

**Формирование модели технологии  
реинжиниринга бизнес-процессов «Реализация  
процессов должна иметь множество вариантов»  
как инструмента для внедрения в практику  
разработки и реализации программ развития**

**Formation of a business process reengineering  
technology model "The implementation of processes  
should have many options" as a tool for  
implementation into the practice of developing  
and implementing development programs**

УДК 330; 338

Получено: 19.07.2021

Одобрено: 10.08.2021

Опубликовано: 25.08.2021

**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, 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

**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**

Обоснована целесообразность внедрения в разработку и реализацию программ развития технологии реинжиниринга бизнес-процессов «Реализация процессов должна иметь множество вариантов» как инструмента обеспечения эффективности развития национальной экономики в современных условиях. Показан существенный разрыв между прогнозными сценариями возможных вариантов социально-экономического развития и уровнем практического воплощения бизнес-процессов, как правило, не имеющим не просто множества вариантов реализации, но даже одного второго (запасного) варианта реализации (варианта В). Установлено, что неиспользование технологии реинжиниринга бизнес-процессов «Реализация процессов должна иметь множество вариантов» во многих случаях приводит к неэффективному развитию национальной экономики. Предложена матричная модель реализации технологии реинжиниринга бизнес-процессов «реализация процессов должна иметь множество вариантов», и обоснованы требования к ней в интересах обеспечения эффективности развития национальной экономики.

**Ключевые слова:** необходимость внедрения, практика разработки и реализации, программы развития, технологии реинжиниринга, бизнес-процессы, множество вариантов.

## **Abstract**

The expediency of introducing into the development and implementation of development programs of the technology of reengineering of business processes "the implementation of processes should have many options" as a tool to ensure the effectiveness of the development of the national economy in modern conditions has been substantiated. A significant gap is shown between the forecast scenarios of possible options for socio-economic development and the level of practical implementation of business processes, which, as a rule, does not have not only a multitude of implementation options, but even one second (backup) implementation option (option B). It has been established that not using the technology of reengineering of business processes "The implementation of processes should have many options" in many cases leads to ineffective development of the national economy. A matrix model for the implementation of the technology of reengineering of business processes "The implementation of processes should have many options" is proposed and the requirements for it are substantiated in the interests of ensuring the effectiveness of the development of the national economy.

**Keywords:** the need for implementation, development and implementation practice, development programs, reengineering technologies, business processes, many options.

## **Введение**

Растянувшаяся на десятилетия стагнация российской экономики [2], хотя и может еще некоторое время оправдываться текущим глобальным экономическим кризисом отнюдь не ковидной природы [9], по мнению экспертов, в ближайшее десятилетие не сулит серьезных положительных изменений [4, 5, 25].

Многие эксперты в открытую признают, что нынешняя модель отечественной экономики себя изжила.

Так, например, председатель Счетной палаты Российской Федерации А. Кудрин, являвшийся в 2007–2011 гг. заместителем председателя правительства РФ, в начале августа 2021 г. заявил, что «мы эксплуатируем старую модель экономики, которая себя уже изжила и не даст нужного результата» [13]. Характеризуя национальную экономику в целом, А. Кудрин заметил, что «она не создает каких-то прорывных качеств, новых товаров» [13].

В этих условиях представляет интерес рассмотрение концептуальных подходов, способных радикально изменить национальную экономику, разумеется, в лучшую сторону.

Одним из таких концептуальных подходов является реинжиниринг бизнес-процессов как радикальное переосмысление подходов к экономической деятельности, основные составляющие которого приведены на рис. 1 [15].



**Рис. 1.** Основные технологии реинжиниринга, обеспечивающие радикальное переосмысление бизнес-процессов [15]

### **Цель исследований**

Целью представленных исследований является анализ возможностей и перспектив применения для радикального повышения эффективности развития национальной экономики технологии реинжиниринга бизнес-процессов «Реализация процессов должна иметь множество вариантов».

### **Методическая база исследований**

Методическую базу исследований составили научные работы, посвященные анализу технологий реинжиниринга бизнес-процессов таких авторов, как Абдикеев Н.М., Данько Т.П. [22], Блинов А.О., Рудакова О.С., Захаров В.Я., Захаров И.В. [3], Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. [14], Оголева Л.Н., Чернецова Е.В., Радиковский В.М. [19], Хаммер М., Чампи Дж. [28] и др.

