

Анализ технологии реинжиниринга бизнес-процессов «Требуется сократить объем проверок и контроля» как инструмента сокращения издержек непроизводительного характера

**Analysis of business process reengineering technology
“It is required to reduce the volume of checks and controls” as a tool to reduce non-productive costs**

УДК 330; 338

Получено: 18.04.2022

Одобрено: 16.05.2022

Опубликовано: 25.08.2022

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
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,
e-mail: Tebekin@gmail.com

Тебекин П.А.

Главный эксперт отдела сопровождения информационных коммуникаций АО «Альфа-Банк»

Tebekin P.A.

Chief Expert of the Information Communications Support Department, Alfa-Bank JSC

Егорова А.А.

Ведущий специалист отдела технического маркетинга ООО «Научно-технический центр «Интайр»

Egorova A.A.

Leading specialist of the department of technical marketing of LLC "Scientific and technical center" Intayr

Егоров Р.В.

Старший разработчик АО «Альфа-Банк»

Egorov R.V.

Senior Developer, Alfa-Bank JSC

Аннотация

Рассмотрено содержание технологии реинжиниринга бизнес-процессов «Требуется сократить объем проверок и контроля» в ее классическом описании М. Хаммером и Дж. Чампи.

Проанализированы особенности обеспечения эффективной реализации данной технологии в современных условиях развития российской экономики.

Показана возможность сокращения издержек непроизводительного характера за счет технологии реинжиниринга бизнес-процессов «сокращение объема проверок и контроля» без потери качества производства.

Установлено, что основные возможности сокращения издержек непроизводительного характера за счет реализации технологии реинжиниринга бизнес-процессов «сокращение объема проверок и контроля» будут связаны с трудоемких дискретных процедур проверок и контроля на непрерывные процедуры мониторинга, отличающиеся не меньшей информативностью и большей оперативностью реакции, в первую очередь на изменения в управляемых процессах негативного характера.

Ключевые слова: анализ технологии, реинжиниринг бизнес-процессов, «требуется сократить объем проверок и контроля», инструмент, сокращения издержек, непроизводительный характер.

Abstract

The content of the business process reengineering technology “It is required to reduce the volume of checks and control” in its classical description by M. Hammer and J. Champi is considered.

The features of ensuring the effective implementation of this technology in the current conditions of the development of the Russian economy are analyzed.

The possibility of reducing unproductive costs due to the technology of reengineering of business processes "reducing the volume of inspections and control" without loss of production quality is shown. It has been established that the main opportunities for reducing unproductive costs through the implementation of business process reengineering technology “reducing the volume of inspections and control” will be associated with labor-intensive discrete procedures for inspections and control for continuous monitoring procedures, which are no less informative and more responsive, primarily to changes in managed processes of a negative nature.

Keywords: technology analysis, business process reengineering, “it is required to reduce the volume of checks and controls”, tool, cost reduction, unproductive nature.

Введение

При осуществлении любой хозяйственной деятельности всегда возникает вопрос о поиске компромисса между качеством производства, определяющим цену на предлагаемую продукцию (товары, работы, услуги) и издержками на производство (включая затраты на контроль и проверки), определяющими себестоимость продукции [14].

В условиях преодоления мирового экономического кризиса (впрочем, как и любого экономического кризиса различных масштабов) всегда возникает проблема сокращения издержек. Неслучайно в условиях преодоления экономических кризисов увеличиваются масштабы применения концепции «Бережливое производство» [6].

В первую очередь поиск резервов в сокращении издержек касается реализации процессов, которые не имеют прямой функциональной связи между входом и выходом управляемой системы, какую имеют основные бизнес-процессы.

Собственно, к категориям процессов, которые не имеют прямой функциональной связи между входом и выходом управляемой системы, относятся процедуры контроля и проверок, которые олицетворяют вспомогательные и управленческие бизнес-процессы.

