

# **Анализ технологии реинжиниринга бизнес-процессов «целесообразное объединение нескольких работ в одну» как инструмента вывода из кризиса национальной экономики**

## **Analysis of the technology of reengineering of business processes "expedient to combine several works into one" as a tool for overcoming the crisis of the national economy**

УДК 338

Получено: 30.04.2021

Одобрено: 16.05.2021

Опубликовано: 25.06.2021

### **Тебекин А.В.**

д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор кафедры Менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России, профессор кафедры Социокультурного проектирования и развития территорий Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова  
e-mail: Tebekin@gmail.com

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

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

### **Митропольская-Родионова Н.В.**

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента Одинцовского филиала МГИМО МИД России

### **Mitropolskaya-Rodionova N.V.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Odintsovo Branch, MGIMO of the Ministry of Foreign Affairs of Russia

### **Хорева А.В.**

старший преподаватель кафедры менеджмента Одинцовского филиала МГИМО МИД России

### **Khoreva A.V.**

Senior Lecturer, Department of Management, Odintsovo Branch, MGIMO of the Ministry of Foreign Affairs of Russia

### **Аннотация**

Рассмотрены проблемы отечественной экономики, обусловленные не только влиянием текущего глобального экономического кризиса 2020-х годов, охватившего экономику

всех стран мира, но и длительной стагнацией, происходящей в российской экономике в последние десятилетия. Показано, что одним из реальных инструментов преодоления перманентных проблем национальной экономики могут стать технологии реинжиниринга бизнес-процессов. С учетом опыта нереализованных в канун предыдущего глобального экономического кризиса 1970-х годов Косыгинских реформ, проанализированы источники вероятного сопротивления предлагаемым изменениям в рамках реинжиниринга бизнес-процессов в масштабах национальной экономики. Проанализированы проблемы и перспективы использования технологии реинжиниринга бизнес-процессов «целесообразное объединение нескольких работ в одну» как инструмента вывода из кризиса национальной экономики. Показано, что, интерпретируя технологию реинжиниринга, утверждающую целесообразность объединения нескольких работ в одну, применительно к национальной экономике как необходимость сокращения чиновничьего аппарата, излишне детализирующего работы и многократно их дублирующего, примерно на порядок можно добиться правильной конструктивной модели национальной экономики, в котором базис будет многократно превосходить необременительную для него надстройку.

**Ключевые слова:** анализ технологий, реинжиниринг бизнес-процессов, целесообразное объединение нескольких работ в одну, инструменты вывода из кризиса, национальная экономика.

### **Abstract**

The problems of the domestic economy are considered, caused not only by the influence of the current global economic crisis of the 2020s, which swept the economies of all countries of the world, but also by the long stagnation that has taken place in the Russian economy in recent decades. It is shown that one of the real tools for overcoming the permanent problems of the national economy can be technologies for reengineering business processes. Taking into account the experience of the Kosygin reforms that were not implemented on the eve of the previous global economic crisis of the 1970s, the sources of possible resistance to the proposed changes in the framework of reengineering of business processes on the scale of the national economy are analyzed. The problems and prospects of using the technology of reengineering of business processes "expedient combining several works into one" as a tool for overcoming the crisis of the national economy are analyzed. It is shown that by interpreting the reengineering technology, which asserts the feasibility of combining several works into one, in relation to the national economy as the need to reduce the bureaucratic apparatus, which excessively details the work and duplicates them many times over, by about an order of magnitude, it is possible to achieve a correct constructive model of the national economy, in which the basis will be many times superior an easy superstructure for him.

**Keywords:** analysis of technologies, reengineering of business processes, expedient combining of several works into one tools for getting out of the crisis, national economy.

### **Введение**

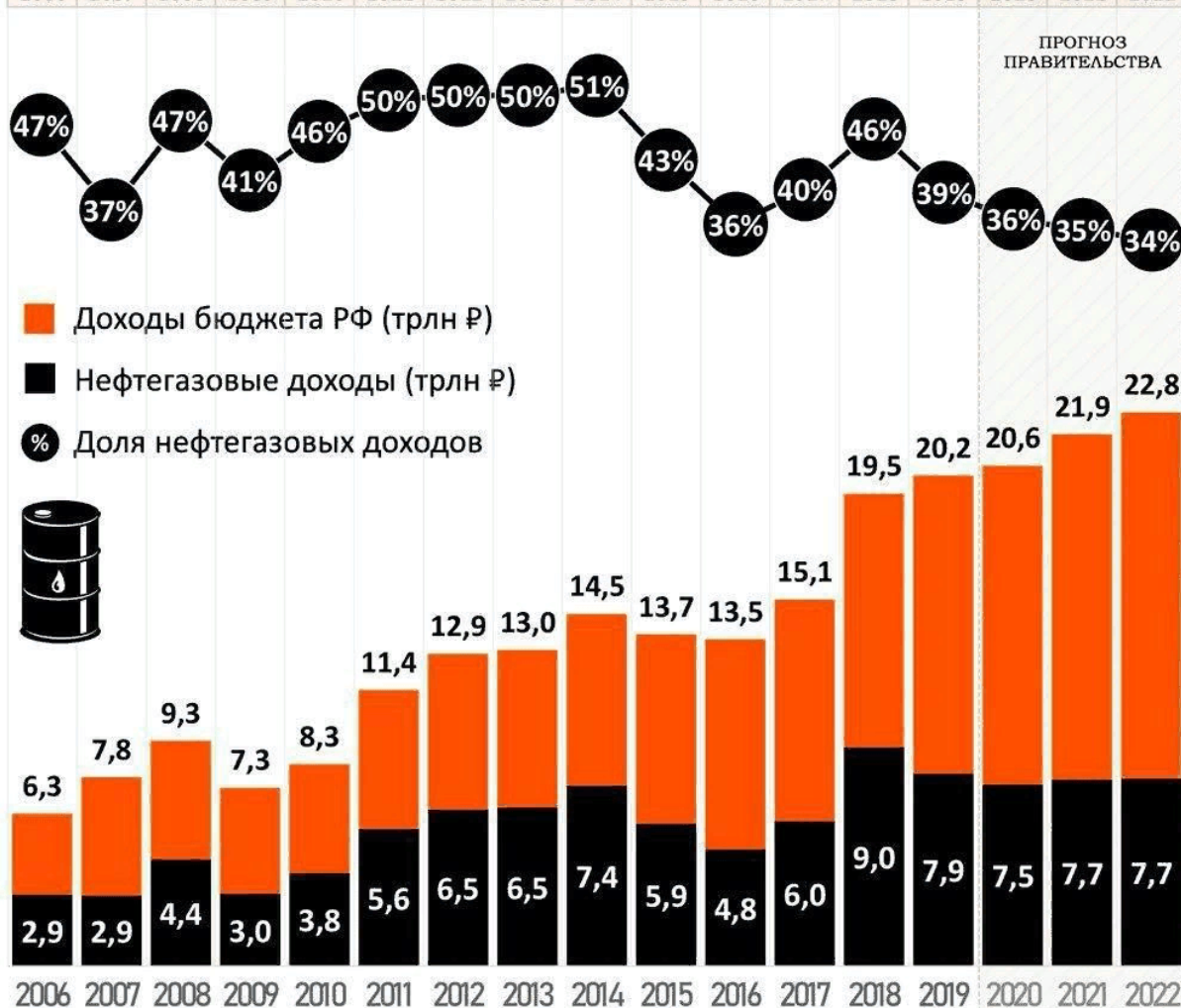
Современный мировой экономический кризис еще сильнее обнажил проблемы отечественной экономики, которые делятся последние десятилетия [24].

