

# **Проблемы реализации положений реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий и предлагаемые пути их решения**

## **Problems of implementing business process reengineering provisions in the field of information technology and proposed solutions**

УДК 004; 338

Получено: 19.10.2025

Одобрено: 23.11.2025

Опубликовано: 25.12.2025

### **Тебекин А.В.**

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова», профессор кафедры финансово-экономического и бизнес-образования, ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения», заведующий научной лабораторией проблем устойчивого развития Института повышения квалификации руководящих кадров и специалистов, заведующий кафедрой высшей математики, статистики и информатики, ОУП ВО Академия труда и социальных отношений», г. Москва  
e-mail: Tebekin@gmail.com

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

Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor, Honorary Worker of Science and Technology of the Russian Federation, Professor of the Higher School of Cultural Policy and Management in the Humanities of Moscow State University. M.V. Lomonosov, Professor of the Department of Financial, Economic and Business Education of the State University of Education, Head of the Scientific Laboratory of Sustainable Development Problems of the Institute for Advanced Training of Managerial Personnel and Specialists, Moscow  
e-mail: Tebekin@gmail.com

### **Егоров Р.В.**

Аспирант кафедры финансово-экономического и бизнес-образования, ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения», г. Москва  
e-mail: indorm1992@mail.ru

### **Egorov R.V.**

Postgraduate student of the Department of Financial Economic and Business Education, of the State University of Education, Moscow  
e-mail: indorm1992@mail.ru

### **Егорова А.А.**

Ведущий специалист отдела технического маркетинга, ООО «Научно-технический центр «Интайр», г. Москва  
e-mail: sateb@mail.ru

**Egorova A.A.**

Leading Specialist of the Technical Marketing Department, Scientific and Technical Center Intyre LLC, Moscow  
e-mail: sateb@mail.ru

**Тебекин П.А.**

Главный эксперт отдела сопровождения информационных коммуникаций АО «Альфа-Банк», г. Москва  
e-mail: tebekin89@mail.ru

**Tebekin P.A.**

Chief Expert of the Information Communications Support Department of Alfa-Bank JSC, Moscow  
e-mail: tebekin89@mail.ru

**Аннотация**

Актуальность представленного исследования определяется тем, что российские предприятия в своем большинстве обладают чертами, свойственными уходящим технологическим укладам. Таким предприятиям очень сложно конкурировать на изменяющемся рынке, они не способны быстро отреагировать на новые запросы потребителей в силу недостатка новых технологий, которые отражают национальную проблему технологического суверенитета. Таким образом, в сложившихся условиях отечественные предприятия должны существенно изменять технологии своей деятельности, чтобы не потерять свою конкурентоспособность на рынке (в первую очередь на внутреннем). При этом компании должны решить для себя, каким образом они смогут эффективно достигать своих намеченных целей и как им адаптироваться к часто изменяющейся внешней среде. Целью представленного исследования является выявление проблем реализации положений реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий и формирование алгоритма их решения. Научная новизна полученных результатов заключается в разработке алгоритма решения проблемы реализации положений реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий, включающий теоретический блок, направленный на исследование теоретико-методологических основ реинжиниринга бизнес-процессов; аналитический блок, направленный на анализ особенностей реализации положений реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий; научно-практический блок, направленный на разработку методического подхода к развитию методологии реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий. Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности использования разработанного алгоритма решения проблемы реализации положений реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий при формировании и реализации стратегий реинжиниринга бизнес-процессов компаний.

**Ключевые слова:** проблемы реализации, положения реинжиниринга, бизнес-процессы, сфера информационных технологий, предлагаемые пути решения.

**Abstract**

The relevance of this study is determined by the fact that the majority of Russian enterprises possess characteristics typical of outdated technological paradigms. These enterprises find it extremely difficult to compete in a changing market; they are unable to quickly respond to new consumer demands due to a lack of new technologies, which reflects the national problem of technological sovereignty. Therefore, under the current conditions, domestic enterprises must significantly modify their operating technologies to maintain their competitiveness in the market (primarily domestic). At the same time, companies must determine how they can effectively achieve their intended goals and how they can adapt to a frequently changing external environment. The purpose of this study is to identify challenges in implementing business process reengineering principles in the field of

information technology and develop an algorithm for addressing them. The scientific novelty of the obtained results lies in the development of an algorithm for addressing the problem of implementing business process reengineering principles in the field of information technology, including a theoretical component aimed at exploring the theoretical and methodological foundations of business process reengineering. An analytical section aimed at analyzing the specifics of implementing business process reengineering principles in the field of information technology; and a scientific and practical section aimed at developing a methodological approach to advancing a business process reengineering methodology in the field of information technology. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the developed algorithm for solving the problem of implementing business process reengineering principles in the field of information technology when formulating and implementing business process reengineering strategies for companies.