Методическую базу исследований также составили авторские наработки по теме [18].

Анализ возможностей и перспектив применения для радикального повышения эффективности развития национальной экономики технологии реинжиниринга бизнес-процессов «Реализация процессов должна иметь множество вариантов» является логическим продолжением авторских исследований таких технологий реинжиниринга бизнес-процессов, как:

- целесообразное объединение нескольких работ в одну [16];
- решения должны принимать работники [17];
- этапы бизнес-процесса целесообразно выполнять в естественном порядке [15].

### **Основное содержание исследований**

Проведенные исследования существующих подходов к осуществлению масштабных проектов и программ развития национальной экономики демонстрируют известную диспропорцию в прогнозах и планах их реализации (рис. 2) [27].



**Рис. 2.** Состав документов стратегического планирования, разрабатываемым на федеральном уровне [27]

Практика реализации стратегических программ социально-экономического развития Российской Федерации, в частности Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. [21] («Стратегии-2020»), наглядно демонстрирует, что, если документы стратегического планирования, разрабатываемые в рамках прогнозирования (см. блок 3, рис. 2), предполагают сценарный подход (анализ вариантов прогноза социально-экономического развития с учетом вероятных изменений внешних и внутренних условий развития (ст. 24 ФЗ N 172 от 28.06.2014) [27], то на этапе практического воплощения стратегических планов и программ развития (см. блок 4, рис. 2) вариативность процессов их реализации, к сожалению, не предусматривается.

В результате программы развития, по сути, проваливаются [6-8, 10-12, 23]. Не случайно об итогах «Стратегии-2020» так никто и не отчитался. Конечно, отсутствие сценарного подхода не только к планированию, но и к реализации программ социально-экономического развития, является далеко не единственной, но все же важной проблемой их выполнения.

С учетом разрабатываемой правительством (но так и не представленной до настоящего времени в окончательном виде) стратегии социально-экономического развития на период до 2030 г. [20] во исполнение Указа президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [26] возникает объективная необходимость в устранении существующих системных ошибок.

При этом речь идет не только о качестве прогнозов (к которым тоже есть претензии, поскольку в них практически не учитываются циклические закономерности экономического развития как это сделано, например, в работе [25]), но и о понимании того, что ошибки прогноза в долгосрочной и даже среднесрочной перспективе (по аналогии с прогнозами гидрометцентров) могут быть столь велики, что на каждом этапе реализации долгосрочных и среднесрочных программ развития необходимо предусматривать несколько вариантов их реализации.

Собственно говоря, об этом и гласит технология реинжиниринга бизнес-процессов «Реализация процессов должна иметь множество вариантов» (рис. 1), рассматриваемая нами как важный инструмент обеспечения эффективности развития национальной экономики.

Для демонстрации порядка применения технология реинжиниринга бизнес-процессов «Реализация процессов должна иметь множество вариантов» представим фрагмент матрицы реализации программы развития (табл. 1).

Таблица 1

**Фрагмент матрицы реализации программы развития**

	Этапы реализации			Ожидаемый результат
Варианты реализации	$a_{i-1,j+1}$	$a_{i,j+1}$	$a_{i+1,j+1}$	$\sum_i E(a_{i,j})$
	$a_{i-1,j}$	$a_{i,j}$	$a_{i+1,j}$	
	$a_{i,j-1}$	$a_{i,j-1}$	$a_{i+1,j-1}$	

Обозначения:  $a_{i,j}$  – характеристики  $j$ -го варианта технологии реализации программы на  $i$ -ом этапе;  $\sum E(a_{i,j})$  – суммарный социально-экономический эффект от реализации всех завершённых этапов программы по выбранным вариантам реализации.

При рассмотрении фрагмента матрицы реализации программы развития (табл. 1) мы исходим из того, что, в отличие, например, от плана реализации инновационного проекта, где достижение положительного итогового результата неочевидно [24] и, как следствие, решение о его продолжении на каждом этапе обсуждается отдельно, подобно тому, как это делается в модели «Ворота» (стадий и шлюзов) Р. Купера (рис.

3) [1], национальные программы, например, социально-экономического развития обязательны к исполнению.