В сложившихся условиях совершенно очевидно, что возникает необходимость в радикальном преобразовании структуры национальной экономики, параметры которой по-прежнему формируются исходя из восседания на нефтяной игле, где доля нефтегазовых доходов в бюджете страны по официальным данным оценивается (в разные годы) в диапазоне от одной трети до половины всех доходов (рис. 1) [9], а по авторским оценкам превосходит 2/3 всех доходов (рис. 2) [36].

# ДОЛЯ НЕФТЕГАЗОВЫХ ДОХОДОВ В БЮДЖЕТЕ

СРЕДНЕГОДОВЫЕ ЦЕНЫ НА НЕФТЬ

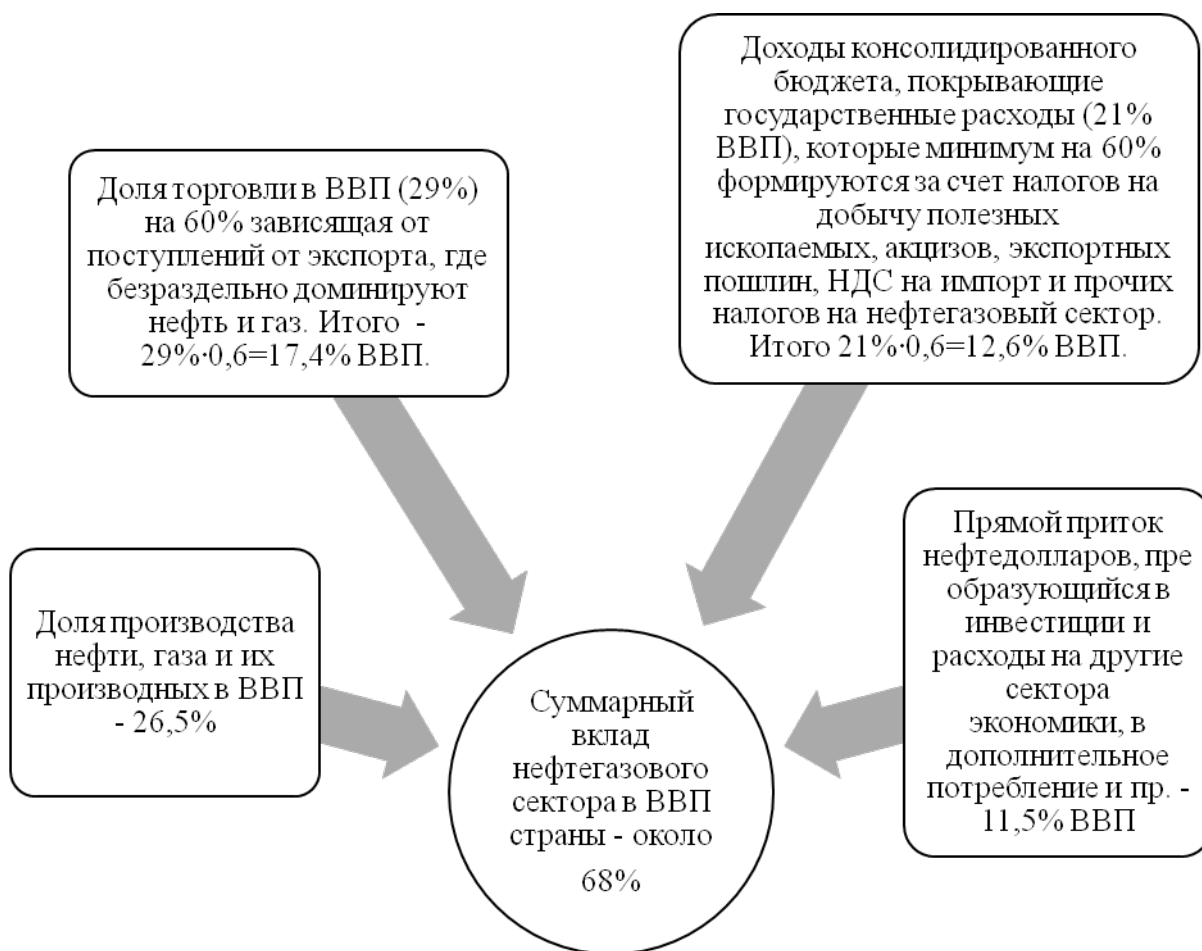
17%	10%	38%	-38%	28%	19%	-1%	4%	-5%	-48%	-10%	17%	28%	-12%	0%	-2%	-2%
\$66	\$72,3	\$99,7	\$61,9	\$79,5	\$94,9	\$94,1	\$98	\$93,2	\$48,7	\$43,6	\$50,8	\$64,9	\$57,1	\$57	\$56	\$55
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022



Источник: <https://www.minfin.ru/ru/statistics/fedbud/>

@GRAFSTAT 03.2020

**Рис. 1.** Динамика изменения нефтегазовых доходов Российской Федерации в период с 2006 по 2022 г. (согласно официальным данным) [9]



**Рис. 2.** Авторская оценка вклада составляющих нефтегазового сектора в ВВП Российской Федерации по итогам предпандемийного 2019 г. [36]

О том, что составляет основу развития национальной экономики, наглядно продемонстрировали и результаты анализа факторов, выделяемых ключевыми отечественными и зарубежными экспертами при определении вариантов прогнозов ее развития на 2019 г. (рис. 3) [46].