**Keywords:** implementation issues, reengineering principles, business processes, information technology, proposed solutions.

### **Введение**

Российские предприятия в своем большинстве обладают чертами, свойственными уходящим технологическим укладам [29]. Таким предприятиям очень сложно конкурировать на изменяющемся рынке, они не способны быстро отреагировать на новые запросы потребителей в силу недостатка новых технологий, которые отражают национальную проблему технологического суверенитета. Сами руководители предприятий считают, что легче создать новое производство, чем изменять огромные компании с уже устоявшимися в них системами управления.

Таким образом, в сложившихся условиях отечественные предприятия должны существенно изменять технологии своей деятельности, чтобы не потерять свою конкурентоспособность на рынке (в первую очередь на внутреннем).

В условиях ускорения научно-технического прогресса и насыщенности рынка в эпоху постиндустриальной экономики необходимость изменений в технологии деятельности предприятий больше не рассматривается как какое-то редкое явление. Компании должны решить для себя, каким образом они смогут эффективно достигать своих намеченных целей и как им адаптироваться к часто изменяющейся внешней среде.

### **Цель исследования**

Целью представленного исследования является выявление проблем реализации положений реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий и формирование алгоритма их решения.

### **Методическая база исследований**

Методическую основу исследований составил фундаментальный труд Хаммера М. и Чампи Дж., посвященный реинжинирингу бизнес-процессов [31], включая информационные технологии как часть реинжиниринга, а также современные научные работы, посвященные как проблемам реализации положений реинжиниринга бизнес-процессов в целом, так и в сфере информационных технологий, в частности, таких авторов как Хисматуллина Д.З., Ишмурадова И.И. [32], Котиков И.Е. [5], Бурцев Д.С., Гаврилюк Е.С., Изотова А.Г., Литвинова Н.А. [2], Степанова Т.П. [13], Мулюкова А.Х., Часовских М.А., Ковалева М.Т. [7], Титков И.А. [29], Черняускас В.В. [33], Попов Э., Шапот М. [10], Рыбаков Д.А. [12], Айзатуллова Р.Р., Лядова Л.Н., Шалаева И.М. [1], Пашук Н.Р., Кадилова М.Б. [8] и т.д.

