрементализма Ч. Линдблома, принимают лица, которые, с одной стороны, сфокусированы на борьбе за власть и обладают для этой борьбы всеми необходимыми качествами. С другой стороны, эти лица не имеют необходимых знаний для принятия «оптимальных» стратегических решений. Да, собственно, и не стремятся к этому.

Второй подход основан на концепции логического инкрементализма Дж. Куинна, который утверждал, что

...реальная стратегия имеет тенденцию развиваться, когда внутренние решения и внешние события стекаются вместе для того, чтобы появилось новое соглашение относительно будущих действий, которое широко признается ключевыми фигурами из команды высшего менеджмента [Quinn 1980a, p. 111].

Таким образом, «основные действующие лица связывают воедино все тянущиеся к ним нити, синтезируя окончательную стратегию» [Quinn 1980b, p. 12]. То есть лица, принимающие стратегические решения, поступают вполне логично. При этом «в хорошо управляемой организации менеджеры активно и постоянно направляют эти потоки деятельности и событий к сознательным стратегиям» [Quinn 1980a, p. 111], которые «характеризуются малыми, но никак не независимыми приращениями» [Quinn 1980a, p. 111].



Рис. 2. Основные идеи частного инкрементализма Ч. Линдблома, реализуемые при принятии стратегических управленческих решений [Lindblom 1959]

Ко второму подходу Дж. Куинна к формированию стратегии развития управляемой системы в школе обучения часто относят эволюционную теорию Р. Нельсона и С. Уинтера [Nelson, Winter 1982]. Хотя между ними есть и принципиальные отличия.

Дж. Куинн считал, что поскольку организация как управляемая система состоит из множества подсистем (диверсификации,

реорганизации, внешних связей и т. д.), то стратегическое управление представляет собой «разработку или поддержание в умах (высшего руководства) последовательной схемы действий, согласующейся с решениями, принимаемыми в каждой из подсистем» [Quinn 1980a, p. 112].

Иначе говоря, по Дж. Куинну, все стратегическое развитие обеспечивает менеджмент, который, по ироничному выражению Г. Минцберга, у Дж. Куинна [Quinn 1980a; Quinn 1980b] занимается стратегическим развитием «по ходу действий» [Минцберг 2013, с. 113].

Р. Нельсон и С. Уинтер, опираясь на те же подсистемы организации, что и Дж. Куинн, утверждают, что стратегические изменения – «это скорее следствие взаимодействий [подсистем. – А. Т.], чем менеджмента как такового» [Nelson, Winter 1982, p. 219]. То есть процесс стратегического развития системы – это результат эволюции входящих в нее подсистем.

Оценке возможностей использования постулатов эволюционной теории стратегического развития Р. Нельсона и С. Уинтера [Nelson, Winter 1982] применительно к преодолению текущего глобального экономического кризиса на различных уровнях управления и посвящены представленные исследования.

### *Анализ базовых положений эволюционной теории стратегического развития Р. Нельсона и С. Уинтера*

Согласно концептуальному подходу Р. Нельсона и С. Уинтера, управление в организациях связано не только с обеспечением «глобальной рациональности» [Nelson, Winter 1982, p. 219], что вполне можно допустить в кризисных условиях функционирования, но даже с «какой-то простой устойчивой основой» [Nelson, Winter 1982, p. 219], что не согласуется с принципом обеспечения устойчивости управляемых систем.

С учетом таких неожиданных заявлений закономерно возникает вопрос – а чем же, по мнению Р. Нельсона и С. Уинтера, определяется стратегическое развитие организаций как управляемых систем?

Итак, согласно эволюционной теории Р. Нельсона и С. Уинтера, изменения в организации как управляемой системе являются «результатом кумулятивного взаимодействия основных рабочих подсистем организации, осуществляющих рутинные действия» [Nelson, Winter 1982, p. 220].