**Рис. 3.** Основные факторы влияния, выделенные ключевыми отечественными и зарубежными экспертами при осуществлении прогноза развития российской экономики на 2019 г. [46]

В этой связи представляет интерес поиск концептуальных путей реформирования модели развития национальной экономики, способной обеспечить ее международную конкурентоспособность.

#### **Цель исследований**

Целью представленных исследований является поиск путей вывода национальной экономики из системного кризиса за счет использования технологий реинжиниринга бизнес-процессов.

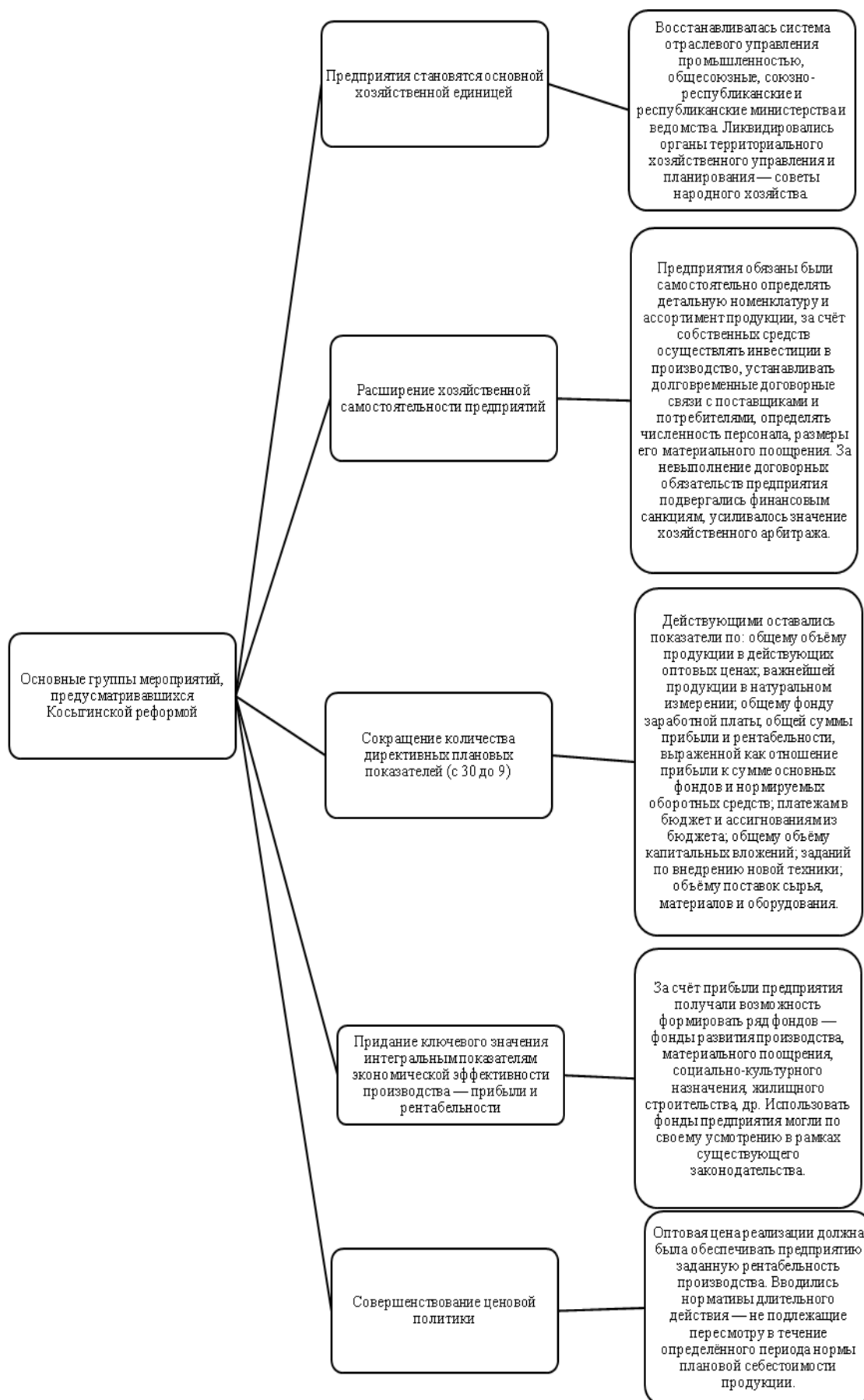
#### **Методическая база исследований**

Методическую базу исследований составили научные работы, посвященные анализу технологий реинжиниринга бизнес-процессов таких авторов, как Абдикеев, Н.М.; Данько Т.П. [15], Блинов А.О., Рудакова О.С., Захаров В.Я., Захаров И.В. [4], Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. [56], Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. [11], Мрочковский Н., Парабеллум А. [12], Оголева Л.Н., Чернецова Е.В., Радиковский В.М. [13], Уткин Э.А. [55], Хаммер М., Чампи Дж. [57], Черемных О.С., Черемных С.В. [58], Шеер А.-В. [59] и др.

Методическую базу исследований также составили авторские наработки по рассматриваемой проблеме [41].

#### **Основные результаты исследований**

Попытка «снять» национальную экономику с нефтяной иглы путем проведения Косыгинской реформы (известной также как реформа Косыгина-Либермана [10]) уже предпринималась в СССР в середине 1960-х годов [54] в преддверии глобального мирового экономического кризиса энергетической природы 1970-х годов, обусловленного сменой четвертого технологического уклада пятым [32]. Состав и содержание основных групп мероприятий, предусматривавшихся Косыгинской реформой середины 1960-х годов, представлен на рис. 4 [34].



**Рис. 4.** Состав и содержание основных групп мероприятий, предусматривавшихся Косыгинской реформой середины 1960-х годов [34]

Причем в качестве альтернативы Косыгинской реформы (конкурентной реформы) рассматривались концепция тотальной информатизации экономических процессов с применением Общегосударственной автоматизированной системы учёта и обработки информации (ОГАС) академика Глушкова В.М. [8] в рамках Единой государственной сети вычислительных центров (ЕГСВЦ) Китова А.И. [3].