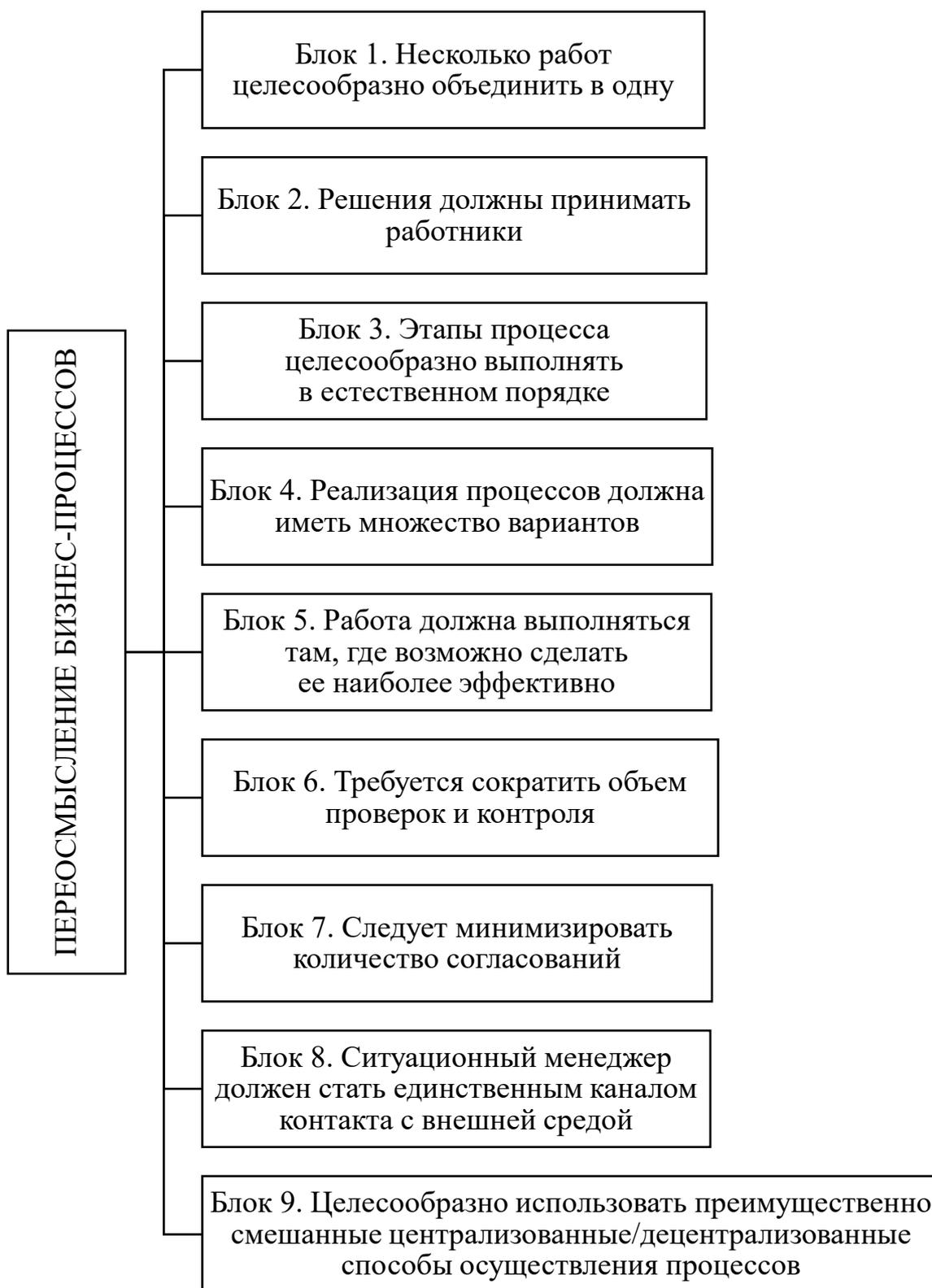
Методическую основу исследований также составили авторские труды, посвященные проблемам реализации технологий реинжиниринга бизнес-процессов [15-27].

### **Основные результаты исследований**

В настоящий момент в России становится актуальной проблема выбора технологий трансформации деятельности предприятий и национальной экономики в целом. При этом особую значимость приобретают скорость и рациональность реакции предприятий на происходящие рыночные изменения. Важными показателями реализации этих процессов выступают качество, скорость обслуживания клиентов и инновационность продукции (товаров, работ, услуг), а также всей деятельности компании [28]. Последнее время в изданиях, посвященных вопросам управления, часто обсуждаются технологии реинжиниринга бизнес-процессов. В текущих экономических условиях при масштабной реорганизации компании считается, что этот реинжиниринговый подход может показать себя наиболее эффективно [30].

Реинжиниринг представляет собой совокупность технологий, направленных на повышение эффективности предприятия за счет реорганизации бизнес-процессов компании.

Реинжиниринг часто рассматривается как технология управления бизнес-процессами, приходящая на замену принципам управления производством Адама Смита, согласно которым, чтобы сделать любую работу эффективной, необходимо разбить ее на множество элементарных, циклично повторяющихся операций. Смысл реинжиниринга кроется в том, чтобы предприятия радикально перепроектировали и переосмыслили свои бизнес-процессы, сделали их межфункциональными, ориентированными на удовлетворение потребностей клиентов, отказавшись от пооперационной специализации [31]. Используя технологии реинжиниринга, компании стремятся интегрировать элементарные операции в более крупные и законченные по содержанию единицы. В современных условиях классические технологии реинжиниринга бизнес-процессов (рис. 1) целесообразно дополнить новыми технологиями реинжиниринга, базирующимися на современных информационных технологиях.



**Рис. 1.** Совокупность классических технологий реинжиниринга бизнес-процессов [19]

Реинжиниринг бизнес-процесса предприятия — это творческое и инновационное дело. В современных условиях преодоления экономического кризиса резко обостряется не только традиционная конкурентная борьба на рынке, но и усложняются геополитэкономические условия хозяйствования [14]. В таких условиях внедрение инноваций становится обязательным компонентом всего бизнеса и основным движущим фактором, причиной ее развития. Инновации чрезвычайно важны в стратегическом менеджменте организации, обеспечивающем сохранение и улучшение положения компании на рынке в долгосрочной

перспективе. Однако, способности к инновационным подходам, все еще не ценятся и не развиты в самих российских предприятиях. Перспективные предложения и идеи не выносятся на рассмотрение руководства из опасения, что они не будут приняты по причине нехватки финансовых ресурсов или нежелания руководства их использовать на инновационное развитие.