При реализации мероприятий, направленных на сокращение издержек, всегда возникает вопрос – насколько сокращение затрат, снижающих себестоимость, скажется на конечных результатах, выражаемых в уменьшении выручки и прибыли?

Поиск ответа на данный вопрос применительно к управлению объемами проверок и контроля и предопределил актуальность темы данного исследования.

Цель исследования

Таким образом, целью представленных исследований является поиск рационального варианта использования технологии реинжиниринга бизнес-процессов «Требуется сократить объем проверок и контроля» как инструмента сокращения издержек непроизводительного характера в условиях преодоления экономического кризиса.

Методическая база исследований

Методическую базу исследований составили известные научные работы, посвященные проблеме эффективного использования реинжиниринга бизнес-процессов таких авторов, как Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. [1], Баринов В.А. [2], Бурцев Д.С., Гаврилюк Е.С., Изотова А.Г., Литвинова Н.А. [3], Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П. [4], Герасимов Б.Н. [7], Демченков А.А., Лапшина Е.А., Савинова В.М., Мельников В., Попов К. [8], Котлер Ф., Бергер Р., Бирхофф Н. [24], Ойхман Е.Г., Попов Э.В. [10], Робсон М., Уллах Ф. [11], Хаммер М., Чампи Дж. [25] и др.

Методическую базу исследований также составили авторские работы, посвященные исследованию возможностей использования технологий реинжиниринга бизнес-процессов в современных экономических условиях хозяйствования [15-20].

Основное содержание исследований

В данном исследовании сосредоточимся на анализе возможностей использования технологии реинжиниринга бизнес-процессов «Требуется сократить объем проверок и контроля», сформулированной Хаммером М. и Чампи Дж. [25] в современных экономических условиях как инструмента сокращения издержек непроизводительного характера.

При этом следует признать, что Хаммер М. и Чампи Дж. являются далеко не первыми и уж точно не единственными сторонниками требования сокращения объемов контроля и проверок. Достаточно, например, обратиться к 20-ти ключам совершенствования бизнеса Ивао Кобаяси [9], где название 7-го ключа сформулировано как «производство без постоянного присмотра» (рис. 1).

При рассмотрении технологии реинжиниринга бизнес-процессов «сокращение объема проверок и контроля» будем исходить из следующих посылок.

Во-первых, условия хозяйствования в 2020-е годы с точки зрения экономической динамики в рамках технологических укладов подобны условиям хозяйствования в окрестностях глобального экономического кризиса 1970-х годов [21], на основе анализа которых и были сформулированы технологии реинжиниринга бизнес-процессов.

Во-вторых, несмотря на определенную степень подобия условий хозяйствования в окрестностях глобального экономического кризиса 2020-х годов, с условиями преодоления глобальных экономических кризисов 1970-х [12] и даже 1920-х годов [22], необходимо учитывать различия в этих условиях, присущие каждому историческому периоду хозяйствования.

В-третьих, при анализе технологии реинжиниринга бизнес-процессов «Требуется сократить объем проверок и контроля» на предмет возможностей ее использования в современных условиях хозяйствования будем осуществлять, исследуя эту технологию реинжиниринга не как автономную, а как составляющую комплекса базовых технологий реинжиниринга бизнес-процессов, сформулированных Хаммером М. и Чампи Дж. [25] (рис. 2) [16], т.е. в неразрывной связи с другими базовыми технологиями реинжиниринга.