Необходимо отметить, что это была очень достойная альтернативная Косыгинской реформе концепция, по сути, предусматривавшая создание в СССР еще в 1960-е годы сети «Интернет» (!) [34].

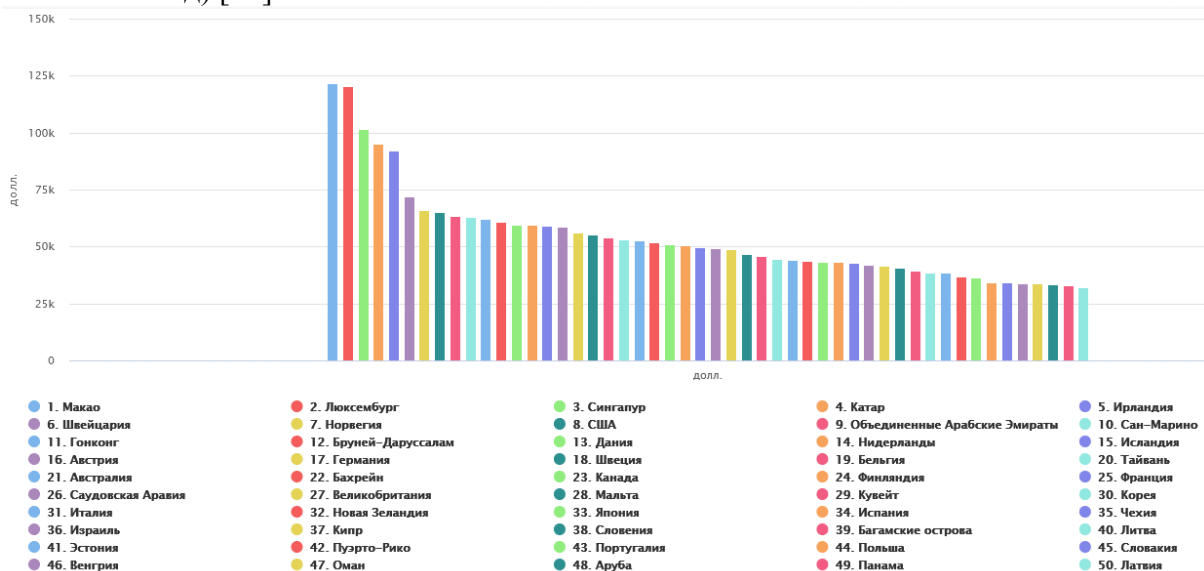
Однако решение, принятое руководством советского государства, с уже тогда превосходящими в ней силами сторонников «нефтяной иглы» [34] (на руководство которой представители высшей властной элиты нацеливали и направляли своих потомков), фактически заблокировало и Косыгинскую реформу и реформу на основе ОГАС Глушкова В.М.

Представляется, что такое решение отбросило страну на 50 лет назад, лишив ее многих перспектив как производственно-технологического, так и социально-экономического развития [31].

Спустя пятьдесят лет, в период текущего глобального мирового экономического кризиса, обусловленного закономерной сменой пятого технологического уклада шестым, Россия вновь столкнулась с острой проблемой неэффективности и бесперспективности реализации текущей экономической модели развития [50].

Бесперспективность реализации существующей отечественной модели развития государственного квазимонополистического капитализма [29], безусловно, подтверждает не только текущий экономический кризис, но и в целом последние десятилетия развития национального хозяйства, лучшие отрезки из которых максимум претендуют на периоды стагнации [14].

Достаточно сказать, что ВВП на душу населения Россия до сих пор не входит даже в список 50 ведущих стран мира (рис. 5), занимая скромное 64-е место, и уступая с показателем 11 326 \$ на человека в год даже среднемировому уровню (11 565 \$ на человека в год) [17].



**Рис. 5.** Рейтинг стран мира по ВВП на душу населения по паритету покупательной способности по данным МВФ [6]

Кроме того, необходимо отметить, что в силу инерционности социально-экономических процессов, обусловленных нынешней отечественной экономической моделью, Россия преодолевает экономический кризис сложнее и дольше, чем многие другие ведущие страны мира [42].

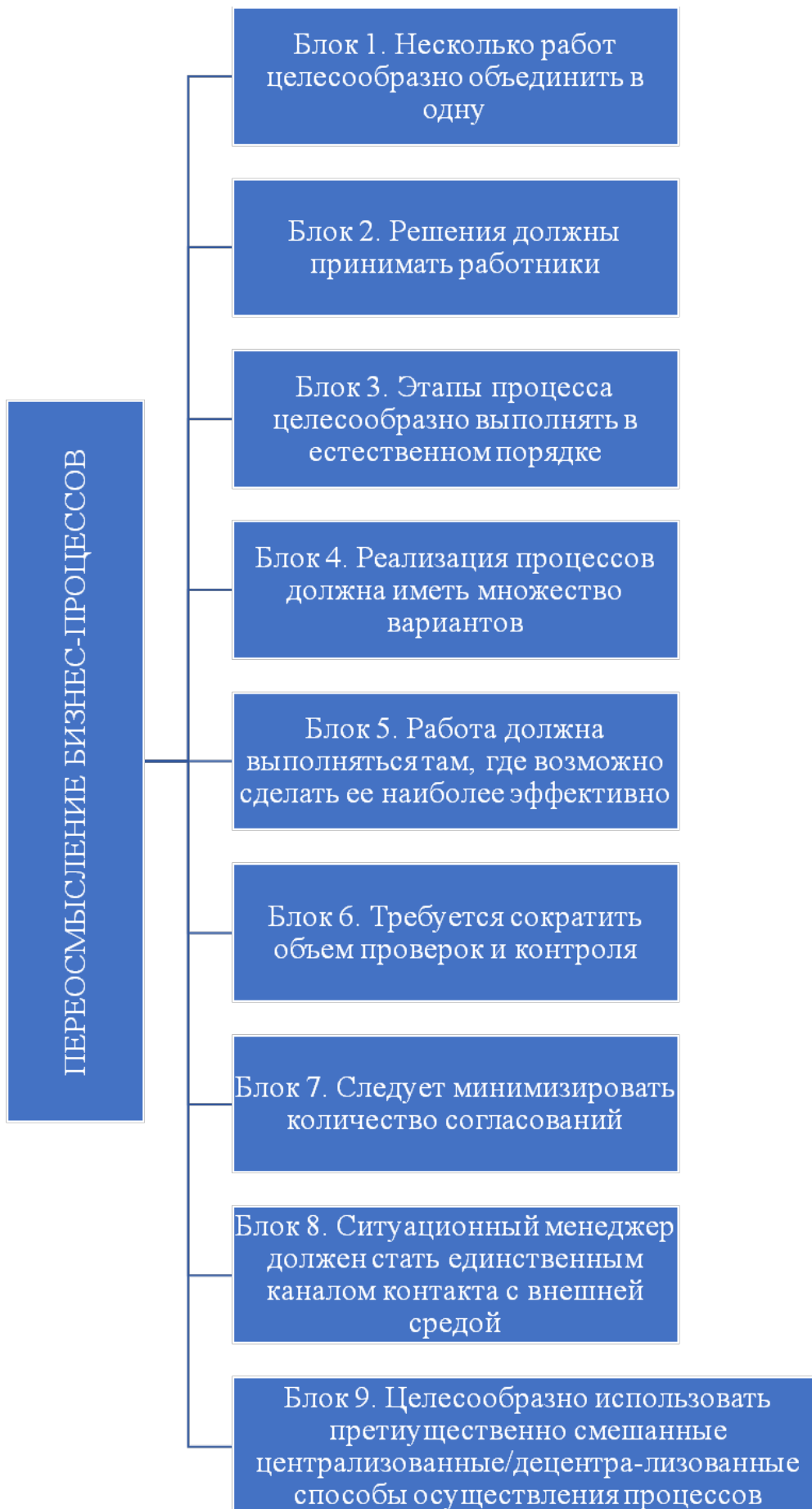
В целом, выявленный в ходе ранее проведенных исследований комплекс проблем обеспечения высоких темпов роста и эффективности развития национальной экономики [18-53], закономерно ставят вопрос об анализе возможностей использования для вывода из кризиса национальной экономики технологий реинжиниринга бизнес-процессов.

