

УДК 008.2; 001.891.572

Андрей Георгиевич Теслинов

д.т.н., профессор. Генеральный директор НКТ «DBA-concept». г. Москва

ananda@teslinov.ru

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ О РАЗВИТИИ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ

Аннотация. В статье вскрываются проблемы и особенности стратегических решений по развитию организаций сложной деятельности (городов, регионов, отраслей, стран, культур). Среди них выделяются проблемы, связанные с отсутствием или неточностью понятий, необходимых для принятия стратегических решений. По отношению к таким проблемам обосновываются возможности методов концептуального проектирования.

Ключевые слова: стратегия; решения; развитие; сложность; предметная область; понятие; метод; концептуальная технология; система организационного управления.

1. Сложности стратегического выбора путей развития

По сравнению с интенсивностью перемен в социальной практике перемены в теории принятия стратегических решений не движутся. Особенно ярко это проявляется в области стратегических решений развивающего типа (есть и другие, которые далее в статье не принимаются во внимание). Здесь многие годы не появляются инструменты, которые позволяли бы порождать образцы надежных, обоснованных способов разработки стратегий. При обилии школ стратегического планирования [1] и команд, продающих результаты своих опытов, стратегическая деятельность эвристична, эмпирична, бедна разнообразием методов, зависима от таланта индивидуумов, волевых качеств и политических способностей лиц, принимающих решения. А поскольку ключевые формы развития общества (социокультурное, экономическое, технологическое и пр.) зависимы от качества стратегического целеполагания, то они слабы, случайны, уродливы.

Подъем этой деятельности возможен лишь при овладении организаторами стратегических процессов мышлением, адекватным уровням сложности проблем стратегического выбора. Речь идет о концептуальном мышлении, принципиально, по своим основаниям, ориентированного, созданного для преодоления этих сложностей [2]. Какие сложности имеются в виду?

- Сложность выведения стратегий из проблем развития, а не из ситуативной потери успешности развиваемых целостностей (далее будем говорить «организаций»). Это обстоятельство восходит к проблеме различения развивающих процессов среди всех других. В подавляющем большинстве стратегических планов развитие подменяется улучшением, совершенствованием, повышением, модернизацией и другими процессами, слабо связанными с развитием. На государственном уровне эта сложность создает катастрофические (связанные с жизнеспособностью нации) последствия. *(Как объяснять развитие в стратегическом поиске?)*
- Сложность конструктивного порождения разнообразия вариантов пути развития. Расхожая практика опирается здесь на правило «вдохновленной толпы», генерирующей массивы

мнений, которые далее расчищаются более или менее корректными методами [3]. Понимается, качество стратегий, получаемых таким подходом, имеет силу мнений, но не знаний. Эта сложность происходит от слабости мышления, методно не оперирующего абстрактным как множеством (классами множеств) конкретным. *(Как инструментально работать с полным циклом порождения новых решений в логике восхождения от конкретного к абстрактному и от абстрактного к конкретному?)*

- Сложность удержания целого в ходе разработки стратегических решений. Объективно стратегический процесс опирается на огромное количество разнородных факторов, влияющих на выбор. В отсутствии методов (не способов) содержательного сопоставления этих факторов не образуются целостности, с которыми необходимо работать стратегам для удержания полного поля обстоятельств стратегических решений. *(Как технологично работать с целостностями?)*
- Сложность корректного выведения следствий из массива качественных данных, задействуемых в стратегических процессах (концепции, мнения, факты, гипотезы и пр.). Слабоструктурированный, концептуально запутанный поток входных данных создает проблемы даже для развитых экспертных систем. В отсутствие технологизированных средств расчистки содержания разнородных представлений, на которые опирается стратегический выбор, экспертные системы (как программно-информационные инструменты) могут использоваться лишь на поздних стадиях стратегического процесса, где провал предопределен предыдущими. *(Как в стратегических процессах удерживать линию смыслопорождения от разрывов?)*
- Сложность организации деятельности разнородных специалистов, необходимых для принятия решений. Эта сложность восходит к бедному разнообразию и качеству систем организационного управления сложной деятельностью, для проектирования которых задействуются либо рецептурные методы (бенч-маркинг, метод «успешных практик» и др.), либо игровые (оргдеятельностные игры). Те и другие не способны обоснованно «ответить» за новый результат в новых условиях. *(Как осуществлять выбор вариантов организационного управления деятельностью разработчиков стратегических решений?)*

Мышление, превосходящее эти сложности, должно иметь специфический инструментарий. Его свойства определяются особенностями самих решений стратегических проблем развития социальной практики.

