

РЕИНЖИНИРИНГ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

REENGINEERING AS AN EFFECTIVE TOOL IN MANAGEMENT

V. Avdeeva

Summary. The article is devoted to a topic that is relevant today. This is the application of reengineering. It is considered as an effective tool in management. Various approaches to the definitions of engineering and reengineering are presented. Reengineering is considered as a strategic tool in management, which is aimed at acquiring competitive advantages of business and increasing the efficiency of the enterprise. Comparative characteristics of the process of improvement and reengineering of business are presented. Three main categories of «beacons» are highlighted. They can signal the need to develop activities within the framework of reengineering. They are a loss of competitive positions, a decrease in loyalty and involvement of personnel, a discrepancy between the ambitious plans of the enterprise management and the capabilities of the organization. The technology for conducting the reengineering process is presented. The need to develop a development strategy that takes into account many factors is determined. These factors are the rapid development of modern technologies, the constantly changing needs of society; the availability of time and funds necessary and sufficient to implement changes. The main forms of reengineering are considered.

Keywords: innovation, management, reengineering, enterprise, employee, strategy, efficiency.

Современные условия, в которых субъектам хозяйствования приходится осуществлять свой бизнес, могут быть охарактеризованы постоянными изменениями во внешней и внутренней среде, увеличением стоимости ресурсов, инфляцией, диджитализацией и рисками. Под влиянием этих факторов усложняется процесс ведения хозяйственной деятельности и падает инновационная активность.

Значение проведения последней на постоянной основе сложно переоценить, поскольку бизнес, который внедряет инновации и делает это быстрее, чем остальные, имеет ряд преимуществ. Поскольку мы живем в эпоху стремительного развития новых технологий, внедрение инноваций можно идентифицировать со стратегической игрой на опережение, которая призвана помочь бизнесу не просто выжить и преуспеть, но и быть лидером. В случае, если нововведения на предприятии не внедряются, то в перспективе оно может сдать свои

Аннотация. Статья посвящена актуальной на сегодняшний день теме реинжиниринга на предприятии, который рассматривается как эффективный инструмент в менеджменте. Представлены различные подходы к дефинициям инжиниринг и реинжиниринг. Рассмотрен реинжиниринг как стратегическое средство в менеджменте, направленное на приобретение конкурентных преимуществ бизнеса и повышение эффективности деятельности предприятия. Представлена сравнительная характеристика процесса совершенствования и реинжиниринга бизнеса. Выделены три основные категории «маяков», которые могут сигнализировать о необходимости разработки мероприятий в рамках реинжиниринга, среди которых: потеря конкурентных позиций, снижение лояльности и вовлеченности персонала, несоответствие амбициозных планов руководства предприятия возможностям организации. Представлена технология проведения процесса реинжиниринга. Определена необходимость разработки стратегии развития, которая учитывает множество факторов, а именно: стремительное развитие современных технологий; постоянно изменяющиеся потребности общества; наличие времени и средств, необходимых и достаточных для внедрения изменений. Рассмотрены основные формы реинжиниринга.

Ключевые слова: менеджмент, реинжиниринг, предприятие, сотрудник, стратегия, управление, эффективность.

позиции, стать нерентабельным и уйти с рынка. В этой связи объективно возникает потребность в разработке и внедрении инновационных подходов во всех сферах деятельности, в том числе и в менеджменте.

Исследованиям реинжиниринга посвящали свои работы многие зарубежные и отечественные ученые: М. Аистова, Ф. Гуйяр, Т. Давенпорт, В. Кравченко, И. Мазур, Д. Нелли, Е. Ойхман, Б. Райзберг, М. Робсон, Ф. Уллах, М. Хаммер, Д. Харрингтон, В. Шапиро, Д. Шорт, Д. Чампи и т.д.

Концепция реинжиниринга берет свое начало в теориях управления, разработанных еще в девятнадцатом веке. Цель реинжиниринга — сделать все процессы лучшими. В 1880-х годах Фредерик Тейлор предположил, что менеджеры могут обнаружить лучшие процессы для выполнения работы и реинжиниринговать их для оптимизации производительности [7,10]. Во времена Тейло-

ра специализация была передовым методом повышения эффективности с учетом технологий того времени. В начале 1900-х годов Анри Файоль создал концепцию реинжиниринга: «Вести предприятие в направлении его целей, стремясь извлечь оптимальную выгоду из всех доступных ресурсов». Хотя технологические ресурсы нашей эпохи изменились, эта концепция все еще актуальна. Примерно в то же время другой бизнес-инженер, Линдалл Урвик, заявил: «Недостаточно возлагать на людей ответственность за определенные действия, необходимо также делегировать им необходимые полномочия для выполнения этой ответственности» [7,10]. Это предупреждение предсказывает идею расширения прав и возможностей работников, которая является центральной в реинжиниринге.