При анализе технологий реинжиниринга бизнес-процессов как инструментов для вывода национальной экономики из кризиса не только 2020–2021 гг. [24], но и многолетней стагнации российской экономики [14], были использованы классические положения реинжиниринга Хаммера М. и Чампи Дж. [57], описание которых представлено на рис. 6–9.

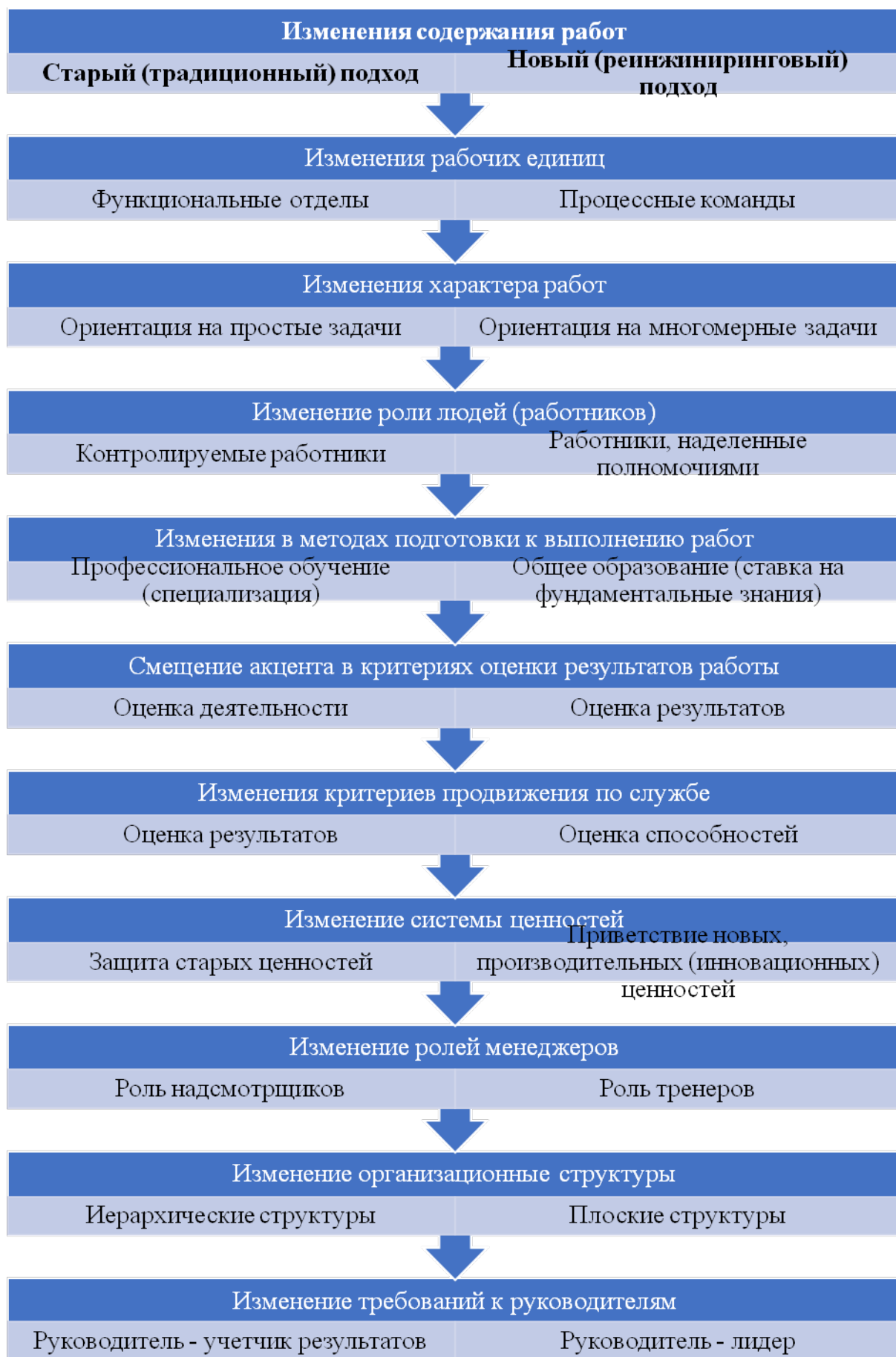


**Рис. 6.** Суть реинжиниринга по Хаммеру М. и Чампи Дж.





**Рис. 7.** Составляющие переосмысления бизнес-процессов реинжиниринга по Хаммеру М. и Чампи Дж.



**Рис. 8.** Изменения содержания работ при переходе к реинжиниринговому подходу по Хаммеру М. и Чампи Дж.



**Рис. 9.** Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов по Хаммеру М. и Чампи Дж.

Ключевые проблемы достижения существенных улучшений по ключевым для бизнеса показателям результативности при фундаментальном переосмыслении и радикальном перепроектировании бизнес-процессов в рамках реинжиниринга (рис. 6) были подробно рассмотрены в работе [41].