2. Особенности стратегических решений развивающего типа

Общей особенностью стратегических решений развивающего типа является то, что они должны появляться при большой неопределенности условий и низких возможностях для анализа последствий. В этом смысле они представляют собой проблемы сверхсложного характера. И хотя сложность проблем снижается от одного решения к другому, но все же все они лежат в плоскости управленческих ситуаций размытого характера. Разработчикам таких решений полезно иметь представление о трех классах их особенностей (Рис. 1):

1. Особенности типов решений, образующих полноценный «портфель» решений стратегического развития;
2. Особенности природы стратегических решений;
3. Особенности решений различных этапов стратегического процесса.

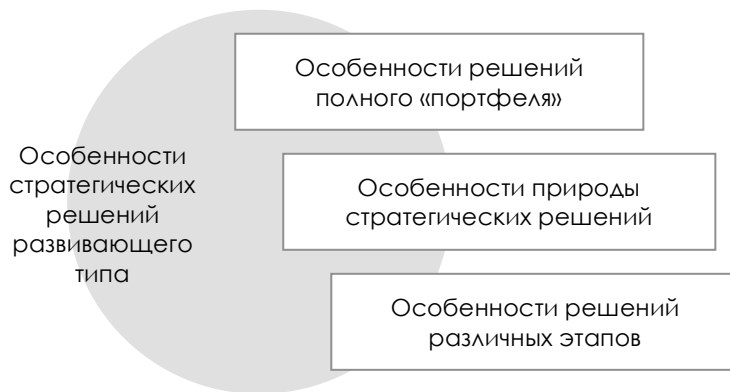


Рис. 1. Классы особенностей стратегических решений

Первый класс особенностей состоит в том, что к стратегическим решениям следует «спускаться» от решений еще более размытых, чем они. Это 1) решение о направлениях развития организации; 2) об облике успеха развития; 3) о стратегических целях развития [4].

Решение о направлениях развития должно снять первую неопределенность относительно пути изменений организации. Здесь должно состояться понимание того, что для нее означает развитие, а что – улучшение или другие подмены развития. Для этого у разработчиков должен быть концепт развития. В подавляющем большинстве разработок решений о развитии городов, регионов, отраслей это делается без какого бы то ни было концепта такого рода. В стратегических документах государственного уровня принципиально отсутствуют разделы, посвященные обоснованию развивающих изменений. При этом любое повышение значений уже существующих показателей (особенно в социально-экономической сфере) отождествляется с развитием. Это заблуждение исходит от отсутствия понимания, что развитая организация должна приобрести новые признаки, которые несводимы к прежним. Развитие – это когда меняется инвариант организации, а не значения прежних показателей [5]. Именно в этом пункте стратегического процесса совершаются наиболее серьезные ошибки, которые далее по стратегическому процессу множатся. *(Как направлять стратегии на развитие конкретных организаций?)*

Решение об успехе организации призвано снять еще один круг неопределенности относительно будущего и мобилизовать волю тех, кто проектирует развитие. Кроме работы Ч. Дарвина, показавшего, что развитие в животном мире движется мутациями, состоялись открытия, показавшие еще и другой его «механизм». Это «механизм» воли к обладанию [6]. Для его запуска разработчики стратегий должны «захотеть» жить лучше, чем теперь, удерживая контекст развития, определенный в предыдущем решении. Необходимость принятия решения об облике успеха в настоящее время возрастает в связи с быстрыми переменами во внешней среде, при которых, зачастую, достигнутые цели не приводят к желанному изменению в живой практике. Этот эффект получил название «стратегического дрейфа» [7]. Успех – это еще не стратегическая цель, а ее основание. Основание должно быть концептуально спроектировано и так, чтобы существовала возможность сопоставить его в отношении со стратегической целью развития. *(Как логически строго и конструктивно сопоставлять разнородные сущности?)*

Стратегическая цель развития – следующий шаг подготовки к стратегии. Традиционный подход к ее разработке состоит в том, что к прежним целям приращиваются новые значения по