Авторами термина «реинжиниринг» являются американские ученые Майкл Хаммер и Джеймс Чампи. При этом они подразумевали фундаментальное переосмысление и радикальную перестройку бизнес-процессов для достижения значительных улучшений в важнейших современных показателях производительности, таких как стоимость, качество, сервис и скорость [1-3].

В. Гончаров под реинжинирингом подразумевает механизм, обеспечивающий изменение организации и реализации основных направлений деятельности предприятия на основе анализа и оптимизации текущих работ. Он выделяет две составляющие механизма: диагностическую и оптимизационную, а именно предварительную диагностику выполняемых работ и последующее их перепроектирование [5].

Б. Райзберг и его единомышленники считают, что реинжиниринг — это специально разработанный инструмент, призванный помочь в обстоятельствах, требующих масштабных изменений, которые не могут обеспечить используемые на предприятии бизнес-процессы [2,6].

Другие авторы считают, что реинжиниринг — это процесс проведения мероприятий, позволяющих организации по-новому оценить собственные возможности в реализации главных целей своего бизнеса. При этом отмечают, что способ кардинальной перестройки бизнес-процессов в компании протекает с кардинальными качественными изменениями в деятельности конкретного предприятия, отмечаемыми элементами ресурсной, кадровой, производственной, маркетинговой, финансовой, логистической, информационной, экологической составляющих организационно-экономического механизма предприятия и включающих адаптацию бизнеса к изменяющейся рыночной ситуации [9,13].

Согласно экономическому словарю, инжиниринг — одна из форм международных коммерческих связей в сфере науки и техники, основное предназначение кото-

рой заключается в предоставлении услуг по доведению научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок до стадии производства; это процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема инжиниринга на новый уровень. Под реинжинирингом подразумевается деятельность по модернизации ранее реализованных технических решений на действующем объекте [11].

Таким образом, можно констатировать наличие множества взглядов к дефиниции рассматриваемого термина, которые имеют как общие признаки, так и в некоторых моментах противоречивые суждения. Однако, можно обобщить вышеизложенное, и сделать вывод о том, что под реинжинирингом можно подразумевать процесс применения инновационных разработок в технических, производственных и управленческих сферах ведения бизнеса, которые наилучшим образом способствуют предприятию и его сотрудникам адаптироваться к изменениям.

Использование реинжиниринга может значительно улучшить существующие бизнес-процессы. Для этого необходимо оперативно выявить необходимость и осознать целесообразность проведения изменений. Внедрение реинжиниринга охватывает организации всех размеров и отраслей. Его цель — оптимизировать рабочие процессы, исключить ненужные элементы и улучшить использование ресурсов для оптимизации эффективности и результативности [7,10]. Необходимо понимать, что реинжиниринг не применяется в случаях, когда предполагается лишь некоторое улучшение или увеличение показателей деятельности компании. В этом случае используются методы, которые не связаны со значительным риском. Реинжиниринг целесообразно применять в случаях, когда необходимо достичь стремительного роста показателей результативности предприятия, которые достигаются с помощью замены старых методов в управлении новыми. В таблице представим различия между совершенствованием и реинжинирингом бизнеса.

При этом можно выделить три основные категории «маяков», которые могут сигнализировать о необходимости разработки мероприятий в рамках реинжиниринга. Во-первых, это потеря конкурентных позиций, что может быть, например, следствием несоответствия цены, качества и ассортимента ожиданиям потребителей. Во-вторых, это снижение лояльности и вовлеченности персонала, которые приводят к росту выбытия персонала и текучести кадров. В-третьих, речь может идти об амбициозных планах в части наращивания или расширения бизнеса, когда прежние методы, которые в прошлом рекомендовали себя как эффективные, в настоящее время не приносят желаемых результатов.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика совершенствования и реинжиниринга бизнеса [5,7]

Параметр	Совершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Длительность изменений	Малая	Большая
Направление изменений	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий — на уровне функций (функциональный подход)	Широкий — межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Стратегическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Изменение корпоративной культуры	Культурный/структурный

На рисунке 1 представим технологию проведения процесса реинжиниринга. Реализация мероприятий в представленной последовательности позволит организованно и осмысленно подойти к этому процессу и значительно улучшить показатели деятельности предприятия, а именно производительность, эффективность и конкурентоспособность.