В данном исследовании сосредоточимся на рассмотрении составляющих переосмысления бизнес-процессов реинжиниринга по Хаммеру М. и Чампи Дж. [57] (рис. 7), являющих собой технологическую основу реинжиниринга бизнес-процессов, которую следует рассматривать как потенциальные инструменты вывода национальной экономики из кризиса.

В частности, остановимся на технологии реинжиниринга, утверждающей целесообразность объединения нескольких работ в одну (блок 1, рис. 7).

Применительно к отечественной экономике, по сути, речь идет о жизненной необходимости радикального сокращения чиновничьего аппарата в России, который по сути придумывает себе все новые и новые проблемы, которые якобы необходимо решать «в интересах страны в целом и национальной экономики, в частности».

Достаточно метко высказалась на этот счет на Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ-2021) А. Татулова [7] (уполномоченный по защите малого бизнеса).

В частности, она отметила, что основной запрос от предпринимателей не простота и доступность мер поддержки, как утверждали предыдущие выступающие, а «прибыльность, равно эффективность бизнеса, и безопасность. Больше предпринимателю ничего не надо. Меньше всего ему нужны форумы» [1].

Развивая эту мысль, А. Татулова отметила, что «Бизнесу в любой отрасли для бурного роста нужно всего две вещи — эффективность и безопасность. Нигде, ни в одном лозунге на сегодняшний момент, ни в одной стратегии очередной, которая написана по малому и среднему бизнесу (имеются ввиду государственные документы – прим. автор.), даже слов таких нет. Что угодно есть — цифровизация, акселерация, генерация, песочница. Только вот этих двух слов нет» [2].

Также А. Татулова выразила изумление предпринимателей по поводу институтов развития, которые якобы работают на благо предпринимательства. «Потому что бюджеты этих институтов равны годовой помощи, оказанной предпринимателям. Упраздните эти институты – нам их не надо, дайте деньгами» [1].

И в этом омбудсмен абсолютно права, особенно если учесть, что эти бюджетные кормушки так называемых «институтов развития», являющихся ровесниками новейшей истории России (после распада СССР) из года в год растут при практически не растущей экономике, увеличивая тем самым нагрузку на сжимающийся как шагреновая кожа бизнес.

Так, согласно ранее проведенным авторским исследованиям за 30 лет новейшей истории России количество чиновников выросло на 172% и составило 3,3% от численности населения, занятого в экономике [44]. При этом по количеству чиновников на 1000 чел., занятых в экономике, Российская Федерация превосходит Германию, США и Францию практически в 2 раза [44]. При том, что в международном рейтинге стран по качеству государственного управления Россия занимает 122-е место из 212 государств, где Германия занимает 19-е место, США – 20-е, а Франция – 23-е [16]. То есть получается, что Российская Федерация проигрывает, например, Германии по качеству государственного управления в расчете на одного чиновника в 12,8 раза. Имея такие примеры, и рассматривая технологию реинжиниринга о целесообразности объединения нескольких работ в одну (блок 1, рис. 7), можно говорить о том, что количество чиновников в стране должно быть сокращено минимум на порядок.

Выражая боль предпринимателей на ПМЭФ-2021, А. Татулова отметила, что «каждое телодвижение государственное приносит только один результат – усложнение



Таким образом, проведенные исследования показали, что в современных условиях существует объективная необходимость в радикальном преобразовании структуры национальной экономики, параметры которой по-прежнему формируются исходя из восседания на нефтяной игле, где доля нефтегазовых доходов в бюджете страны по авторским оценкам превосходит 2/3 всех доходов.

Рассматривая в качестве цели исследования поиск путей вывода национальной экономики из системного кризиса за счет использования технологий реинжиниринга бизнес-процессов, в данном рассмотрении основное внимание было сосредоточено на технологии реинжиниринга, утверждающей целесообразность объединения нескольких работ в одну.

Установлено, что применительно к отечественной экономике, по сути, речь идет о жизненной необходимости радикального сокращения чиновничьего аппарата в России, который, по сути, придумывает себе все новые и новые проблемы, которые якобы необходимо решать «в интересах страны в целом и национальной экономики, в частности». За 30 лет новейшей истории России количество чиновников выросло на 172% и составило 3,3% от численности населения, занятого в экономике.

Показано, что немаловажную роль раздувания чиновничьего аппарата в стране играют так называемые «институты развития», которые, по сути, представляют собой ничего не развивающие бюджетные кормушки, являющиеся ровесниками новейшей истории России (после распада СССР), которые из года в год растут при практически не растущей экономике, увеличивая тем самым нагрузку на сжимающийся как шагреновая кожа бизнес.

Представлены оценки, согласно которым Российская Федерация проигрывает, например, Германии по качеству государственного управления в расчете на одного чиновника в 12,8 раза. Анализируя подобные примеры сквозь призму технологии реинжиниринга о целесообразности объединения нескольких работ в одну, следует говорить о том, что количество чиновников в стране должно быть сокращено минимум на порядок. Причем сделать это нужно до того, как постоянно усиливающееся фискальное давление государственных структур на бизнес окончательно загонит последний в тень.

Таким образом, конструктивная модель национальной экономики, в которой надстройка многократно превосходит базис, не только не дает развиваться последнему, загнав экономику страны в двадцатилетнюю стагнацию, но и, по сути, выдавливает этот базис в тень (загоняет в теневую экономику).

То есть, интерпретируя технологию реинжиниринга, утверждающую целесообразность объединения нескольких работ в одну, применительно к национальной экономике как необходимость сокращения чиновничьего аппарата, излишне детализирующего работы и многократно их дублирующего, примерно на порядок можно добиться правильной конструктивной модели национальной экономики, в котором базис будет многократно превосходить необременительную для него надстройку.