Если в этом утверждении тезис об изменениях как «результате кумулятивного взаимодействия» представляется неоспоримым,

поскольку любое стратегическое решение реализуется только при превышении исполнительскими структурами «критической массы» прилагаемых сил, то, что касается тезиса об осуществлении подсистем организации «рутинных действий», он требует более детального пояснения.

Р. Нельсон и С. Уинтер описывают рутинные действия как «повторяющиеся схемы действий, которые обеспечивают и контролируют спокойное и бесперебойное функционирование организации» [Nelson, Winter 1982, p. 220].

Таким образом, тезис об осуществлении подсистемами организации рутинных действий как признаке изменений является весьма дискуссионным, поскольку, по Й. Шумпетеру, именно рутинизация процесса является отличительным признаком утраты этим процессом признака инновационных изменений [Шумпетер 1982].

Не вызывает сомнения приводимое Р. Нельсоном и С. Уинтером описание области распространения в организации рутинных действий как в линейно-функциональной плоскости («прием на работу, увольнение, реклама, составление бюджета» [Nelson, Winter 1982, p. 221]), так и в иерархической структуре управления.

Если же рассматривать тезис Р. Нельсона и С. Уинтера о том, что «рутинные действия приносят в организацию стабильность точно так же, как гироскопы обеспечивают устойчивость курса самолетов» [Nelson, Winter 1982, p. 221], то необходимо отметить следующее.

Во-первых, подобная стабильность обеспечивается в определенном дискретном состоянии организации. То есть уже в процессе реализации какой-то стратегии действий, не подразумевающих инновационные изменения по Й. Шумпетеру (рис. 3).

Во-вторых, тезис Р. Нельсона и С. Уинтера о том, что рутинные действия приносят стабильность, являющуюся залогом устойчивости курса [Nelson, Winter 1982], с одной стороны, неоспорим (автор и сам использует подобные аналогии применительно к описанию процесса управления организацией). Но, с другой стороны, этот тезис противоречит заявлению Р. Нельсона и С. Уинтера о том, что «управление в организациях не связано даже с какой-то простой устойчивой основой» [Nelson, Winter 1982, p. 222].

Объяснение этому противоречию Р. Нельсона и С. Уинтера достаточно ярко описал Г. Минцберг:

...с поразительной изворотливостью теории эволюции [Р. Нельсон и С. Уинтер. – А. Т.] тут же приходят к заключению, что рутина также способствует осуществлению перемен, пусть и неосознанно [Минцберг 2013, с. 172].