принципу «дальнейшего повышения». Этот подход – есть следствие отсутствия предыдущих решений и слабости представлений (понятий) о существовании стратегической работы. В хороших практиках здесь порождается концепт цели как ее (сначала) абстрактная структура, а затем и конкретная – как выбор из множества значений, составляющих структуру. В развивающих процессах перенос одной и той же структуры цели на новые состояния не позволяет возникнуть новому качеству организации. *(Как в стратегические цели закладывать развивающий эффект?)*

Лишь после этих решений можно полагать, что для будущего стратегического выбора подготовлен контекст, который определит все разнообразие возможных альтернатив. С этого момента начинается поиск ответов на вопрос о том, как организация пойдет к сконструированным целям. В добротных практиках стратегических решений ответ на этот вопрос возникает как обоснованный способ мобилизации ресурсов при движении к успеху в русле выбранного направления развития и в конкретных обстоятельствах. Обоснование этого способа имеет новые особенности.

Второй класс особенностей восходит к природе стратегических решений. Наиболее существенными из них являются следующие [4]:

- Стратегические решения происходят в условиях высокой неопределенности, сопровождающей почти каждый шаг процедур. Это неопределенности в состоянии и развитии внешней среды организации, в ценностной картине участников процесса принятия решений, в возможностях методов принятия решений, в динамике интересов различных заинтересованных сторон развития организации и другие. Это обстоятельство побуждает, во-первых, к работе с большим количеством альтернативных вариантов решений и, во-вторых, к необходимости использования различных методов принятия решений ради повышения достоверности результата. *(Какая теория работает с Неизвестным?)*
- Они взаимозависимы. Как правило, решения одного уровня являются основанием для решений другого. Стратегические решения принимаются последовательно, в обоснованной логике, с регулярной перепроверкой результатов и возвращением к предыдущим решениям. В отсутствие инструментальных средств удержания преемственности решения приобретают разорванный, случайный характер. *(Как в стратегических практиках преодолевать опасный произвол?)*
- Они ответственны, поскольку задают магистральные направления для всех последующих решений. Это означает, что, во-первых, инструменты должны быть в высокой степени защищены от ошибочных решений различными способами. Во-вторых, это означает, что все гипотезы, предпосылки решений должны быть наглядно проявлены и сопровождать ход решений. *(Как создавать и поддерживать поток ответственности?)*
- Они в существенной мере опираются на результаты оценки текущей ситуации для организации (позиции, точки А) и прогнозов будущих состояний (точки Б). Это побуждает лиц, принимающих решения, к обращению к большому количеству различных источников, зачастую противоречащих друг другу. То есть, стратегические решения опираются на большие массивы разнородных данных. Это требует инструментов системной редукции, адекватной по мощности «размерам» разнообразий. Обычная практика состоит в том, что следствия из этих данных выводятся умозрительно. Частично эта проблема может быть снята современными программными средствами. Решительное облечение ее возможно лишь на основе разработки концепта «текущей ситуации». *(Как без потерь семантически «сжимать» разнородное знание?)*

- Стратегические решения существенно зависят от ментальных установок решателей. На этом уровне решений проявляется действие так называемой «парадигмы мышления», влияющей на все стратегические и последующие решения (Рис. 2). Этот неосознаваемый образец мышления (парадигма с греч. – образец) фатально определяет подход к разработке стратегических решений и их последствиям. В практике разнообразие организационных парадигм огромно. Они должны быть предметом методической рефлексии и когнитивного анализа. Инструменты, не работающие с выбором когнитивного «образца», неприемлемы в стратегических процессах. *(Как учитывать влияние образцов мышления разработчиков стратегий на результаты деятельности?)*

Эти обстоятельства отбраковывают большую долю методов из современной теории принятия решений. Во многих практиках стратегических решений они бессильны.

