



## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ: АНАЛИЗ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

Нина Алексеевна Тарханова<sup>1</sup>, Андрей Александрович Тимошко<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Донбасская национальная академия строительства и архитектуры,  
ДНР, Макеевка, Россия, <sup>1</sup>n.a.tarhanova@donnasa.ru, <sup>2</sup>a.a.tymoshko@donnasa.ru

**Аннотация.** В статье проведено теоретическое обобщение подходов к определению понятия «реинжиниринг бизнес-процессов», предложено авторское определение данного понятия. Определены основные виды реинжиниринга на предприятии. Разработаны принципы реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии, соблюдение которых является необходимым условием эффективного осуществления реинжиниринга. Рассмотрены этапы жизненного цикла проекта реинжиниринга по методологии М. Хаммера и Дж. Чампи, Т. Давенпорта, В. М. Арсентьева, В. А. Барина. По результатам анализа выделяется три основных этапа жизненного цикла проекта реинжиниринга бизнес-процессов предприятия, которые в результате декомпозиции бизнес-процессов подразделяются на подэтапы в зависимости от масштаба и сложности бизнес-процессов, внешней и внутренней среды предприятия. Выявлены причины разработки неэффективных проектов реинжиниринга бизнес-процессов предприятия. Даны рекомендации по совершенствованию проектов реинжиниринга бизнес-процессов предприятия. Предложена система показателей, с помощью которых с достаточной степенью точности можно оценить эффективность реинжиниринга.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, реинжиниринг бизнес-процессов, жизненный цикл проекта реинжиниринга, стратегия развития, инновации, моделирование

**Для цитирования:** Тарханова Н. А., Тимошко А. А. Жизненный цикл проекта реинжиниринга бизнес-процессов предприятия: анализ теории и практики // *Экономика строительства и городского хозяйства*. 2024. Том 20, № 4. С. 275–285. doi: 10.71536/esgh.2024.v20n4.1. edn: kzrbcm.

Original article

## LIFE CYCLE OF AN ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES REENGINEERING PROJECT: THEORY AND PRACTICE ANALYSIS

Nina A. Tarkhanova<sup>1</sup>, Andrey A. Tymoshko<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,  
DPR, Makeevka, Russia, <sup>1</sup>n.a.tarhanova@donnasa.ru, <sup>2</sup>a.a.tymoshko@donnasa.ru

**Abstract.** The theoretical generalization of approaches to defining the concept of «business process reengineering» is carried out in the article, and the author's definition of this concept is proposed. The main types of reengineering at the enterprise are defined. The principles of reengineering of business processes at the enterprise, the observance of which is a necessary condition for the effective implementation of reengineering, are developed. The stages of the life cycle of a reengineering project are considered according to the methodology of M. Hammer and J. Champy, T. Davenport, A. V. Arsenyev, V. A. Barinov. Based on the results of the analysis, three main stages of the life cycle of the enterprise business process reengineering project are identified, which, as a result of the decomposition of business processes, are divided into sub-stages depending on the scale and complexity of business processes, the external and internal environment of the enterprise. The reasons for developing ineffective business process reengineering projects have been identified. Recommendations for improving business process reengineering projects have been given. A system



of indicators that can be used to assess the effectiveness of reengineering with a sufficient degree of accuracy has been proposed.

**Keywords:** business process, business process reengineering, reengineering project life cycle, development strategy, innovation, modeling

**For citation:** Tarkhanova N. A., Tymoshko A. A. Life cycle of an enterprise business processes reengineering project: theory and practice analysis. *Economics of civil engineering and municipal economy*. 2024;20(4):275–285. (in Russ.). doi: 10.71536/esgh.2024.v20n4.1. edn: kzrbcm.

## Введение

В условиях рыночной системы хозяйствования основными проблемами, стоящими перед предприятиями является проблемы эффективности и конкурентоспособности. Чтобы выжить в условиях риска и неопределенности, предприятия постоянно ищут дополнительные резервы и ресурсы. Одним из перспективных и эффективных инструментов является реинжиниринг бизнес-процессов, который способствует повышению устойчивости развития, жизнеспособности предприятия, разработке новых направлений функционирования. Эффективное и грамотное использование реинжиниринга бизнес-процессов способствует повышению качества системы управления предприятием.

## Анализ последних исследований

Вопросы реинжиниринга бизнес-процессов являются предметом исследования многочисленных отечественных и зарубежных учёных и практиков, таких как Н. М. Абдикеев, В. М. Арсентьев, Г. С. Армашёва-Тельник, В. А. Бариннов, А. О. Блинов, Т. А. Бобович, А. Д. Киселёв, О. В. Рудакова, Ю. Ф. Тельнов, Э. А. Уткин, Т. А. Факеева, И. Г. Фёдоров, М. Хаммер, Дж. Чампи, Т. Давенпорт [1–10] и др. Они исследовали необходимость и сущность реинжиниринга бизнес-процессов и этапы его реализации. Однако отдельные аспекты реинжиниринга исследованы недостаточно. Речь идёт о теоретических и методических основах жизненного цикла проекта реинжиниринга бизнес-процессов предприятия.