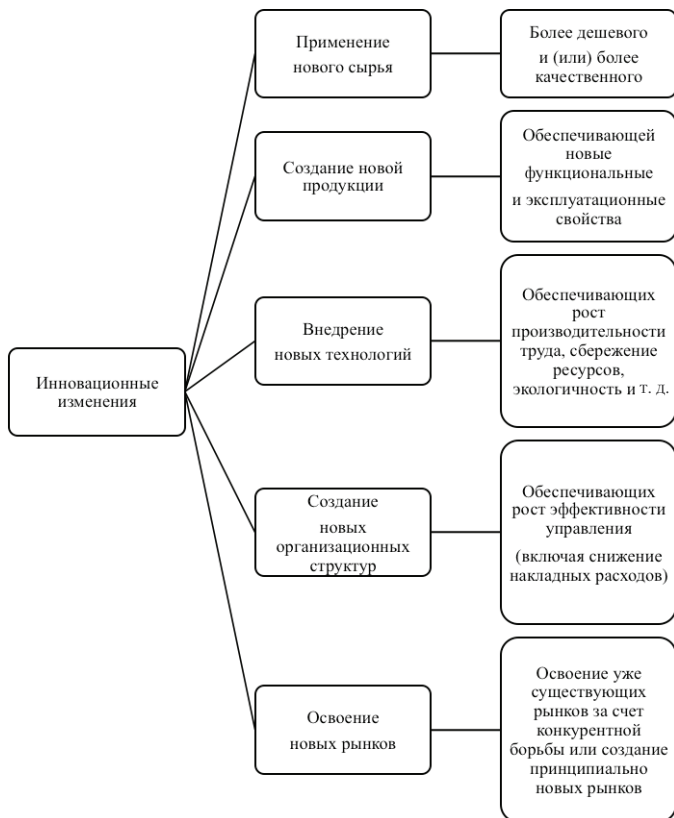


Рис. 3. Состав и характеристика инновационных изменений по Й. Шумпетеру

И вот здесь мы подходим к главному тезису эволюционной теории Р. Нельсона и С. Уинтера о том, что «взаимодействия между установившейся рутинной и новыми ситуациями представляют собой важный источник обучения» [Nelson, Winter 1982, p. 223].

Анализируя этот тезис, следует отметить, что в нем фактически отражается принцип непрерывного совершенствования, согласно циклу PDCA (рис. 4), лежащему в основе процессного подхода к управлению качеством<sup>2</sup>, который, с одной стороны, действитель-

<sup>2</sup> Международный стандарт ISO 9001:2015. Системы менеджмента качества. Требования URL: [https://ntp-ts.ru/upload/iblock/b0d/standart-iso-9001\\_2015.pdf](https://ntp-ts.ru/upload/iblock/b0d/standart-iso-9001_2015.pdf) (дата обращения 1 января 2024).

но представляет собой важный источник обучения, о чем говорят Р. Нельсон и С. Уинтер. Но, с другой стороны, реализация цикла PDCA предполагает целенаправленный и осознанный поиск улучшений, в отличие от неосознанного, о котором говорят Р. Нельсон и С. Уинтер.



Рис. 4. Схема цикла непрерывного улучшения PDCA (Plan-Do-Check-Action), разработанная У. Демингом [Deming 2012] и У. Шухартом [Shewhart 1931].

Тогда можно задаться вопросом – какой же новизной обладают взгляды Р. Нельсона и С. Уинтера в их эволюционной теории стратегического развития организации, изложенных в 1980-е гг., относительно взглядов У. Шухарта и У. Деминга, сформулированных в 1930–1940-е гг.?

Здесь нужно отметить, что У. Шухарт и У. Деминг формулировали свои постулаты по непрерывному совершенствованию качества применительно к ненасыщенному рынку, которому соответствует доминирование производителя и продавца в условиях индустриализации [Тебекин 2015].

Основные цели управления развитием организации в этих условиях, связанных с наращиванием объемов производства на ненасыщенном рынке, достаточно наглядно демонстрирует схема ключей к совершенствованию бизнеса И. Кобаяси (рис. 5) [Кобаяси 2007], где наряду с улучшением качества продукции среди основных задач выделяются сокращение длительности производственного цикла (за счет совершенствования технологий, обеспечивающих рост производительности) и, как следствие, удешевление производства.