В то же время предприятия не должны смотреть на нововведения как на что-то противоречащее естественному процессу. При этом сама инновационная деятельность (частью которой является реинжиниринг бизнес-процессов) невозможна без творческого настроения в коллективе. Она не может возникнуть в приказном порядке. Указания сверху, поступившие на этот счет, наоборот, могут привести к обратному эффекту. Сотрудники сами должны быть заинтересованы в выполнении своей работы на самом высоком уровне. И это возможно только тогда, когда они чувствуют заботу о себе, правильную мотивацию, доверие и внимание.

По опыту реинжиниринга бизнес-процессов как в мировой, так и в отечественной практике можно сделать вывод о том, что чаще всего основные сложности случаются на первоначальном этапе внедрения [29, 30]. Многие компании испытывают проблемы непонимания сути и цели этой программы на начальном этапе, что приводит к реализации неэффективных проектов. В своей работе «Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов» В. Репин характеризует данную проблему следующими причинами возникновения [11]:

- 1) Неточная и недостижимая оценка сроков проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
- 2) Персонал предприятия выступает против изменений бизнес-процессов.
- 3) Использование неэффективных подходов к моделированию бизнес-процессов.
- 4) Высшее управление организации не вовлечено в процесс применения реинжиниринга.
- 5) Неверная постановка целей.

Эти проблемы напрямую связаны с потребностями организации в высококвалифицированном персонале, обладающем компетенциями как в структуре, так и в содержании бизнес-процессов.

Кроме проблемы осознания руководством важности перепроектирования организационной структуры и бизнес-процессов, компании сталкиваются со сложностями поиска средств перехода к гибкому, клиентоориентированному производству.

Ниже представлены критерии, определяющие готовность предприятия к радикальной перестройке [9]:

- 1) компания не может эволюционировать в технологическом плане только благодаря оптимизации старых процессов;
- 2) тенденция организации к понижению возможности конкурировать;
- 3) владельцы предприятия осознанно стремятся к реинжинирингу;
- 4) компания обладает необходимым финансовым уровнем;
- 5) наличие высококвалифицированных сотрудников со следующими навыками: креативность, настойчивость, наличие опыта выполнения и управления проектами, связанные с изменениями и нововведениями;
- 6) в компании есть работники, готовые принять изменения в результате реинжиниринга;
- 7) есть разработчик или интегратор информационной системы, который сможет адаптировать ее к особенностям перепроектируемых бизнес-процессов этой организации.

Главной проблемой запуска реинжиниринга является большой риск и отсутствие гарантий величины результата. Чтобы эффективно выполнить все задачи, необходимо обязательно донести до высшего управления предприятия необходимость перестройки организации [28].

Обобщая известные исследования (в частности, [3,4,6,22]), можно перечислить следующие проблемы, которые относятся к компаниям, проводящим реинжиниринг бизнес-процессов:

- 1) нехватка ресурсов для внедрения реинжиниринга;
- 2) низкая мотивация сотрудников и, как следствие, их сопротивление изменениям, которые приносит реинжиниринг;
- 3) малое количество сотрудников, обладающих знаниями, и сложность в поиске талантливых консультантов по реинжинирингу;
- 4) большая стоимость современных информационных систем и высоких технологий и, как следствие, сложность их внедрения;
- 5) большие риски и неизвестность.

Однако, перечисленные выше проблемы практики внедрения реинжиниринга бизнес-процессов возможно локализовать, если соблюдать теоретические положения реинжиниринга бизнес-процессов, определяющие этапы их реализации:

- 1) выбор главного ответственного лица проекта;
- 2) формирование подходящих условий, побуждающих работников к креативной и инициативной деятельности;
- 3) создание образа будущего организации;
- 4) выполнение исследований рынка в области маркетинга;
- 5) доработка и создание новых услуг и продуктов, в которых будут заинтересованы перспективные сегменты рынка;
- 6) реорганизация персонала в процессные команды;
- 7) перепроектирование бизнес-процессов;
- 8) контролирование, проверка и внедрение обновленного бизнеса;
- 9) анализ результатов проведенных изменений.