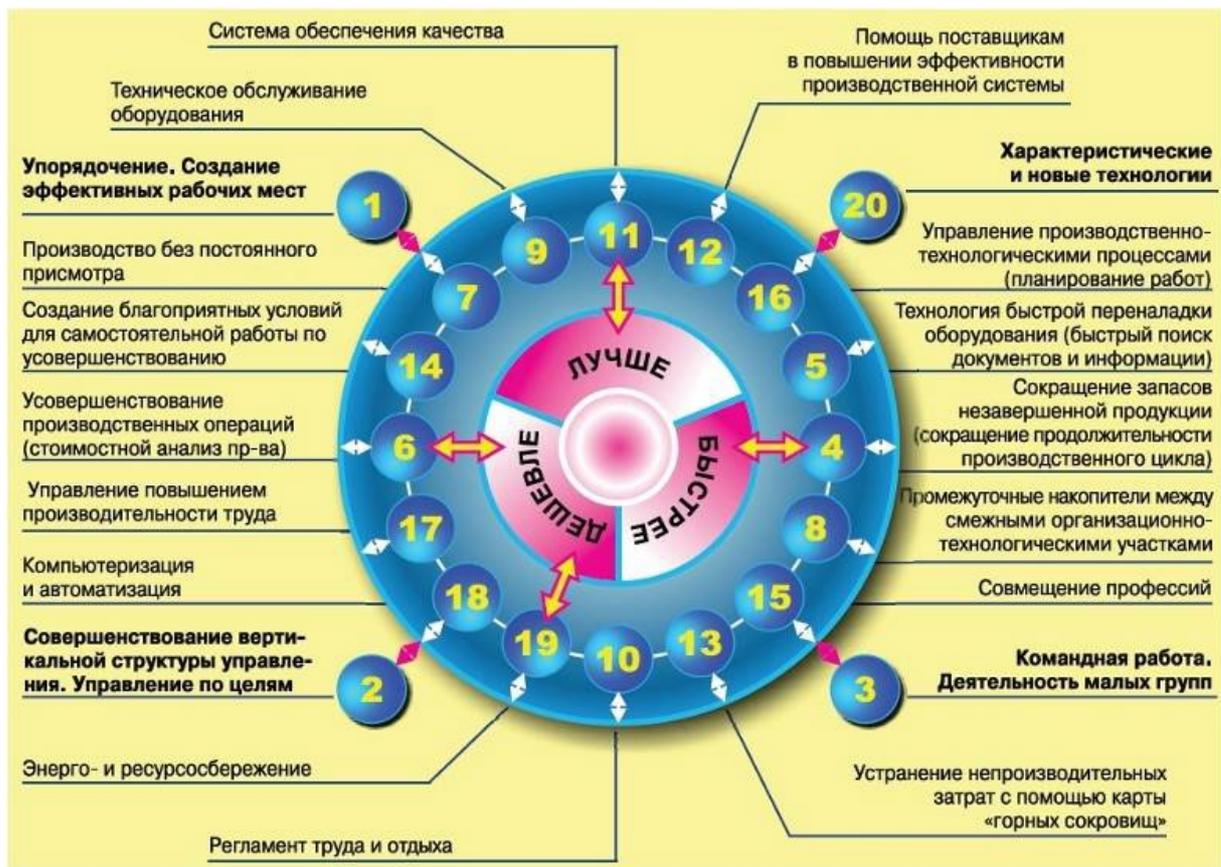


Рис. 1. 20 ключей совершенствования бизнеса Ивао Кобаяси

Рассмотрим аргументы в пользу реализации технологии реинжиниринга бизнес-процессов «Требуется сократить объем проверок и контроля» (рис. 1), сформулированные Хаммером М. и Чампи Дж. [25].

Во-первых, Хаммер М. и Чампи Дж. выдвигают тезис о том, что проверки и контроль не добавляют стоимости [25]. Точнее будет сказать, что проверки и контроль не добавляют непосредственно потребительской ценности продукции, но увеличивают себестоимость ее создания, уменьшая тем самым прибыль и рентабельность производства.

При этом Хаммер М. и Чампи Дж. по сути разделяют (хотя и не пишут об этом в явном виде) бизнес-процессы на отработанные высокотехнологичные, где проверки и контроль мало что способны добавить, и на недостаточно отработанные, где проверки и контроль также не добавляют непосредственно потребительской ценности продукции, но опосредованно обеспечивают гарантию отсутствия потерь потребительской ценности продукции при реализации бизнес-процессов.