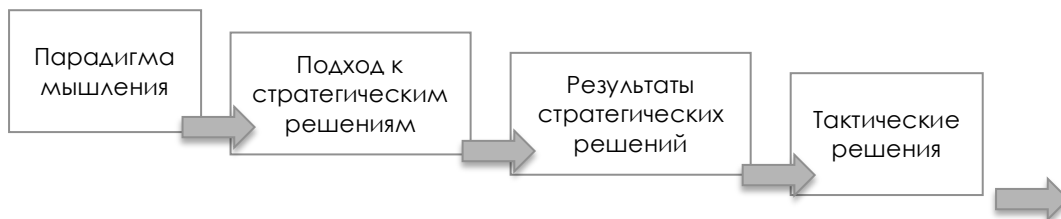


Рис. 2. Причинно-следственная цепочка в принятии стратегических решений

Третий класс особенностей связан с характером стратегической деятельности на ее различных этапах. Укрупненно можно различить три этапа, присущих ей как любой сложной деятельности: диагностический (анализ контекста стратегических изменений), проектировочный (разработка стратегических решений) исполнительский (воплощение стратегических решений).

Первый принуждает аналитиков к «схватыванию духа времени». По существу аналитической работы она подобна той философии, которой окрашены романы Льва Толстого, размышления Карла Ясперса, фильмы Питера Джексона и других личностей, способных к синтезу тонких различий реальности. И с тем, с чем справляется до сих пор лишь художественная форма, когда-то должна начать справляться и научная. Результаты этих способностей несут в себе силу рефлексии, сжатой в сгустки смыслов относительно тех противоречий, которые должны быть сняты новыми стратегическими решениями о развитии. Без такого рода «концептуального сжатия» решения не смогут приобрести характер того гегелевского «отчуждения отчуждения», которым развивается социальный мир. *(Как инструментально отделять развивающие противоречия от всех других?)*

Существо второго этапа – это сужение «воронки» неопределенности относительно перемен, по которым следует развиваться организации для продолжения существования с нарастающей живучестью. Предельное напряжение магистральных (стратегических) выборов пути развития состоит в обосновании ограничений, которым должна подчиниться организация в переходах к новому качеству. Это утверждение происходит от взгляда на развитие как на чередование актов ограничений на количественно-качественные переходы, которыми отбраковываются ложные, ошибочные пути развития (Рис. 3.).

С эволюционной точки зрения ограничения несводимы к вычитанию одного множества из другого, готового разнообразия вариантов пути. Здесь работает логика эволюционной поступи Карла Поппера, в которой для преодоления возникающей проблемы рождается пробная

теория (гипотеза); теория критикуется; это рождает новые противоречия и проблемы и далее по кругу [8]. Это предполагает необходимость полноценного (творческого, обоснованного, равномошного) обеспечения всех ее шагов. Расхожие методы «экспертного вмешательства» в развитие («мозговой штурм», «дельфи», «форсайт», «сценарирование» и другие), пригодны лишь как предварительные проигрыши (розыгрыши) возможных ситуаций и подготовка мышления к пониманию происходящего. Вся последующая работа должна совершаться с напряженной, контролируемой сознанием рефлексией, в первую очередь, отбора методов решения проблем развития, и во вторую – принятия самих решений. *(Каким должен быть этот аппарат?)*

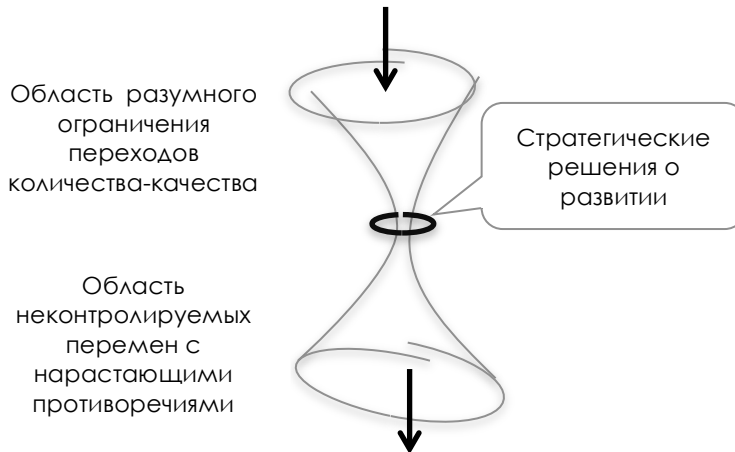


Рис. 3. Образ «воронки» развивающих решений

Третий этап нагружен необходимостью построения и задействования систем организационного управления (СОУ) теми процессами, которые выбраны стратегическими решениями. Воплощение стратегий – это управление изменениями. Для простых процессов это совершается рецептурными средствами, для сложных – разработанными заново. При управлении развивающимися изменениями СОУ должны приобретать облик саморазвивающихся систем. Теории таких систем еще нет, и потому богатство кибернетических представлений сводит их к контурам отрицательной обратной связи. А поскольку развитие происходит посредством положительной обратной связи (лавинные переходы в сменах количества-качества), то понятно, отчего лучше не становится. *(Какие системы пригодны для управления развивающимися процессами?)*

Исходя из всех этих обстоятельств, возникает ряд специфических требований к инструментам стратегического уровня.