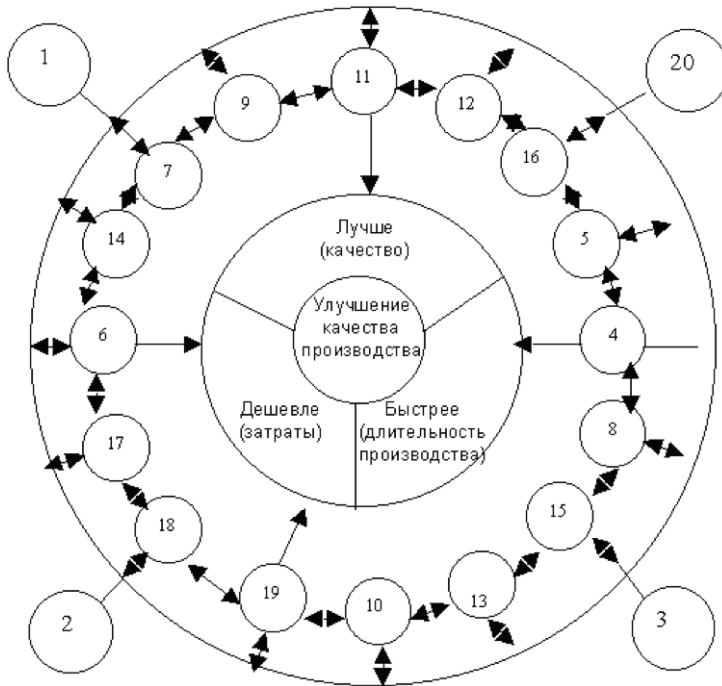


Рис. 5. Схема 20 ключей к совершенствованию бизнеса Ивао Кобаяси [Кобаяси 2007]

Однако после пика экономической активности в 1950-е гг. в 1960-е гг. в мировой экономике наступил период стагнации (преодолеть который в отечественной экономике стремились посредством Косыгинских реформ [Нуреев 2017]), который был обусловлен необратимым переходом от ненасыщенного рынка к насыщенному, обозначив начало перехода от индустриальной к постиндустриальной экономике, где рыночная доминанта

производителя (и продавца) сменялась доминантой потребителя [Тебекин 2015].

Поэтому, когда Р. Нельсон и С. Уинтер описывали эволюционную теорию стратегического развития в начале 1980-х гг., они опирались уже на результаты прохождения мирового экономического кризиса 1970-х гг.<sup>3</sup> (наиболее масштабного до кризиса 2020-х гг. [Тебекин 2020]), достаточно болезненно протекающего в условиях насыщенного рынка, они (Р. Нельсон и С. Уинтер) пришли к выводу, что, «когда при столкновении с новыми ситуациями рутинные действия изменяются, одновременно происходит куда более значительные перемены» [Nelson, Winter 1982, p. 223].

Объясняя этот феномен, Р. Нельсон и С. Уинтер отмечают, что «это происходит потому, что рутинные действия взаимосвязаны между собой: перемены в одном их ряду влияют на другой, что в результате приводит к цепной реакции» [Nelson, Winter 1982, p. 224].

С одной стороны, здесь мы вновь можем провести аналогию теперь уже с цепной реакцией У. Деминга (рис. 6).

С другой стороны, комментируя результат столкновения подсистем управляемой системы с новыми ситуациями с точки зрения судьбы рутинных действий [Nelson, Winter 1982], можно провести аналогию между концепцией административного подхода к управлению А. Файоля [Fayol 1916], доминировавшей в менеджменте в 1920-е годы, и концепцией системного подхода к управлению, доминировавшей в менеджменте в 1950-е годы [Bertalanffy 1968].

В обеих концепциях речь идет об оптимизации функционирования управляемых систем. При этом если в концепции административного подхода к управлению основное внимание уделяется поиску внутренних резервов развития (за счет рационального администрирования) без привлечения дополнительных ресурсов из внешней среды, то в концепции системного подхода к управлению основное внимание уделяется рациональному встраиванию управляемой системы в более масштабную систему внешней среды. Но это совсем не значит, что создатели концепции административного подхода к управлению недооценивали влияние внешней среды на управляемую систему. Просто уровень интенсивности воздействия внешней среды на управляемые системы на насыщенном рынке (когда была сформирована концепция системного подхода к управлению) многократно превосходит интенсивность воздействия на управляемые системы на ненасыщенном рынке [Тебекин 2015] (когда была сформирована концепция административного системного подхода к управлению).

---

<sup>3</sup> *Smith W.D.* The Energy Crisis: Scarcity amid Abundance // New York Times. 1973. April 17.