Но для того, чтобы добиться поставленных целей, следует определиться с формой реинжиниринга. В литературе преимущественно выделяют три различные формы: совершенствование существующих процессов, эволюционный реинжиниринг и революционный реинжиниринг [6,7].

Однако, прежде чем применить на каком-либо предприятии реинжиниринг целесообразным считается выстроить стратегию развития, учитывая множество факторов. К ним можно отнести: стремительное развитие современных технологий и информационных систем; постоянно изменяющиеся потребности общества; наличие времени и средств, необходимых и достаточных для внедрения изменений.

Также успешное внедрение реинжиниринга требует грамотных и сильных руководителей с соответствующими профессиональными компетенциями, которые смо-



Рис. 1. Технология проведения процесса реинжиниринга

гут не только продуцировать идеи, но и предоставить необходимые ресурсы и поддержку. Кроме того, руководителям организаций необходимо уделять достаточно внимания персоналу, чтобы смягчить их сопротивление изменениям, которые внедряются на предприятии, и быть уверенными в том, что лояльность сотрудников на достаточно высоком уровне.

Зачастую профессионально грамотное руководство делает всё возможное, чтобы оптимизировать каждый аспект деятельности, но всё равно не может искоренить неэффективные элементы. Это происходит, когда фундаментальный элемент начинает работать неправильно. Поэтому положительный эффект не будет достигнут до тех пор, пока слабое звено не будет выявлено и не будет устранена проблема.

Реинжиниринг дает организациям возможность улучшить показатели и характеристики своей деятельности. Прежде всего, он помогает компаниям синхронизировать свои процессы со стратегическими целями и бизнес-целями. Переосмыслив методы выполнения задач и сосредоточившись на тех видах деятельности, которые приносят максимальную ценность, организации могут обеспечить рациональное распределение ресурсов для поддержки своих стратегических приоритетов

Во-вторых, это повышение эффективности работы предприятия. Как мы уже обозначили выше, реинжиниринг фокусируется на радикальном перепроектировании процессов, который приводит к оптимизации производства. Это способствует более эффективному использованию ресурсов и, как правило, сокращению времени цикла. Устранение лишних действий, автоматизация рутинных задач и оптимизация распределения ресурсов способствуют сокращению затрат и наращиванию экономии для компаний. Таким образом, предприятия могут добиться большего результата с меньшими затратами, что способствует увеличению эффективности.

В-третьих, речь идет о стабильном конкурентном преимуществе в своей сфере, которое достигается за счет значительных улучшений в деятельности, управлении качеством и удовлетворении потребностей клиентов.

В-четвертых, наблюдается повышение качества товаров и услуг. Стандартизация процессов с учетом выявленных ошибок и их устранение, а также внедрение

современных методов производства и контроля качества продукции позволяют предлагать клиентам более качественные товары, что, в свою очередь, способствует увеличению их удовлетворенности и лояльности

Также стоит подчеркнуть, что реинжиниринг помогает сократить время выхода новых товаров и услуг на рынок за счет оптимизации разработки, производства и доставки продукции. Уменьшая время цикла и повышая гибкость, компании могут быстрее реагировать на изменения в спросе.

Кроме того, среди его преимуществ — и повышение степени удовлетворенности клиентов, так как реорганизация процессов сосредоточена на создании продукции, которая имеет для потребителей большую ценность и полезность. Это, в свою очередь, способствует повышению лояльности клиентов и расширению клиентской базы.

Таким образом, если организация стремится к новым достижениям, ей не следует придерживаться привычных методов, — утверждает Майкл Хаммер в своей знаменитой статье «Реинжиниринг: не автоматизируйте — уничтожайте», опубликованной в журнале *Harvard Business Review* [13,15]. Это утверждение стало основным принципом реинжиниринга — процесса, требующего нестандартных и смелых решений, которые могут быть жесткими и бескомпромиссными [14,17].

Реинжиниринг имеет не только достоинства. На его счету ряд «побочных» явлений и рисков. Прежде всего, если стратегия будет разработана неграмотно или акценты расставлены неверно, компания может столкнуться с серьезными потерями или даже банкротством. Во-вторых, возможно сокращение подразделений и численности сотрудников, которое может быть вызвано оптимизацией организационной структуры. Или предъявление сотрудниками новых, более высоких стандартов в связи с изменениями в производственных процессах, что может вызвать текучесть кадров, саботаж и увеличение социальной напряженности в коллективе. Этот список можно продолжать.