### **Литература**

1. «Вы на нас плюете, а мы вас ненавидим». <https://siapress.ru/blogs/105612-upolnomochenni-po-zashchite-malogo-biznesa-anastasiya-tatulova-viskazala-vsyu-bol-predprinimateley-na-peterburgskom-forume-osnovnie-tezisi>
2. «Меньше всего бизнесу нужны форумы». Омбудсмен Анастасия Татулова вылила на гостей ПМЭФ всю боль малого и среднего бизнеса, а те ответили аплодисментами. <https://www.fontanka.ru/2021/06/03/69950303/>
3. *Берг А.И., Китов А.И., Ляпунов А.А.* О возможностях автоматизации управления народным хозяйством // Проблемы кибернетики. Выпуск 6. – Москва: Физматгиз, 1961. С. 83–100.

4. Блинов А.О., Рудакова О. С., Захаров В.Я., Захаров И.В. Реинжиниринг бизнес-процессов; Юнити-Дана. – Москва, 2010. – 344 с.
5. Бюджет России на 2019 год в цифрах. [http://fincan.ru/articles/45\\_byudzh-et-rossii-na-2019-god-v-cifrah/](http://fincan.ru/articles/45_byudzh-et-rossii-na-2019-god-v-cifrah/)
6. Валовой внутренний продукт на душу населения в странах мира (МВФ; по паритету покупательной способности). <https://svspb.net/danmark/vvp-stran-na-dushu-naselenija.php>
7. Владелица кафе «АндерСон» раскритиковала действия властей для бизнеса. <https://www.rbc.ru/business/03/06/2021/60b8e2a39a7947291e490422>
8. Глушков В.М. Синтез цифровых автоматов. – Москва: ГИФМЛ, 1962. – 476 с.
9. Доля нефтегазовых доходов в бюджете РФ. [https://yandex.ru/images/search?text=доля нефтегазовых доходов в ВВП России 2020&stype=image&lr=21636&source=wiz&pos=0&img\\_url=https%3A%2F%2Fpbs.twimg.com%2Fmedia%2FETAХWCOX0AAFqEJ.jpg&rpt=simage](https://yandex.ru/images/search?text=доля+нефтегазовых+доходов+в+ВВП+России+2020&stype=image&lr=21636&source=wiz&pos=0&img_url=https%3A%2F%2Fpbs.twimg.com%2Fmedia%2FETAХWCOX0AAFqEJ.jpg&rpt=simage)
10. Либерман Е.Г. План, прибыль, премия. // Правда. — 1962. — 9 сентября.
11. Медынский В.Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: Учеб. пособие для студентов вузов / В.Г. Медынский, С.В. Ильдеменов. – Москва: ЮНИТИ, 1999. – 413 с.
12. Мрочковский Н.С. Бизнес. Перегрузка [Текст]: как вывести из крутого пике бизнес, который казалось бы спасти уже невозможно / Николай Мрочковский, Андрей Парабеллум. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. - 245 с.
13. Оголева Л.Н. Реинжиниринг производства: учеб. пособие для студентов вузов / Л.Н. Оголева, Е.В. Чернецова, В.М. Радиковский; Финансовая акад. при Правительстве Рос. Федерации. – Москва: Кнорус, 2005 (Твер. полигр. комб. дет. лит.). – 303 с.
14. Почему за 20 лет Россия так и не перешла от стагнации к развитию. [https://www.elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=694766&pubrole=100&show\\_refs=1&show\\_option=0](https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=694766&pubrole=100&show_refs=1&show_option=0)
15. Реинжиниринг бизнес-процессов: полн. курс МВА: учебник / Н. М. Абдикеев [и др.]; под ред. Н. М. Абдикеева и Т. П. Данько. – Москва: Эксмо, 2005 (ОАО Можайский полигр. комб.). – 591 с.
16. Рейтинг стран по качеству государственного управления. <https://nonews.co/directory/lists/countries/governance-indicators>
17. Список стран по ВВП (номинал) на душу населения. [https://ru.wikipedia.org/wiki/Список\\_стран\\_по\\_ВВП\\_\(Номинал\)\\_на\\_душу\\_населения](https://ru.wikipedia.org/wiki/Список_стран_по_ВВП_(Номинал)_на_душу_населения)
18. Тебекин А.В. Анализ вариантов внешнеэкономической стратегии России на мировом рынке нефти. // Журнал экономических исследований. – 2020. – Т. 6. – № 1. – С. 73-81.
19. 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.
20. Тебекин А.В. Дисбаланс формы и содержания статистической отчетности (О переходе с ОКВЭД на ОКВЭД-2). // Журнал экономических исследований. – 2019. – Т. 5. – № 5. – С. 103–109.
21. Тебекин А.В. Итоги Гайдаровского экономического форума (январь 2019 г.). // Журнал экономических исследований. – 2019. – Т. 5. – № 3. – С. 82–87.
22. Тебекин А.В. К вопросу о формировании концепции менеджмента 2030-х гг. // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2019. – № 2. – С. 168-176.
23. Тебекин А.В. Легалистские факторы распространения «серой» теневой экономики в современной России. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 1 (49). – С. 166–176.