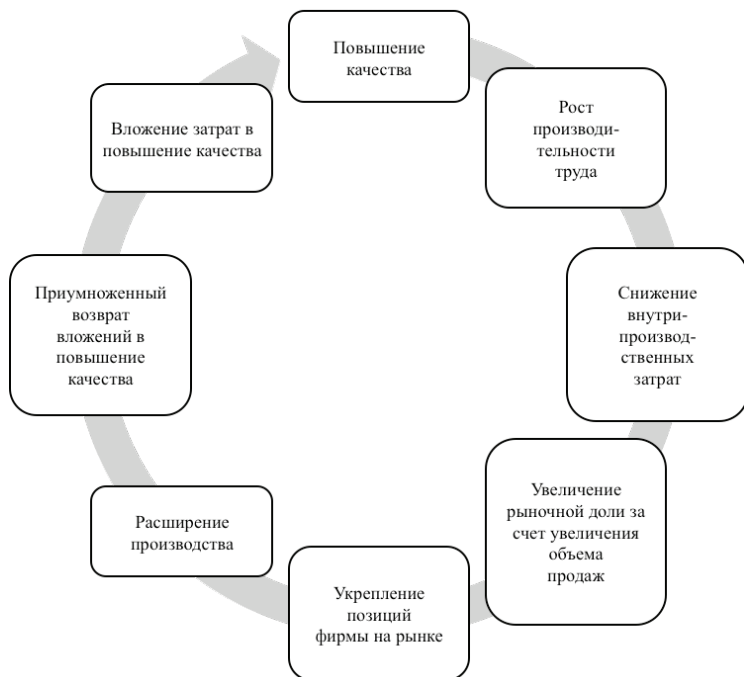


Рис. 6. Цепная реакция У. Деминга, демонстрирующая процесс обеспечения эффективности вложений в качество

Р. Нельсон и С. Уинтер отмечают, что менеджмент может влиять на процесс управления развитием организации следующим образом [Nelson, Winter 1982]:

- во-первых, путем исключения неэффективной рутинной деятельности (что вполне логично, ибо именно менеджмент отвечает за эффективность деятельности);
- во-вторых, путем переноса эффективных действий из одной части организации в другую (по сути, речь идет о распространении передового внутрифирменного опыта);
- в-третьих, путем внедрения в организацию новых рутинных методов работы (в данном случае, судя по всему, речь идет о бенчмаркинге как использовании лучших практик, имеющих в рыночном пространстве (лучшего опыта конкурентов), во внутрифирменной деятельности).

Характеризуя эти тезисы, Р. Нельсон и С. Уинтер пишут:

...руководство (менеджмент. – А. Т.) имеет возможность также прибегнуть либо к имитации, взяв на вооружение все лучшее из практики других организаций (внедрять имитационные инновации. – А. Т.), либо к экспериментам, чтобы проанализировать, как маломасштабное нововведение отражается на различных частях организации [Nelson, Winter 1982, p. 230].

По сути, речь идет о более радикальных инновациях, отсутствие уверенности в успехе которых приводит к внедрению их в качестве пилотных проектов в отдельных подразделениях (подсистемах) организации.

### *Заключение*

Таким образом, проведенные исследования показали, что для преодоления текущего глобального экономического кризиса можно обратиться к эволюционной теории стратегического развития Р. Нельсона и С. Уинтера (относящейся к школе обучения стратегического менеджмента Ч. Линдблома), которая утверждает, что стратегическое развитие системы – это результат эволюции входящих в нее подсистем.

При всей противоречивости концептуального подхода Р. Нельсона и С. Уинтера, согласно которому управление в организациях не связано не только с обеспечением «глобальной рациональности», но и даже с «какой-то простой устойчивой основой» (чем авторы скорее всего стремились подчеркнуть значительное влияние на управляемую систему внешней среды, к которому нужно адаптироваться), описанная авторами эволюционная теория имеет ряд важных положений, которые могут быть использованы при реализации стратегий развития организаций как управляемых социально-экономических систем в современных условиях.

Во-первых, изменения в организации как управляемой системе являются результатом кумулятивного взаимодействия основных рабочих подсистем организации. Именно нехватка этого накопительного эффекта кумуляции и становится одной из причин неэффективной реализации стратегии развития.

В этой связи в национальных и региональных стратегиях экономического развития (а также в стратегиях развития отдельных организаций) следует больше внимания уделять проблеме преемственности процессов стратегического развития.