3. Вызовы инструментарию стратегических решений

Способность работать с качествами объектов. Речь идет о качестве в философском смысле. Для конструктивного оперирования им оно должно быть представлено явными признаками. Это то, что отражается в концептах. Эта особенность инструментария стратегических решений обусловлена высокой неопределенностью, с которой работают решатели стратегического уровня, и новизной объектов, с которыми они имеют дело (что есть новый облик развивающегося города? что в нем должно быть изменено? чем будет осуществляться управление?)

). Для них должны быть найдены формы, пригодные для различения особенных признаков. Именование таких объектов известными терминами уничтожает возможность рождения нового. Такого требования нет к инструментам, работающим с количествами.

Возможность порождения и удержания гигантского разнообразия альтернатив. Массивы альтернатив, из которых должен состояться выбор стратегических решений (возможные варианты решений, значения текущего положения дел, сценарии развития событий, значения экспертных мнений и пр.), исчисляются сотнями тысяч, миллионами единиц. Они должны представляться в явном виде, пригодном для оперирования. Эти представления должны быть разными, обслуживающими разнородные возможности и потребности решателей: от расчетов до интуитивно понятных образов.

Пригодность для дивергентно-конвергентной логики принятия решений. Существо этого требования состоит в том, что логика принятия решений и сами инструменты должны одновременно и многократно позволять порождать различные варианты решений и выбирать из них лучшие, сужая поле для последующих выборов (Рис. 4.). При этом каждый новый шаг такой логики чаще всего связан с особенными условиями, с особенными видами объектов, с особенными смыслами, управляющими выборами. Все это должно удерживаться, быть подконтрольным решателям.

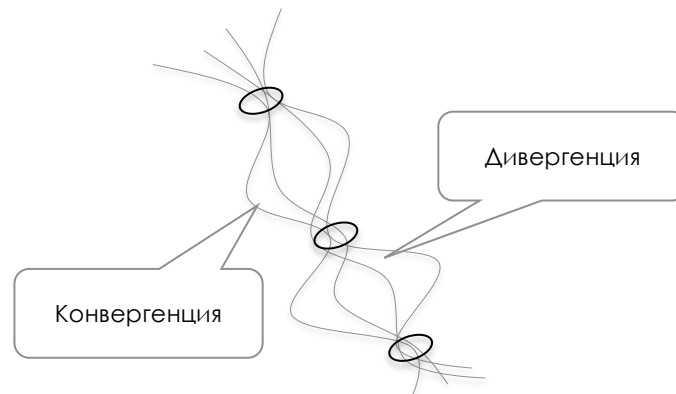


Рис. 4. Пример дивергентно-конвергентной логики задействования инструментов

Пригодность для фиксации личной ответственности за решения. Поскольку стратегические решения создают грозды серьезных последствий для организации, то необходимо, чтобы процесс принятия таких решений закреплял за ними ответственность решателей. Это требование имеет двоякое значение. С одной стороны, оно дисциплинирует поведение участников процесса, придавая ему строгость. С другой стороны, оно позволяет впоследствии находить корни ошибок или удач, поскольку конкретные лица, «привязанные» к своим решениям ответственностью, могут сохранять знания о предположениях, на которые они опирались. Оба обстоятельства побуждают к тому, чтобы инструменты стратегического планирования не оставались безличными.

На многие вопросы, которые задавались здесь параллельно прояснению особенностей стратегической работы развивающего типа, есть ответы в концептуальном научно-техническом направлении (научная школа С.П. Никанорова). Его методы изначально создавались «под» задачи стратегического уровня и тех решений, на которые он мог бы опираться [9].