Соблюдение перечисленных требований позволит менеджерам организации провести процессы радикальной трансформации предприятий посредством технологий реинжиниринга с минимальными издержками и в более короткие сроки.

Корпорации обычно не идут по пути радикальных перестроек процессов, но им кажется, что локальная модернизация старых процессов будет более безопасным вариантом. Получается, что для многих предприятий главной причиной неудач реинжиниринга является стремление к частичным улучшениям вместо кардинального перепроектирования процессов.

### **Обсуждение результатов и выводы**

Таким образом, проведенные исследования показали, что для эффективной перестройки деятельности предприятий ее руководству нужно учитывать следующие главные факторы обеспечения эффективности реинжиниринга бизнес-процессов:

- 1) руководство компании хорошо понимает и осознает цели реинжиниринга бизнес-процессов;
- 2) возможность управления провести реинжиниринг, используя только свой персонал (без помощи консультантов);
- 3) работники осознают необходимость стремительного изменения принципа выполнения заданий;
- 4) инновационная атмосфера в компании для сотрудников, стремление к росту, специализация фирмы становится более универсальной, расширение обязанностей, ответственности и самостоятельности для работников организации;
- 5) быстрота изменений;
- 6) организация возможностей для обучения, развития творческих и профессиональных качеств персонала;
- 7) внедрение новых или обновление существующих информационных технологий на предприятии, использование опыта консалтинговых фирм в проведении реинжиниринга.

Соответственно, не исключая ряд проблем, мешающих применению и эффективному внедрению реинжиниринга бизнес-процессов в организации, можно утверждать, что такой подход к инновационному менеджменту способен привести к достаточно успешным результатам, если руководство использует реинжиниринг осознанно, с научным обоснованием и оценкой различных вариантов его реализации.

Для решения проблемы реализации положений реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий в работе предложен алгоритм, представленный на рис. 2.



**Рис. 2.** Алгоритм решения проблемы реализации положений реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий

Таким образом, предложенный алгоритм содержит:

– теоретический блок, направленный на исследование теоретико-методологических основ реинжиниринга бизнес-процессов, включая: исследование теоретических основ реинжиниринга бизнес-процессов; определение основных тенденций развития методологии реинжиниринга бизнес-процессов; выявление проблем реализации положений реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий;

– аналитический блок, направленный на анализ особенностей реализации положений реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий, включая: анализ современных тенденций развития информационных технологий; исследование особенностей реализации технологий реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий; разработку показателей и обоснование критериев оценки эффективности реализации технологий реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий;

– научно-практический блок, направленный на разработку методического подхода к развитию методологии реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий, включая: определение направлений развития технологий реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий; оценку повышения уровня эффективности реализации положений реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий при внедрении новых технологий реинжиниринга; формирование комплекса рекомендаций по развитию методологии реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий.

Представляется, что разработанный алгоритм решения проблемы реализации положений реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий может быть использован при формировании и реализации стратегий реинжиниринга бизнес-процессов компаний.

### Литература

1. Айзатуллова Р.Р., Лядова Л.Н., Шаляева И.М. О Подходе к реинжинирингу бизнес-процессов на основе интеграции методов углублённого анализа процессов и предметноориентированного моделирования. <https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/i86bmt32ab/159155927.pdf>.
2. Бурцев Д.С., Гаврилюк Е.С., Изотова А.Г., Литвинова Н.А. Реинжиниринг производственных процессов– СПб: Университет ИТМО, 2021. – 50 с.
3. Буряк Т.В., Золотухина Е.Б. Современные проблемы реинжиниринга бизнес-процессов в компании // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 3.; URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=13811>.
4. Денисов Е.В. Проблемы организации реинжиниринга на инновационных предприятиях // Научные труды Дальрыбвтуза. 2009, №21, с.30-46.
5. Котиков И.Е. Современные проблемы и особенности реинжиниринга бизнес-процессов коммерческой организации / И.Е. Котиков // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № 3. — URL: <https://esj.today/PDF/02FAVN325.pdf>.
6. Миддлтон Д. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен. — М.: Олимп-Бизнес, 2006. — 272 с.
7. Мулюкова А.Х., Часовских М.А., Ковалева М.Т. Проблемы внедрения IT-проектов при реинжиниринге бизнес-процессов. [file:///D:/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/s4\\_218.pdf](file:///D:/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/s4_218.pdf).
8. Пашук Н.Р., Кадилова М.Б. Основные проблемы внедрения реинжиниринга бизнес-процессов организации как основного приема инновационного менеджмента. <file:///D:/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/osnovnye-problemy-vnedreniya-reinzhiniringa-biznes-protsessov-organizatsii-kak-osnovnogo-priema-innovatsionnogo-menedzhmenta.pdf>.