Во-вторых, когда в управляемой организации происходит взаимодействие между установившейся (для определенных внешних

условий) рутиной и новыми ситуациями (то есть изменяющимися внешними условиями), то это становится важным источником обучения для поиска эффективных путей развития организации.

Проводя аналогию между тезисом Р. Нельсона и С. Уинтера о том, что «взаимодействие между установившейся рутиной и новыми ситуациями становится важным источником обучения», и принципом непрерывного совершенствования, согласно циклу PDCA У. Шухарт и У. Деминг, лежащему в основе процессного подхода к управлению качеством, следует отметить, что У. Шухарт и У. Деминг формулировали свои постулаты по непрерывному совершенствованию качества (которые тем не менее используются в современных стандартах качества) применительно к ненасыщенному рынку, которому соответствует доминирование производителя и продавца в условиях индустриализации, а Р. Нельсон и С. Уинтер описывали эволюционную теорию уже применительно к насыщенному рынку, обозначившему переход от индустриальной к постиндустриальной экономике, где рыночная доминанта производителя (и продавца) сменилась доминантой потребителя.

Это означает, что положения эволюционной теории Р. Нельсона и С. Уинтера целесообразно использовать применительно к современному насыщенному рынку, особенно при решении проблем импортозамещения и технологического суверенитета в отечественной экономике.

В-третьих, Р. Нельсон и С. Уинтер в своей эволюционной теории стратегического развития справедливо отмечают, что в силу взаимосвязанности рутинных действий в организации изменения в одном их ряду влияют на другой, приводя в итоге к цепной реакции, которую уместно сравнить с цепной реакцией У. Деминга по улучшению качества.

При этом следует отметить, что недостаточное вложение бюджетных ресурсов в развитие отечественной экономики является одним из главных препятствий для получения в национальном хозяйстве положительного эффекта от цепной реакции У. Деминга.

В-четвертых, рассматривая деятельность менеджмента организации скорее как реактивную, нежели проактивную, в силу высокой интенсивности внешних воздействий, Р. Нельсон и С. Уинтер тем не менее выделяют три основных способа влияния менеджмента на процесс управления развитием организации: исключения неэффективной рутинной деятельности (отказ от устаревших технологий), распространение внутрифирменного передового опыта и рыночный бенчмаркинг.

С точки зрения классического деления организаций как участников рынка по их отношению к инновациям (пионеры, первые

реципиенты, ранее большинство и отстающие), следует отметить, что основную долю рыночных участников составляют компании группы «ранее большинство», менеджмент которых стремится внедрять те инновации, которые уже хорошо зарекомендовали себя на рынке, о чем свидетельствует положительный опыт первых реципиентов. В то же время следует отметить, что недостаточное финансирование государством сферы НИОКР (где Россия отстает от мировых лидеров по доле ВВП, выделяемой на исследования, в 3–4 раза) не позволяет получить достаточное количество отечественных пионеров и первых реципиентов, на которое ориентировалось бы ранее большинство отечественных компаний.

Таким образом, предложенное Р. Нельсоном и С. Уинтером управление стратегическим развитием организации эволюционным путем на основе осуществления изменений посредством внедрения имитационных инноваций, полученных в результате бенчмаркинга, действительно является одним из самых надежных путей стратегического развития. И опыт стратегического развития подобным путем передовых стран Юго-Восточной Азии (Японии, Южной Кореи, Китая, Индии и др.) – яркое тому подтверждение.

Это означает, что для преодоления текущего экономического кризиса в отечественной экономике могут быть эффективно использованы положения эволюционной теории управления стратегическим развитием Р. Нельсона и С. Уинтера, относящейся к научным положениям школы обучения стратегического менеджмента Ч. Линдблома.