4. О возможностях концептуальных методов в стратегических процессах

Некоторые «стратегические» возможности концептуальных методов могут быть проявлены в виде хотя бы коротких ответов на поставленные здесь вопросы (табл. 1.). Речь идет о разнообразии способов преодоления трудностей стратегического процесса посредством этих методов.

Таблица 1. «Стратегические» возможности концептуальных методов

Проблемные вопросы стратегического процесса	Возможные ответы на них с помощью концептуальных методов
Как объяснять развитие организаций?	<ul style="list-style-type: none"> • Через проектирование новых отношений организаций с окружением (создание «клеточек» - по Марксу), снимающих существующие противоречия; • Посредством квалификации состояний организаций среди ступеней множеств, различающихся по уровням развития, и обосновании для них новых ступеней; • Через выделение для них ограничений на переходы к качественно новым концептуально сконструированным обликам.
Как инструментально работать с полным циклом порождения новых решений?	<ul style="list-style-type: none"> • Посредством инженерной версии метода двойного восхождения от конкретного к конкретному через абстрактное, реализованному в математических аппаратах родов структур и ступеней множеств; • Задействуя программные продукты направления (Экстеор, Бурбакизатор), позволяющие строго выводить все следствия из идей, постулированных в виде концептов.
Как технологично работать с целостностями?	<ul style="list-style-type: none"> • Посредством обоснования когнитивных границ предметной области, адекватной стратегической задаче, и соблюдения чистоты концептуализации ее содержания; • Построением схем синтеза аспектных предметных областей, необходимых для полного овладения задачами; • Задействованием операции синтеза концептов, определяющих разные предметные области стратегической задачи; • Контролем за качеством концептуализации предметных областей (за логикой изготовления самих концептов)
Как удерживать линию смыслоорождения от разрывов?	<ul style="list-style-type: none"> • На основе технологической линии сквозного концептуального проектирования решений (ТЛКП); • Посредством использования аппарата исчисления высказываний, обеспечивающего логическую непротиворечивость выводов; • С помощью программных продуктов направления, обеспечивающих полную и контролируемую выводимость следствий из концептуальных схем; • Посредством операций конкретизации концептуальных схем, определяющих различные аспекты стратегических задач.
Как осуществлять	<ul style="list-style-type: none"> • С помощью методологии концептуального проектирования си-

<p>выбор вариантов организационного управления деятельностью разработчиков стратегических решений?</p>	<p>стем организационного управления (КП СОУ);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Посредством подбора адекватных конструктов СОУ и их предметной интерпретации.
<p>Как направлять стратегии на развитие конкретных организаций?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Последовательным «спуском» к обликам стратегий от концептов, задающих развитые облики организаций, по линиям сквозного проектирования; • Устанавливать специальные отношения между концептуальными схемами стратегий и организаций с развитыми (по отношению к текущему состоянию) структурами.
<p>Как логически строго и конструктивно сопоставлять разнородные сущности?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Представлением этих сущностей в форму концептов (базисных множеств и отношений) и установлением точных отношений между их компонентами
<p>Как в стратегические цели закладывать развивающий эффект?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Организацией стратегического целеполагания на основе концептуальных схем саморазвивающихся систем (целеустремленной системы и пр.); • Посредством построения концептуально полного разнообразия возможных обликов организации и формирования стратегических целей как обоснованных переходов между ними, сопоставленными по шкале развития.
<p>Какая теория работает с Неизвестным?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Построением концептуальных схем неизвестного в конкретной предметной области; • Выявлением среди видовых концептов (термов теории) новых, неизвестных; • Выделением среди термов построенной теории тех, которые не могут быть интерпретированы из-за отсутствия прикладного знания; • Явной фиксацией среди утверждений, которыми постулируются концепты, тех, которые имеют гипотетический характер, и последующим аппаратным контролем их последствий.
<p>Как в стратегических практиках преодолевать опасный произвол?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Полным удержанием линии происхождения итоговых решений от исходных утверждений, которые кладутся в основание концептуальных схем; • Методическим принуждением участников концептуальной работы к фиксации оснований утверждений.
<p>Как создавать и поддерживать поток ответственности?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Логически непротиворечивым выводением следствий от принятых исходных утверждений разработчиков концептов и возможности перепроверки этой логической связи; • Посредством авторской природы всех концептов; • Построением явных схем синтеза (авторских) концептов;