Поэтому перед внедрением любых изменений важно тщательно оценить все достоинства и недостатки, проанализировать свои перспективы и возможности, а также максимально учесть все возможные риски.

ЛИТЕРАТУРА

1. Баринов, В.А. Реинжиниринг: сущность и методология / В.А. Баринов // *Главный механик*. — 2016. — № 1. — С. 29–38. — EDN WHHJAT.
2. Баринов, В.А. Идентификация факторов, сдерживающих повышение эффективности инжиниринговых услуг / В.А. Баринов, В.Р. Пиримова // *Экономика и управление: проблемы, решения*. — 2017. — Т. 2, № 8. — С. 45–50. — EDN ZELOJV.
3. Герасимов, Б.Н. Реинжиниринг процессов организации: монография / Б.Н. Герасимов. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2025. — 256 с. — (Научная книга). — ISBN 978-5-9558-0518-4. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2188296> (дата обращения: 11.03.2025). — Режим доступа: по подписке.

4. Герасимов, К.Б. Управление процессом реализации проектов по реинжинирингу бизнес-процессов / К.Б. Герасимов // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. — 2023. — № 3. — С. 60–69. — DOI 10.17586/2310-1172-2023-16-3-60-69. — EDN BEYZHS.
5. Гончаров В.Н., Коваленко Е.В. Совершенствование организации инновационной деятельности на предприятии // Организатор производства. 2010. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-organizatsii-innovatsionnoy-deyatelnosti-na-predpriyatii> (дата обращения: 10.03.2025).
6. Златкина Алла Александровна, Гегечкори Евгений Трдатович. Методология реинжиниринга бизнес-процессов и типовые приемы её применения // ОНВ. 2016. №1 (145). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-reinzhiniringa-biznes-protsessov-i-tipovye-priemy-eyo-primeneniya> (дата обращения: 18.03.2025).
7. Королёв Г.В., Баринов В.А. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент успешного ведения бизнеса // Бюллетень науки и практики. 2019. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reinzhiniring-biznes-protsessov-kak-instrument-uspeshnogo-vedeniya-biznesa> (дата обращения: 18.03.2025).
8. Лесина, Т.В. Эффективность реинжиниринга. Финансовые и нефинансовые показатели для оценки / Т.В. Лесина // Вестник НГИЭИ. — 2017. — № 4(71). — С. 129–136. — EDN YLGAGH.
9. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация: учебное пособие / С.А. Лочан, Л.М. Альбитер, Ф.З. Семенова, Д.С. Петросян; под ред. Д.С. Петросяна. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/19670. — ISBN 978-5-16-011880-2. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1905135> (дата обращения: 11.03.2025). — Режим доступа: по подписке.
10. Подлесных Виктор Иванович. Сущность и содержание реинжиниринга // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. 2001. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhanie-reinzhiniringa> (дата обращения: 19.03.2025).
11. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд, испр. Москва: ИНФРА-М, 1999. — 479 с.
12. Уфимцева, С.Н. Методика реинжиниринга бизнес-процессов организации / С.Н. Уфимцева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 11 (406). — С. 183–185. — URL: <https://moluch.ru/archive/406/89521/> (дата обращения: 18.03.2025).
13. Хэ, Гучжэни. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия / Гучжэни Хэ. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 17 (412). — С. 124–127. — URL: <https://moluch.ru/archive/412/90770/> (дата обращения: 13.03.2025).
14. Чумаченко, Г.В. Инновационные технологии в маркетинге персонала: использование бенчмаркинга в условиях корпоративной коллаборации / Г.В. Чумаченко, Р.И. Литвин // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. — 2023. — № 4(70). — С. 119–122. — EDN GVCOCV.
15. Чупров, К.К. Стандарт IDEF-инструмент реинжиниринга бизнес-процессов / К. К. Чупров // Консультант директора. 2003. № 15. С. 13.
16. Чупров, К.К. Методика распознавания организационных кризисов и обусловленность применения реинжинирингового подхода к управлению организационными кризисами К.К. Чупров // Консультант директора. 2003. № 24.
17. Шова, Н.А. Экономические критерии обоснования совершенствования организационных структур управления / Н.А. Шова, Г.В. Чумаченко // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. — 2023. — № 4(70). — С. 133–136. — EDN VCYTYA.

© Авдеева Виктория Николаевна (v_avdeeva26@mail.ru)
 Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»