Бизнес-процессы, прошедшие реинжиниринг, Хаммер М. и Чампи Дж. относят к первой категории. И именно поэтому авторы отмечают, что в прошедших реинжиниринг бизнес-процессах проверки и контроль могут быть минимизированы [25]. Это, во-вторых.



Рис. 2. Комплекса базовых технологий реинжиниринга бизнес-процессов, сформулированных Хаммером М. и Чампи Дж. [16]

В-третьих, описывая традиционные бизнес-процессы (т.е. процессы, не прошедшие реинжиниринг), которые Хаммер М. и Чампи Дж. рассматривают как «переполненные этапами проверок и контроля» [25], авторы делают акцент при проверках и контроле на проблеме выявления злоупотреблений участников бизнес-процесса, которая на самом деле отражает всего лишь одну из сторон агентских конфликтов между участниками экономических отношений [23] (в рассматриваемом примере – между участниками, непосредственно реализующими бизнес-процесс и

участниками, осуществляющими его проверку и контроль, т.е. выполняющими совсем «другой тип работы» [25]), а также на росте судебных издержек при предъявлении исков потребителями производителям вследствие недостаточного контроля бизнес-процессов, что также является формой агентских конфликтов между участниками экономических отношений. На самом деле не меньшее значение имеет при «переполнении» этапов бизнес-процесса проверками и контролем [25] увеличение их себестоимости (о чем Хаммер М. и Чампи Дж. пишут следующее «труд этих специалистов ... не столь дешев» [25]), а также увеличение продолжительности производственно-сбытового цикла, снижающего оборачиваемость средств, объемы выручки и прибыли за период (например, год) [13].

В-четвертых, стоит отметить, что Хаммер М. и Чампи Дж. не абсолютизируют процедуру реинжиниринга как панацею от всех бед, позволяющую отказаться от проверок и контроля вовсе. В этой связи авторы отмечают, что «в прошедших реинжиниринг процессах контроль используется только в той степени, в какой имеет экономический смысл» [25].

В то же время Хаммер М. и Чампи Дж. [25] практически не рассматривают потери эффективности бизнес-процессов, связанные с психологическим состоянием непосредственных исполнителей бизнес-процессов, вызванных проверками и контролем бизнес-процессов.

А между тем проблема избыточных проверок и контроля заключается в том, что с точки зрения экономики труда исполнитель бизнес-процесса теряет гораздо больше производительного времени, чем непосредственно длятся проверки и контроль.

Дело в том, что исполнитель бизнес-процессов в ожидании частых проверок и контроля невольно перефокусирует свое внимание с обеспечения высокого качества бизнес-процессов на достижение успешного прохождения контроля и проверок (рис. 3).