## Цель исследования

Целью исследования является теоретический анализ имеющихся методических подходов к

определению сущности реинжиниринга бизнес-процессов, разработка этапов жизненного цикла проекта реинжиниринга бизнес-процессов и выявление проблем, связанных с реализацией реинжиниринга.

## Основной материал

В условиях нестабильности и неопределенности предприятия должны приспосабливаться и искать новые подходы к управлению. Для успеха необходимо создать привлекательные условия для инвестиций и оптимизировать бизнес-процессы. Реинжиниринг бизнес-процессов позволяет предприятиям внедрять инновации и адаптироваться к изменениям. Это эффективный инструмент для устойчивого развития, повышения конкурентоспособности и улучшения финансового состояния. Он становится основой радикальных изменений в функционировании предприятий и обеспечения конкурентных преимуществ.

Исследуя организацию инжиниринга, прежде всего, следует отметить, что в экономической науке и практике существуют различные подходы к определению сущности и содержания реинжиниринга, который трактуют как концепцию, высокоэффективный метод менеджмента, современную философию управления предприятием, как многокомпонентный процесс, явление, средство, инструмент, метод изменений, механизм, как совокупность методов и средств, что обусловлено сложностью и противоречивостью содержания реинжиниринга. Основные подходы к определению понятия «реинжиниринг бизнес-процессов» приведены в таблице.

Теоретический анализ перечисленных выше подходов позволил сформулировать собственное видение данного понятия. По нашему

Таблица. Подходы к определению понятия «реинжиниринг бизнес-процессов»

п/п	Автор	Определение
1	2	3
1	М. Хаммер Дж. Чампи	«фундаментальное переосмысливание и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях как затраты, качество, темпы роста и др.»
2	Т. Давенпорт	«это часть комплекса средств по совершенствованию компании и кардинальному повышению эффективности бизнес-процессов с помощью внедрения информационных технологий»
3	Хэ. Гучжэни	радикальная перестройка производственного процесса, итоговый этап моделирования бизнес-процессов с целью оптимизации и совершенствования процесса производства
4	Дж. Сунгай	готовность организации к изменению её текущего направления для получения желаемых результатов, обеспечивающих улучшение состояния предприятия
5	Ян. Сяохуэй, В. В. Сорвирова	«совокупность методов и средств, которые предназначены для кардинального улучшения основных показателей деятельности компании путём анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов. Способ поощрения организации к её инновационному развитию»
6	Г. С. Армашова-Тельник, Т. А. Бобович	«наиболее эффективный инструмент модернизации управленческой структуры и новых технологических решений»
7	Н. К. Васильева, О. В. Тахумова	«набор инструментов, мер и методов, соответствующих информационных технологий, направленных на радикальное улучшение основных показателей эффективности компании»
8	И. А. Евсеева, Т. А. Агальцова	«радикальная перестройка существующих бизнес-процессов, обеспечивающая переход на вновь установленные позиции построения инновационно-ориентированной деятельности предприятия»
9	В. А. Баринов, С. И. Яковенко	«это набор приёмов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями. Это фундаментальное переосмысливание и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании»
10	К. В. Крупа	это концепция, заключающаяся в радикальном перепроектировании процессов предприятия с целью существенного улучшения их функционирования с использованием современных информационных технологий
11	А. О. Бабак	реконструкция или создание новых бизнес-процессов с целью повышения эффективности деятельности предприятия
12	С. М. Олексин	«фундаментальное переосмысливание и радикальная модификация организационно-управленческих, коммерческих, технологических и логистических операций для достижения существенных изменений в работе по улучшению основных показателей деятельности»
13	Л. С. Ладонько, О. С. Солошин	радикальная перестройка бизнес-процессов, которые доводят до автоматизма отношения с партнёрами по бизнесу в целях повышения эффективности работы предприятия
14	М. Я. Гвоздь	высокоэффективный метод менеджмента, который трансформирует деятельность предприятия в совокупность отдельных инновационных бизнес-процессов

мнению, реинжиниринг бизнес-процессов предприятия представляет собой механизм кардинального улучшения и оптимизации деятельности предприятий, направленных на качественную перестройку бизнес-процессов и связанных с ними систем управления и организационных структур, достижения существенных изменений, улучшение основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, повышение конкурентоспособности.