**Рис. 3.** Модель «Ворота» (стадий и шлюзов) реализации инновационного проекта Р. Купера [1]

Это означает, что на  $i$ -ом этапе реализации программы (см. табл. 1) не обязательно наиболее эффективной с точки зрения реализации будет  $j$ -ый вариант технологии. Им может являться и  $j+1$ -ый вариант технологии, и  $j-1$ -ый вариант технологии и т.д., из которых следует выбрать вариант с наилучшим результатом:

$$E_{opt} = \max_j [E(a_{i,j})] \quad (1),$$

где  $i \in [1; n]$ ,  $j \in [1; m]$ .

Аналогичным образом выбирается наилучший из вариантов технологий на каждом  $i$ -ом этапе программы развития, чтобы в итоге получить результат:

$$E_{opt} = \sum_i \max_j [E(a_{i,j})] \quad (2).$$

При этом необходимо учитывать следующие особенности реализации программ развития при использовании технологии реинжиниринга бизнес-процессов «Реализация процессов должна иметь множество вариантов».

Во-первых, на любом  $i$ -ом этапе возможна реализация одновременно нескольких  $j$ -ых технологий, удовлетворяющая условию:

$$\sum_j D(a_{i,j}) = 1 \quad (3),$$

где  $D(a_{i,j})$  – доля использования  $j$ -ой технологии на  $i$ -ом этапе реализации программы развития.

Во-вторых, переход на  $i$ -ом этапе реализации программы развития на новую технологию (например,  $j+1$ ) относительно первоначально запланированной ( $j$ ) является сигналом к пересмотру состава технологий реализации, запланированных к использованию на этапе  $i+1$ .

В-третьих, при неудовлетворительной реализации  $i$ -ого этапа программы развития не исключен вариант возврата к этапу  $i-1$ , в том числе, чтобы изменить технологию реализации с  $j$ -ой на  $j+1$ -ую ( $j-1$ -ую и т.д.).

В целом, вероятности перехода в смежные ячейки матрицы реализации программы развития (см. табл. 1) изначально следует рассматривать как не нулевые:

$$P(a_{i,j} \rightarrow a_{i+1,j+1}) \neq 0 \quad (4).$$

### **Обсуждение результатов и выводы**

Проведенные исследования существующих подходов к осуществлению масштабных проектов и программ развития национальной экономики показали, что существует диспропорция в прогнозах и планах их реализации.



Если документы стратегического планирования, разрабатываемые в рамках прогнозирования в соответствии с Федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (N 172-ФЗ от 28.06.2014) предполагают сценарный подход (анализ вариантов прогноза социально-экономического развития с учетом вероятных изменений внешних и внутренних условий развития, то на этапе практического воплощения стратегических планов и программ развития вариативность процессов их реализации, к сожалению, не предусматривается.

Вместе с тем ошибки прогноза в долгосрочной и даже среднесрочной перспективе могут быть столь велики, что на каждом этапе реализации долгосрочных и среднесрочных программ развития необходимо предусматривать несколько вариантов их реализации.

В этой связи в практику разработки и реализации программ социально-экономического развития целесообразно внедрить технологию реинжиниринга бизнес-процессов «Реализация процессов должна иметь множество вариантов», рассматриваемую нами как важный инструмент обеспечения эффективности развития национальной экономики.

Продемонстрирован порядок применения технология реинжиниринга бизнес-процессов «Реализация процессов должна иметь множество вариантов», нацеленный на максимизацию суммарного социально-экономического эффекта от реализации всех завершённых этапов программы по выбранным вариантам реализации.

Выделены следующие ключевые особенности реализации программ развития при использовании технологии реинжиниринга бизнес-процессов «Реализация процессов должна иметь множество вариантов»:

– на любом  $i$ -ом этапе возможна реализация одновременно нескольких  $j$ -ых технологий;

– переход на  $i$ -ом этапе реализации программы развития на новую технологию относительно первоначально запланированной является сигналом к пересмотру состава технологий реализации, запланированных к использованию на этапе  $i+1$ ;

– при неудовлетворительной реализации  $i$ -ого этапа программы развития не исключен вариант возврата к этапу  $i-1$ , в том числе, чтобы изменить технологию реализации с  $j$ -ой на  $j+1$ -ую ( $j-1$ -ую и т.д.).

Представляется, что внедрение технологии реинжиниринга бизнес-процессов «Реализация процессов должна иметь множество вариантов» позволит исключить одну из системных ошибок, допущенную при реализации «Стратегии-2020» при формировании и воплощении в жизнь стратегии социально-экономического развития на период до 2030 г. – «Стратегии-2030».