## *Литература*

---

- Антимонова 2022 – *Антимонова Е.Е., Антимонова О.Н.* К вопросу о современных концепциях стратегического менеджмента // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 4 (61). С. 82–86.
- Багаутдинова 2011 – *Багаутдинова А.З.* Анализ научных школ стратегического менеджмента и их применимости в контексте современной российской экономики // Труды вольного экономического общества России. 2011. Т. 155. С. 52–58.
- Бражник 2010 – *Бражник М.В.* Хронологический подход к классификации научных школ стратегического менеджмента // Проблемы современной экономики. 2010. № 3. С. 150–155.
- Глотова 2021 – *Глотова Е.А., Глотова В.В.* Стратегическое управление: анализ концепций // Известия ДВФУ. Экономика и управление. 2021. № 1. С. 126–136.
- Кобаяси 2007 – *Кобаяси И.* 20 ключей к совершенствованию бизнеса: практическая программа революционных преобразований на предприятиях / [Пер. с яп. А.Н. Стерляжникова]. 2-е изд. М.: Стандарты и качество, 2007. 248 с.



- Минцберг 2013 – *Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж.* Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 367 с.
- Михоношин и др. 2015 – *Михоношин Д.И., Угримова С.Н.* Обзор научных школ стратегического менеджмента // Экономика и социум. 2015. № 6 (19). С. 612–616.
- Тебекин 2015 – *Тебекин А.В.* Мировые тенденции и национальные перспективы развития маркетинга и логистики как прикладных сфер управления // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. 2. № 1. С. 375–380.
- Тебекин 2020 – *Тебекин А.В.* О глубине кризиса 2020 года для мировой и национальной экономик и путях выхода из него // Журнал экономических исследований. 2020. Т. 6. № 2. С. 52–71.
- Нуреев 2017 – Упущенный шанс или последний клапан? (К 50-летию Косыгинских реформ 1965 г.) / Под науч. ред. Р.М. Нуреева. М.: КНОРУС, 2017. 352 с.
- Хансен 1959 – *Хансен Э.Г.* Экономические циклы и национальный доход / Пер. с англ. Э.Г. Лейкина, Л.Я. Розовского; Вступ. ст. Л.Б. Альтера; Ред. Ю.Я. Ольсевич. М.: Изд-во иностр. лит., 1959. 760 с.
- Шумпетер 1982 – *Шумпетер Й.А.* Теория экономического развития: (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Пер. с нем. В. С. Автономова и др. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
- Bertalanffy 1968 – *Bertalanffy L. von.* General System theory: Foundations, Development, Applications. N.Y.: George Braziller, Inc., 1968. 289 p.
- Deming 2012 – *Deming W.E.* The Essential Deming: leadership principles from the father of quality. N.Y.: McGraw Hill Professional, 2012. 352 p.
- Fayol 1916 – *Fayol H.* Administration industrielle et générale. Paris: Dunod et Pinat, 1916. 174 p.
- Lindblom 1959 – *Lindblom Ch.* The science of muddling through // Public administration review. 1959. Vol. 19. № 2. P. 79–88.
- Lindblom 1968 – *Lindblom C.E.* The Policy-Making Process. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1968. 131 p.
- Lindblom, Braybrook 1963 – *Lindblom Ch.E., Braybrook D.* Decision Strategy: Policy Evaluation as a Social Process. Free press of Glencoe, 1963. 268 p.
- Nelson, Winter 1982 – *Nelson R.R., Winter S.G.* An Evolutionary Theory of Economic Change. Boston: Harvard University Press, 1982. 437 p.
- Quinn 1980a – *Quinn J.B.* Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, IL: Irwin, 1980. 222 p.
- Quinn 1980b – *Quinn J.B.* Managing Strategic Change // Sloan Management Review. 1980. Vol. 21. No. 4. P. 3–20.
- Shewhart 1931 – *Shewhart W.A.* Economic control of quality of manufactured product. D. Van Nostrand Company, 1931. 501 p.