Реинжиниринг бизнес-процессов – это не просто перестройка отдельных задач, а глубокое преобразование всей системы работы предприятия. Чтобы этот процесс был эффективным, необходимо соблюдать определенные принципы, которые направлены на достижение оптимальной структуры и функционирования бизнеса.

Фокус на конечный результат: перепроектирование бизнес-процессов должно быть направлено на достижение конкретных целей и повышение эффективности работы предприятия. Качество как приоритет: реинжиниринг должен быть направлен на повышение качества

конечного продукта или услуги. Приоритеты и срочность: необходимо определить приоритетные бизнес-процессы, которые нуждаются в перепроектировании в первую очередь, учитывая их важность и степень влияния на результативность бизнеса. Объединение работ: необходимо объединять мелкие задачи в более крупные блоки работы для повышения эффективности и упрощения процессов. Целесообразность размещения работ: важно выполнять задачи там, где это целесообразнее с точки зрения эффективности и стоимости. Сочетание централизации и децентрализации: необходимо найти баланс между централизованным управлением и децентрализацией ответственности и принятия решений на уровне исполнителей. Разнообразие вариантов: у бизнес-процессов должно быть несколько вариантов выполнения в зависимости от конкретных условий. Самостоятельность исполнителей: исполнители должны иметь возможность принимать решения в рамках своей ответственности, без лишних согласований. Снижение контроля: необходимо минимизировать количество контрольных этапов и



Рисунок 1 – Принципы реинжиниринга бизнес-процессов.

проверок, если это не критически важно для качества результата. Оптимизация взаимодействия: необходимо упростить и ускорить процессы взаимодействия между разными отделами и сотрудниками. Минимизация входов: необходимо уменьшить количество входных данных и этапов в бизнес-процессах, чтобы упростить их и повысить эффективность. Эффективная система мотивации: необходимо создать систему мотивации, которая будет стимулировать сотрудников к достижению высоких результатов в рамках измененных бизнес-процессов. Общий доступ к информации: Операционные менеджеры должны иметь доступ к общей информационной сети для эффективной координации и управления бизнес-процессами. Системный и комплексный подход: Реинжиниринг должен охватывать все бизнес-процессы и все стороны деятельности предприятия. Постоянный мониторинг и контроль: необходимо регулярно мониторить и контролировать результаты реинжиниринга, чтобы внести необходимые коррективы и обеспечить постоянное улучшение процессов.

Успешное проведение реинжиниринга требует не только технических изменений, но и смены культуры управления, повышения ответственности сотрудников и постоянного обучения и развития. Данные принципы дают четкое представление о реализации бизнес-процессов на практике и дают возможность повысить эффективность реинжиниринга.

Существует различная классификация реинжиниринга в зависимости от того, какой признак принят за критерий классификации (рисунок 2).

В зависимости от финансового состояния предприятия различают кризисный реинжиниринг, когда предприятие находится в состоянии банкротства, поэтому необходимы радикальные изменения бизнес-процессов, и развивающийся реинжиниринг, когда требуется частичная перестройка бизнес-процессов, т. к. предприятие находится в устойчивом финансовом состоянии. По степени воздействия на бизнес-процессы различают частичный реинжиниринг, предполагающий частичные преобразования бизнес-процессов; полный, характеризующийся