### **Литература**

1. Cooper R.G. Winning at new products. Accelerating the process from idea to launch. – Cambridge (MA): Perseus Publishing, 2001.
2. Базанова Е. Почему за 20 лет Россия так и не перешла от стагнации к развитию. Российская экономика 1999-2019. Спецпроект «Ведомостей» и «Эксперт РА». <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2019/10/08/813068-20-let-stagnatsii>
3. Блинов А.О., Рудакова О.С., Захаров В.Я., Захаров И.В. Реинжиниринг бизнес-процессов. – Москва: Юнити-Дана, 2010. – 344 с.
4. Бузгалин А. Стагнация России: "Ощущение трясины не отпускает". Возможна ли социальная справедливость при современном госкапитализме. <https://www.mk.ru/economics/2021/01/25/stagnaciya-rossii-oshhushhenie-tryasiny-ne-otpuskaet.html>
5. ВШЭ: Россию ждут 15 лет безнадежной стагнации. <https://newizv.ru/news/economy/19-04-2021/vshe-rossiyu-zhdut-15-let-beznadezhnoy-stagnatsii>

6. Гальчева А. Концепция развития России до 2020 года оказалась невыполнимой. Почему разошлись траектории национальных целей 2008 года и фактического развития страны. <https://www.rbc.ru/economics/02/11/2019/5db946fb9a794742bc0d5b6>
7. Грозовский Б. Будущее «на заказ». Стратегия-2020 так и осталась красивой бумажкой. Однако власти выжали из нее все, что хотели. <https://novayagazeta.ru/articles/2020/01/21/83546-buduschee-na-zakaz>
8. Доклад: Стратегия–2020 реализована в России примерно на треть. <https://ria.ru/20161227/1484673090.html>
9. Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А. Выбор подхода к формированию стратегии, обеспечивающей выход из глобального социально-экономического кризиса 2020 года. // Теоретическая экономика. – 2020. – № 5 (65). – С. 44-67.
10. Зимний А. День сурка: "Стратегия-2020" успешно провалена — очередь за нацпроектами? <https://www.nakanune.ru/articles/116644/>
11. Комаров О. Что получилось со «стратегией-2020»? <https://partyadela.ru/blogs/oleg-komarov/12492>
12. Комолов О. Итоги «Стратегии 2008 - 2020». <https://aftershock.news/?q=node/808735&full>
13. Кудрин заявил об изжившей себя модели экономики в России. <https://www.rbc.ru/economics/02/08/2021/61070b8d9a79473e03d8f54a>
14. Медынский В.Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: Учеб. пособие для студентов вузов / В. Г. Медынский, С. В. Ильдеменов. – Москва: ЮНИТИ, 1999. – 413 с.
15. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.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.
16. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.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.
17. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.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.
18. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.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.
19. Оголева Л.Н. Реинжиниринг производства: учеб. пособие для студентов вузов / Л.Н. Оголева, Е.В. Чернецова, В.М. Радиковский. – Москва: Кнорус, 2005. – 303 с.
20. Правительство готовит новую стратегию социально-экономического развития. <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2021/02/02/856382-pravitelstvo-gotovit-povuyu-strategiyu-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya>
21. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 28.09.2018) <О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года> (вместе с "Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года") [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82134/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/)

22. Реинжиниринг бизнес-процессов: полн. курс МВА: учебник / Н. М. Абдикеев [и др.]; под ред. Н. М. Абдикеева и Т. П. Данько. – Москва: Эксмо, 2005. – 591 с.
23. *Тебекин А.В.* Взгляд "назад" как фундамент стратегического развития управляемых социально-экономических систем. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2021. – № 2 (54). – С. 123–137.
24. *Тебекин А.В.* Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров / Москва. – 2020. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (2-е изд., пер. и доп.).
25. *Тебекин А.В.* Прогноз развития российской экономики на период до 2030-го года. // Транспортное дело России. – 2020. – № 6. – С. 45-50.
26. Указ Президента России от 21 июля 2020 г. № 474 “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года”. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726>
27. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 31.07.2020) "О стратегическом планировании в Российской Федерации". [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/fe7140d7cfc6c641ae322fe648d99702d8b2a8f1/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/fe7140d7cfc6c641ae322fe648d99702d8b2a8f1/)
28. *Хаммер М.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: перевод с английского / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; [пер. Ю. Корнилович]. - [3-е изд.]. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 274 с.