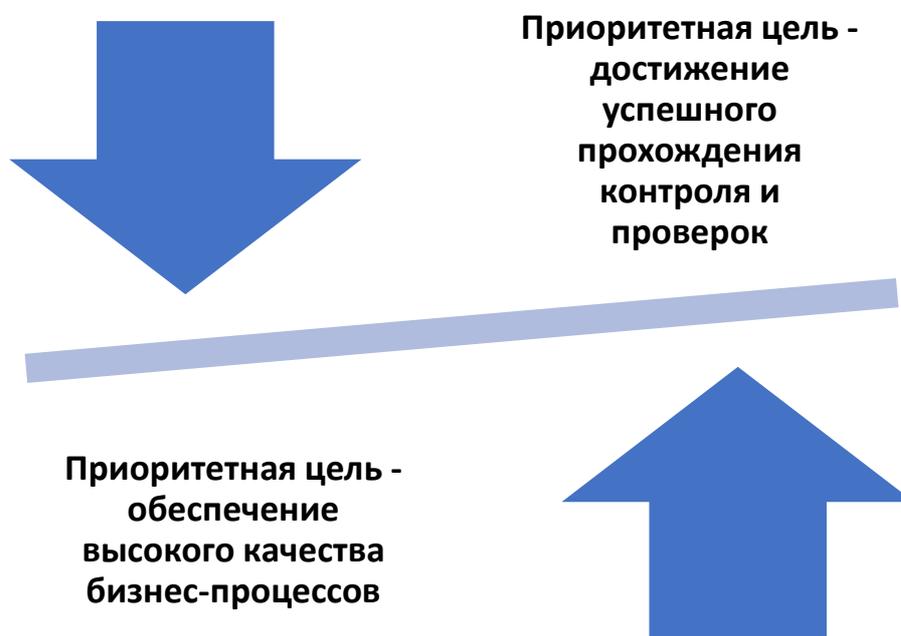


Рис. 3. Перефокусировка внимания исполнителей бизнес-процессов при больших (↑) и малых (↓) объемах проверок и контроля

С точки зрения единичной процедуры проверки и контроля вероятностная оценка исполнителем бизнес-процесса ее ожидаемого результата может быть представлена модифицированной моделью теории ожиданий В. Врума [5] в следующей форме:

$$P_0 = P_1 \times P_2 \times P_3, \quad (1)$$

где P_0 – интегральные вероятностные ожидания исполнителем бизнес-процесса результатов прохождения процедуры проверки и контроля;

P_1 – вероятностная оценка исполнителем бизнес-процесса собственных сил с точки зрения успешного прохождения процедуры проверки и контроля;

P_2 – оценка исполнителем бизнес-процесса вероятности мотивационных исходов (поощрений или наказаний) прохождения процедуры проверки и контроля;

P_3 – вероятностная оценка значимости для исполнителя бизнес-процесса мотивационных решений по результатам прохождения процедуры проверки и контроля.

С точки зрения же накапливаемой реакции исполнителя бизнес-процесса на множество процедур проверки и контроля у него фактически вырабатывается синдром тревожности (в ожидании очередной проверки или контроля), который в любом случае приведет к снижению производительности труда исполнителя бизнес-процесса, выражаемому в десятках процентов.

Обсуждение результатов и выводы

Проведенные исследования, лежащие в русле решения проблемы осуществления любой хозяйственной деятельности, когда возникает вопрос о поиске компромисса между качеством производства, определяющим цену на предлагаемую продукцию (товары, работы, услуги), и издержками на производство (включая затраты на контроль и проверки), определяющими себестоимость продукции, были связаны с поиском ответа на вопрос о том насколько сокращение затрат, снижающих себестоимость, скажется на конечных результатах, выражаемых в уменьшении выручки и прибыли?

В рамках поиска рационального варианта использования технологии реинжиниринга бизнес-процессов «Требуется сократить объем проверок и контроля» как инструмента сокращения издержек непроизводительного характера в условиях преодоления экономического кризиса в данном исследовании были получены следующие результаты.

При рассмотрении технологии реинжиниринга бизнес-процессов «сокращение объема проверок и контроля» были учтены следующие посылки:

- во-первых, подобие условий хозяйствования в 2020-е годы с точки зрения экономической динамики в рамках технологических укладов условиям хозяйствования в окрестностях глобального экономического кризиса 1970-х годов, на основе анализа которых и были сформулированы технологии реинжиниринга бизнес-процессов.

- во-вторых, несмотря на определенную степень подобия условий хозяйствования в окрестностях глобального экономического кризиса 2020-х годов, с условиями преодоления глобальных экономических кризисов 1970-х, 1920-х годов, необходимо учитывать различия в этих условиях, присущие каждому историческому периоду хозяйствования;

- в-третьих, анализ технологии реинжиниринга бизнес-процессов «Требуется сократить объем проверок и контроля» на предмет возможностей ее использования в современных условиях хозяйствования должен осуществляться исходя из того, что рассматриваемая технология является составляющей комплекса базовых технологий реинжиниринга бизнес-процессов, сформулированных Хаммером М. и Чампи Дж., т.е. в неразрывной связи с другими базовыми технологиями реинжиниринга.