<p>Как без потерь семантически «сжимать» разнородное знание?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • В виде концептуальных схем, оперирующих классами признаков исследуемых предметов и конструирующих из них рода структур; • Методическому выделению среди признаков предметов существенных, определяющих их концепты; • Посредством операции синтеза концептов.
<p>Как учитывать влияние образцов мышления разработчиков стратегий на результаты деятельности?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Тщательным отбором и обоснованием предметных областей, которые необходимо «брать» для порождения концептов; • Выделением специальных этапов концептуализации для анализа и сбора исходных представлений о предметной области; • Созданием совместных рабочих групп концептуалистов и разнородных предметников; • Возможностью технологичного пересмотра исходных утверждений относительно разрабатываемых концептов при получении неудовлетворительных результатов их развертки.
<p>Как порождать решения в логике развития научного знания?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Посредством циклической деятельности: порождение концептов предметных областей, выявление «проблемных» термов; формирование новых гипотез относительно предметных областей; переход к новым концептам и т.д.
<p>Какие системы пригодны для управления развивающимися процессами?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Они концептуально проектируются как специфические системы организационного управления (СОУ); • Проектируется динамика смены СОУ вместе с изменениями свойств управляющих процессов.

В этих примерах проявлены только те возможности, которые можно назвать «методными», то есть которые, будучи «примененными дважды» дадут одинаковый результат.

Заключение

Проявленные особенности концептуальных методов показывают, что с ними стратегический процесс может приобрести новый характер. К ним следует добавить те возможности, которые возникают при самом прикосновении ясного мышления к сложности [10]. В стратегическом процессе, как правило, это отражается:

- **ОБОСНОВАННОСТЬЮ** решений – они приобретают обозримые интеллектуальные «корни»;
- **ПРОЧНОСТЬЮ** решений – они оказываются выведенными из богатства альтернатив;
- **УБЕДИТЕЛЬНОСТЬЮ** выводов – они не противоречат своим посылкам и друг другу;
- **РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ** – отношение того, что получается к тому, что требовалось пре-восходит ожидания.

Эти результаты подтверждаются в опыте разработки стратегических решений по развитию организаций, городов [11], отраслей [12, 13], культур.

Литература

1. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. - СПб: Питер, 2001. - 336 с.
2. *Теслинов А.Г.* Концептуальное проектирование сложных решений. – Спб.: Питер, 2009. – 288 с.
3. *Крюков С.В.* ФОРСАЙТ: от прогноза к формированию будущего // Terra Economicus Выпуск № 3-2 / том 8 / 2010. С. 7 – 16.
4. *Управленческие решения в системе высшего образования»: научная монография.* - Искова Г.К., Теслинов А.Г., Тохметова Г.М. и др.-Семей, 2013. -207с. С. 84 - 105
5. *Никаноров С.П.* Теоретико-системные конструкты для концептуального анализа и проектирования. – М.: Концепт. 2006. – 312 с.
6. *Шопенгауэр А.* Мир как воля и представление: Эксмо; Москва; 2015. – 160 с.
7. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. - 496 с
8. *Поппер К.Р.* Объективное знание. Эволюционный подход Пер. с англ. Д.Г. Лахути. Отв. Ред. В.Н. Садовский. – М.: Эдитория УРСС, 2002. – 384 с.
9. *Никаноров С.П.* Концептуальные методы и проектирование // Устойчивое развитие: Наука и практика. - 2008. Спец. выпуск, С. 87 – 122.
10. *Теслинов А.Г.* Концептуальное мышление в разрешении сложных и запутанных проблем.- СПб: Изд-во "Питер", 2009. - 288 с.
11. *Иванов А.Ю., Теслинов А.Г.* Методологическая платформа для обоснования и выработки решений по развитию городов «ГОРОДОНИКА» (свид. о деп. № 016-005398 от 03.06.2016). – 38 с.
12. Исследование безопасности. Под ред. С.П. Никанорова. – М.: Концепт, 1998. - 624 с.
13. *Теслинов А.Г., Безлепкин В.В., Петров В.Л., Щенников С.А.* Обоснование российской концепции непрерывного образования взрослых. — М.: Изд. Дом МИСиС, 2014. — 128 с.