9. Петухов В.И. Проблемы реинжиниринга предприятий различных отраслей экономики // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития — Новосибирск: Изд-во: ООО «Центр развития научного сотрудничества», 2013. — С. 59–65.
10. Попов Э., Шапот М. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии. <http://www.interface.ru/fset.asp?Url=/case/rbi.htm>.
11. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 60 с.
12. Рыбаков Д.А. Информационные технологии в реинжиниринге бизнес-процессов // Вестник науки №7 (64) том 5. С. 262 - 266. 2023.
13. Степанова Т.П. Исследование рисков при проведении реинжиниринга бизнес-процесс в IT-компаниях / Т.П. Степанова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 24 (523). — С. 279-281.
14. Тебекин А.В. Геополитэкономический аспект исследования продвижения к новому качеству технологий, экономики и общества. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 3 (55). С. 38-54.
15. Тебекин А.В., Егорова А.А., Егоров Р.В. Трансформации технологий реинжиниринга бизнес-процессов в постиндустриальную эпоху: философский аспект. // Журнал философских исследований. 2023. Т. 9. № 1. С. 21-44.
16. Тебекин А.В., Игнатъева А.В., Митропольская-Родионова Н.В. Методологические подходы реинжиниринга бизнес-процессов современной компании. В сборнике: Образование. Наука. Культура: традиции и современность. Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 225-летию со дня рождения А.С. Пушкина. Краснодар, 2024. С. 205-209.
17. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин П.А., Егоров Р.В. Взаимосвязь этапов реинжиниринга бизнес-процессов с экономико-математическими моделями, обеспечивающими их реализацию. // Журнал исследований по управлению. 2024. Т. 10. № 3. С. 3-23.
18. 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.
19. 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.
20. 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.
21. 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.
22. 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. Олифирова. Симферополь, 2021. С. 75-80.
23. 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.
24. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А., Егоров Р.В. Анализ технологии реинжиниринга бизнес-процессов «требуется сократить объем проверок и контроля» как инструмента сокращения издержек непроизводительного характера. // Журнал исследований по управлению. 2022. Т. 8. № 4. С. 40-49.
  25. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А., Егоров Р.В. Особенности применения технологии реинжиниринга бизнес-процессов «ситуационный менеджер должен стать единственным каналом контакта с внешней средой». // Транспортное дело России. 2023. № 1. С. 141-146.
  26. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А., Егоров Р.В. Особенности применения технологии реинжиниринга «целесообразно использовать преимущественно смешанные способы осуществления бизнес-процессов» в постиндустриальной экономике. // Журнал исследований по управлению. 2023. Т. 9. № 1. С. 24-34.
  27. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А., Егоров Р.В. Перспективы развития технологии реинжиниринга бизнес-процессов «следует минимизировать количество согласований» в постиндустриальную эпоху. // Стратегии бизнеса. 2022. Т. 10. № 12. С. 311-316.
  28. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2004. — 116 с.
  29. Титков И.А. Реинжиниринг бизнеса в цифровой экономике: проблемы и возможности «цифровой реанимации» // Экономика и социум: современные модели развития. – 2021. – Том 11. – № 1. – С. 87-102.
  30. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем» - Изд-во: ЭКМОС, 1998. - 224 с.
  31. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М.: Хаммер Д. Чампи. - М. Манн, Иванов и Фербер. - 2011. - 288с.
  32. Хисматуллина Д.З., Ишмурадова И.И. Проблемы реализации проектов по реинжинирингу бизнес-процессов. [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/126843/1/978-5-9544-014-8\\_2023\\_078.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/126843/1/978-5-9544-014-8_2023_078.pdf).
  33. Черняускас В.В. Анализ аспектов, оказывающих негативное влияние на этапе реинжиниринга БП при проектировании ИС. <https://na-journal.ru/7-2023-informacionnye-tehnologii/6096-analiz-aspektov-okazyvayushchih-negativnoe-vliyanie-na-ehtape-reinzhiniringa-bp-pri-proektirovanii-is>.