В процессе исследования были выявлены следующие аргументы в пользу реализации в современных условиях технологии реинжиниринга бизнес-процессов «Требуется сократить объем проверок и контроля», сформулированные Хаммером М. и Чампи Дж.:

- во-первых, Хаммер М. и Чампи Дж. выдвигают тезис о том, что проверки и контроль не добавляют стоимости. Авторы статьи дают более точную интерпретацию этого тезиса, подчеркивая, что проверки и контроль не добавляют непосредственно потребительской ценности продукции, но увеличивают себестоимость ее создания, уменьшая тем самым прибыль и рентабельность производства;

- во-вторых, следует согласиться с разделением всех бизнес-процессов на отработанные высокотехнологичные, где проверки и контроль мало что способны добавить, и на недостаточно отработанные, где проверки и контроль также не добавляют непосредственно потребительской ценности продукции, но опосредованно обеспечивают гарантию отсутствия потерь потребительской ценности продукции при реализации бизнес-процессов, а также с отнесением бизнес-процессов, прошедших реинжиниринг к первой категории, т.е. именно в этих бизнес-процессах проверки и контроль могут быть минимизированы;

- в-третьих, при описании бизнес-процессов, не прошедших реинжиниринг, рассматриваемых как «переполненные этапами проверок и контроля», традиционно делается акцент на проблеме выявления злоупотреблений участников бизнес-процесса, осуществляющих проверки и контроль, а также на росте судебных издержек при предъявлении исков потребителями производителям вследствие недостаточного контроля бизнес-процессов. Отмечается, что на самом деле эта проблема отражает всего лишь одну из сторон агентских конфликтов между участниками экономических отношений. Показано, что на самом деле не меньшее значение имеет при «переполнении» этапов бизнес-процесса проверками и контролем увеличение их себестоимости, а также увеличение продолжительности производственно-сбытового цикла, снижающего оборачиваемость средств, объемы выручки и прибыли за период (например, год).

- в-четвертых, стоит отметить, что Хаммер М. и Чампи Дж. не абсолютизируют процедуру реинжиниринга как панацею от всех бед, позволяющую отказаться от проверок и контроля вовсе, а говорят о том, что «в прошедших реинжиниринг процессах контроль используется только в той степени, в какой имеет экономический смысл». В то же время отмечается, что Хаммер М. и Чампи Дж. практически не рассматривают потери эффективности бизнес-процессов, связанные с психологическим состоянием непосредственных исполнителей бизнес-процессов, вызванных проверками и контролем бизнес-процессов. А между тем проблема избыточных проверок и контроля заключается в том, что с точки зрения экономики труда исполнитель бизнес-процесса теряет гораздо больше производительного времени, чем непосредственно длятся проверки и контроль, поскольку исполнитель бизнес-процессов в ожидании частых проверок и контроля невольно перефокусирует свое внимание с обеспечения высокого качества бизнес-процессов на достижение успешного прохождения контроля и проверок.

Проведенные исследования показали, что с точки зрения единичной процедуры проверки и контроля вероятностная оценка исполнителем бизнес-процесса ее ожидаемого результата может быть представлена модифицированной моделью теории ожиданий В. Врума, в которой интегральные вероятностные ожидания исполнителем бизнес-процесса результатов прохождения процедуры проверки и контроля могут быть описаны суперпозиций:

– вероятностной оценки исполнителем бизнес-процесса собственных сил с точки зрения успешного прохождения процедуры проверки и контроля;

– оценки исполнителем бизнес-процесса вероятности мотивационных исходов (поощрений или наказаний) прохождения процедуры проверки и контроля;

- вероятностной оценки значимости для исполнителя бизнес-процесса мотивационных решений по результатам прохождения процедуры проверки и контроля.

Продемонстрировано, что с точки зрения накапливаемой реакции исполнителя бизнес-процесса на множество процедур проверки и контроля у него фактически ожидается вырабатывается синдром тревожности (в ожидании очередной проверки или контроля), который в любом случае приведет к снижению производительности труда исполнителя бизнес-процесса, выражаемому в десятках процентов.