## References

---

- Antimonova, E.E. and Antimonova, O.N. (2022), "To the question of modern concepts of strategic management", *Business. Education. Law*, no. 4, pp. 82–86.
- Bagautdinova, A.Z. (2011), "Analysis of scientific schools of strategic management and their applicability in the context of the modern Russian economy", *Proceedings of the Free Economic Society of Russia*, vol. 155, pp. 52–58.
- Bertalanffy, L. von (1968), *General System theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller, Inc., New York, USA.
- Brazhnik, M.V. (2010), "Chronological approach to the classification of scientific schools of strategic management", *Problems of modern economics*, no. 3, p. 150–155.
- Deming, W.E. (2012), *The Essential Deming: leadership principles from the father of quality*, McGraw Hill Professional, New York, USA.
- Fayol H. (1916), *Industrial and general administration*, Dunod et Pinat, Paris, France.
- Glotova, E.A. and Glotova, V.V. (2021), "Strategic management: concepts analysis", *The Bulletin of the Far Eastern Federal University. Economics and Management*, no. 1, pp. 126–136.
- Hansen, A.H. (1959), *Business Cycles and National Income*, Izd-vo inostr. lit., Moscow, Russia.
- Kobayashi I. (2007), *20 klyuchej k sovershenstvovaniyu biznesa: prakticheskaya programma revolyucionnykh preobrazovaniy na predpriyatiyakh* [20 keys to business improvement. A practical program of revolutionary transformations in enterprises], 2<sup>nd</sup> edn. Standarty and kachestvo, Moscow, Russia.
- Lindblom, Ch. (1959), "The science of muddling through", *Public administration review*, vol. 19, no. 2, pp. 79–88.
- Lindblom, C.E. (1968), *The Policy-Making Process*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Lindblom, Ch.E. and Braybrook, D. (1963), *Decision Strategy: Policy Evaluation as a Social Process*, Free press of Glencoe, USA.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2013), *Strategicheskoe safari: Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta* [Strategic Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management], Alpina Publisher, Moscow, Russia.
- Mikhonoshin, D.I. and Ugrimova, S.N. (2015), "Review of scientific schools of strategic management", *Economy and Society*, no. 6 (19), pp. 612–616.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Boston, USA.
- Nureev R.M. (ed.) (2017), *Upushchennyi shans ili poslednii klapan? (K 50-letiyu Kosyginских reform 1965 g.)* [Missed chance or last valve? (On the 50th anniversary of the Kosygin reforms of 1965)], KNORUS, Moscow, Russia.
- Tebekin A.V. (2015), "World tendencies and national perspective of development of marketing and logistics as applied spheres of management", *Management sciences in the modern world*, vol. 2, no. 1, pp. 375–380.

- Tebekin, A.V. (2020), "About the depth of the crisis in 2020 for the world and national economy and ways out of it", *Journal of Economic Studies*, vol. 6, no. 2, pp. 52–71.
- Quinn, J.B. (1980a), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Irwin, 1980. 222 p.
- Quinn, J.B. (1980b), *Managing Strategic Change* // *Sloan Management Review*. 1980. Vol. 21. No. 4. P. 3–20.
- Shewhart, W.A. (1931), *Economic control of quality of manufactured product*. D. Van Nostrand Company, 1931. 501 p.
- Schumpeter, J.A. (1982), *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya: (Issledovanie predprinimatel'skoi pribyli, kapitala, kredita, protsenta i tsikla kon'yunktury)* [Theory of economic development. (Study of entrepreneurial profit, capital, credit, interest and business cycle)], Progress, Moscow, Russia.

### *Информация об авторе*

*Алексей В. Тебекин*, доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор, Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД России, Москва, Россия; 119454, Россия, Москва, пр. Вернадского, д. 76; Tebekin@gmail.com

### *Information about the author*

*Aleksei V. Tebekin*, Dr. of Sci. (Technical Science), Dr. of Sci. (Economics), professor, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Moscow, Russia; bld. 76, Vernadsky Avenue, Moscow, Russia, 119454; Tebekin@gmail.com