24. *Тебекин А.В.* О глубине кризиса 2020-го года для мировой и национальной экономик и путях выхода из него. // Журнал экономических исследований. – 2020. – Т. 6. – № 2. – С. 52-71.
25. *Тебекин А.В.* Оценка стратегических перспектив инновационного развития экономики России. В сборнике: Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Ответственный редактор А.В. Олифирова. 2020. – С. 75-80.
26. *Тебекин А.В.* Перспективы стратегического инновационного развития экономики России. // В сборнике: Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Посвящается 75-летию Гуманитарно-педагогической академии (филиал) ФГАОУ ВО "КФУ им. В.И. Вернадского" в г. Ялте. Ответственный редактор А.В. Олифирова. – 2019. – С. 113-116.
27. *Тебекин А.В.* Перспективы стратегического инновационного развития национальной экономики. // Журнал экономических исследований. – 2019. – Т. 5. – № 2. С. 3–6.
28. *Тебекин А.В.* Проблемы интеграции производства, науки и образования в современных условиях. // Журнал педагогических исследований. – 2020. – Т. 5. – № 1. – С. 23-39.
29. *Тебекин А.В.* Проблемы развития знаниеемкого производства в России и потенциальные пути их решения. // В сборнике: Производство, наука и образование в эпоху трансформаций: Россия в [де]глобализирующемся мире (ПНО-VI). Сборник материалов VI Международного конгресса. Под общей редакцией С.Д. Бодрунова. 2020. – С. 273–281.
30. *Тебекин А.В.* Проблемы развития мировой экономики в условиях макроэкономической нестабильности. // Эпомен. – 2020. – № 41. – С. 174-188.
31. *Тебекин А.В.* Прогноз развития российской экономики на период до 2030-го года. // Транспортное дело России. – 2020. – № 6. – С. 45-50.
32. *Тебекин А.В.* Развитие концепций менеджмента в 1970-е годы. // Журнал исторических исследований. – 2018. – Т. 3. – № 4. – С. 33-43.
33. *Тебекин А.В.* Стратегический анализ отраслевой динамики российской экономики с позиций преодоления кризиса 2020. // Стратегии бизнеса. – 2020. – Т. 8. – № 11. – С. 295-300.
34. *Тебекин А.В.* Уроки Косыгинских реформ: научные подходы к управлению инновационным развитием экономики. // Инновации. – 2017. – № 3 (221). – С. 11-17.
35. *Тебекин А.В., Егорова А.А.* Структуралистские факторы распространения "серой" теневой экономики. // Журнал экономических исследований. – 2019. – Т. 5. – № 3. – С. 69-81.
36. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* (2021). Теоретическая модель нового индустриального общества второго поколения и проблемы практического воплощения ноономики. Теоретическая экономика, 75(3), 59-70. извлечено от <http://theoreticaleconomy.ru/index.php/tor/article/view/35>
37. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* Анализ возможностей использования технологии определения круга влияния и круга забот С. Кови в управлении предприятием в период преодоления экономического кризиса. // Журнал экономических исследований. – 2021. – Т. 7. – № 1. – С. 31-40.
38. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* Возможности использования положений школы позиционирования для решения проблем преодоления экономического кризиса 2020. // Транспортное дело России. – 2020. – № 5. С. 53–58.



39. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* К вопросу о реализации национальных антикризисных программ. // Эпомен. – 2020. – № 46. – С. 76-97.
40. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* Проблемы экономической безопасности России на исходе первой волны пандемии коронавируса. // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2020. – № 3. – С. 7–15.
41. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* Сценарий стратегического инновационного развития экономики России на основе реинжинирингового подхода. В сборнике: Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Отв. редактор А.В. Олифинов. Симферополь. 2021. С. 75-80.
42. *Тебекин А.В., Петров В.С.* Анализ актуальных проблем, замедляющих выход национальной экономики из кризиса и влияющих на социально-политическую ситуацию в стране. // Журнал экономических исследований. – 2020. – Т. 6. – № 3. – С. 18-31.
43. *Тебекин А.В., Петров В.С.* Анализ путей оздоровления финансовой системы России через призму последствий изменений в государственной долговой системе на фондовом рынке. // Журнал экономических исследований. – 2020. – Т. 6. – № 3. – С. 38-46.
44. *Тебекин А.В., Петров В.С.* Анализ структуры расходов средств федерального бюджета Российской Федерации. // Транспортное дело России. – 2021. – № 1. – С. 17-21.
45. *Тебекин А.В., Петров В.С.* Проблема оттока капитала из России и пути ее решения. // Журнал экономических исследований. – 2020. – Т. 6. – № 2. – С. 46-51.
46. *Тебекин А.В., Петров В.С.* Экономические потери и потерянная экономика. // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 12. – С. 276-281.
47. *Тебекин А.В., Петров В.С., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* Тренды трансформации менеджмента в посткоронавирусный период развития экономики. // Транспортное дело России. – 2020. – № 4. – С. 77-87.
48. *Тебекин А.В., Табурчак А.П., Петров В.С.* Влияние глобального экономического кризиса на параметры экономического прогноза и планирование бюджета Российской Федерации. // Журнал экономических исследований. 2020. Т. 6. № 5. С. 40-49.
49. *Тебекин А.В., Табурчак А.П., Петров В.С.* Пути повышения эффективности управления российской экономикой в 2021 г. в условиях пандемии COVID-19. // Журнал экономических исследований. – 2020. – Т. 6. – № 6. – С. 3-13.
50. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А.* Выбор подхода к формированию стратегии, обеспечивающей выход из глобального социально-экономического кризиса 2020 года. // Теоретическая экономика. – 2020. – № 5 (65). – С. 44-67.
51. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А.* Особенности алгоритма разработки и принятия управленческих решений в условиях нестабильности внешней среды. // Журнал экономических исследований. – 2020. – Т. 6. – № 5. – С. 29-39.
52. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А.* Современные проблемы развития предпринимательства в России и потенциальные пути их решения. // Транспортное дело России. – 2020. – № 5. – С. 76-83.
53. *Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А.* Стратегическое влияние шестого технологического уклада на научно-производственные, экономические, социальные и политические аспекты развития мирового и национального хозяйства. // Эпомен. – 2020. – № 49. – С. 85-100.
54. Упущенный шанс или последний клапан? (к 50-летию косыгинских реформ 1965 г.) Богомоллов Е.В., Будкевич Г.В., Генкин А.С., Лазарева Л.Н., Лаптева Е.В., Латов

Ю.В., Лебедев К.Н., Лисовицкий В.Н., Мишенин С.Е., Муравьев С.Р., Нуреев Р.М., Орусова О.В., Пивоварова Э.П., Попов Г.Г., Скобликов Е.А., Сорокин Д.Е., Тебекин А.В., Цхададзе Н.В., Шапиро Н.А., Эпштейн Д.Б. и др. Москва, 2018. Монография. М.: Изд-во Кнорус, 2017. — 352 с.

55. Уткин Э.А. Бизнес-план компании / Э.А. Уткин; Ассоц. авт. и изд. "ТАНДЕМ". - Москва: ЭКМОС, 2000. - 95 с.

56. Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. - Москва: Альпина Паблишер, 2012. - 144 с.

57. Хаммер Майкл, Чампи Джеймс Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе; Манн, Иванов и Фербер. - Москва, 2011. - 288 с.

58. Черемных О.С., Черемных С.В. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом. - Москва: Финансы и статистика. 2009. - 736 с.

59. Шеер, Август-Вильгельм Моделирование бизнес-процессов; М.: Серебряные нити. - Москва, 2014. - 219 с.