Литература

1. *Абдикеев Н.М.* Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст] / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. М.: ЭКСМО, 2013. - 590 с.
2. *Баринов В.А.* Реинжиниринг: сущность и методология.
https://www.cfin.ru/management/strategy/change/reengineering_methodology.shtml
3. *Бурцев Д.С., Гаврилюк Е.С., Изотова А.Г., Литвинова Н.А.* Реинжиниринг производственных процессов– СПб: Университет ИТМО, 2021. – 50 с.
4. *Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П.* Анализ и управление бизнес-процессами // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016. –112 с.
5. Виктор Врум. Труд и мотивация. — 1964. — 331 с.
6. Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. — М.,: «Альпина Паблишер», 2011.
7. *Герасимов, Б.Н.* Реинжиниринг процессов организации: Монография / Б.Н. Герасимов. - М.: Вузовский учебник, 2017. - 316 с.
8. *Демченков А.А., Лапина Е.А., Савинова В.М., Мельников В., Попов К.* Реинжиниринг бизнес-процессов.
<https://www.sites.google.com/site/upravlenieznaniami/upravlenie-znaniy-i-reinzing-biznesa/reinzing>
9. Кобаяси И. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях: пер. с яп. М.: Стандарты и качество, 2012. 248 с
10. *Ойхман, Е.Г.* Реинжиниринг бизнеса / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 336 с.
11. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практ. рук. / Майк Робсон, Филип Уллах; Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003 (ГУП ИПК Ульян. Дом печати). - 222 с.
12. *Тебекин А.В.* РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В 1970-Е ГОДЫ. // Журнал исторических исследований. 2018. Т. 3. № 4. С. 33-43.
13. *Тебекин А.В.* ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. Москва, 2016. Сер. Бакалавриат
14. *Тебекин А.В.* УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ. Учебник / Москва, 2020. Сер. 76 Высшее образование (2-е изд., пер. и доп.).
15. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ "РЕШЕНИЯ ДОЛЖНЫ ПРИНИМАТЬ РАБОТНИКИ" КАК ИНСТРУМЕНТА ВЫВОДА ИЗ КРИЗИСА НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ. // Транспортное дело России. 2021. № 3. С. 20-25.
16. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ "ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ЦЕЛЕСООБРАЗНО ВЫПОЛНЯТЬ В ЕСТЕСТВЕННОМ ПОРЯДКЕ" КАК ИНСТРУМЕНТА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ. // Журнал экономических исследований. 2021. Т. 7. № 3. С. 64-72.
17. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ "ЦЕЛЕСООБРАЗНОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ НЕСКОЛЬКИХ РАБОТ В ОДНУ" КАК ИНСТРУМЕНТА ВЫВОДА ИЗ КРИЗИСА НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ. // Журнал исследований по управлению. 2021. Т. 7. № 3. С. 38-55.
18. *Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В.* РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ «РАБОТА ДОЛЖНА

- ВЫПОЛНЯТЬСЯ ТАМ, ГДЕ ВОЗМОЖНО СДЕЛАТЬ ЕЕ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО». // Транспортное дело России. 2022. № 3. С. 73-76.
19. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ТЕХНОЛОГИИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ "РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ДОЛЖНА ИМЕТЬ МНОЖЕСТВО ВАРИАНТОВ" КАК ИНСТРУМЕНТА ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ В ПРАКТИКУ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ. // Журнал исследований по управлению. 2021. Т. 7. № 4. С. 58-68.
 20. 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.
 21. 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.
 22. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИКЛАДНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В 1920-Е ГОДЫ И 2020-Е ГОДЫ И ЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ. // Транспортное дело России. 2018. № 5. С. 90-92.
 23. Тебекин А.В. Экономические агенты в современной российской экономике. // Инновации и инвестиции. 2011, №1, с.2-4.
 24. Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с.
 25. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: перевод с английского / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; [пер. Ю. Корнилович]. - [3-е изд.]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. - 274 с.