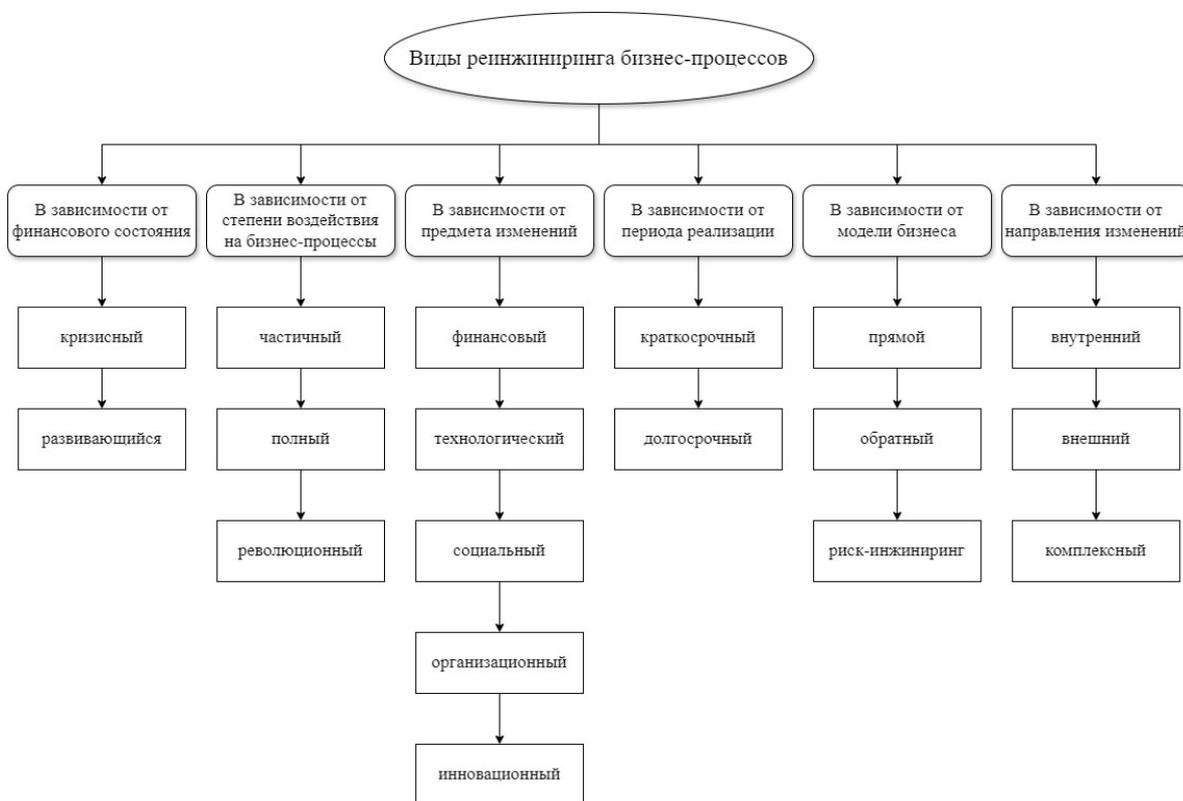


Рисунок 2 – Классификация реинжиниринга бизнес-процессов предприятия.

полной заменой бизнес-процессов и систем управления; революционный, предполагающий переход на новый вид бизнеса, заключающийся в перепрофилировании бизнес-процессов.

В зависимости от предмета изменений различают: финансовый реинжиниринг, предполагающий изменение методов управления финансовыми бизнес-процессами и потоками; технологический, включающий разработку, перепроектирование и внедрение новых методов управления бизнес-процессами производственной сферы; организационный, предполагающий функционально-структурное перепроектирование процессов, его организационной структуры, процессов и связей от звеньев высшего порядка до узких мест предприятия; социальный, заключающийся в разработке и внедрении новых методов управления социальными бизнес-процессами предприятия; инновационный, заключающийся во внедрении инновационных и кардинально новых методов в процессе управления преобразованиями.

В зависимости от периода реализации различают краткосрочный реинжиниринг – носит краткосрочный характер, ориентирован на совершенствование фрагментарных процессов в рамках функционально-специализированных структур управления с целью их унификации и стандартизации, и долгосрочный – носит долгосрочный характер, ориентирован на кардинальные изменения организационно-экономического механизма функционирования предприятия, даёт возможность предприятию выйти на качественно новую ступень развития путём изменения технологии осуществления бизнес-процессов.

В зависимости от модели описанного бизнеса различают прямой реинжиниринг, заключающийся в модели нового бизнеса, обратный реинжиниринг – это разработка модели функционирующего на данный момент бизнеса, риск-инжиниринг, заключающийся в разработке модели абсолютно нового бизнеса с абсолютно новыми бизнес-процессами. Реинжиниринг бизнес-процессов может быть внутренним (изменения внутри предприятия), внешним (изменения во взаимодействии с клиентами и партнерами) или комплексным (глобальные изменения во всех сферах деятельности).

Основными составными частями реинжиниринга выступают:

- замена существующей системы управления на более эффективную, ориентированную на нововведения;
- разработка и внедрение улучшенных бизнес-процессов и методов управления ими;
- предварительная оценка рискованности инновационных проектов, приводящих к кардинальным изменениям;
- стимулирование и мотивация персонала;
- использование сбалансированной системы показателей для мониторинга эффективности реализации реинжиниринга.

Реинжиниринг обычно связывают с реструктуризацией бизнес-процессов или их автоматизацией. Реинжиниринг является воплощением комплексной программы преобразований и коренной перестройки функционирования предприятия. Единых правил проведения реинжиниринга нет, он будет специфическим для каждого предприятия.

Реинжиниринг бизнес-процессов следует отличать от их совершенствования, которое осуществляется, во-первых, «снизу – вверх», во-вторых, предполагает незначительные улучшения существующих бизнес-процессов, в-третьих, различия в целях. Целью совершенствования бизнес-процессов является рост основных показателей финансово-хозяйственной деятельности на 50–100 %, и, наконец, в методах используются традиционные методы, применение которых не связано с большим риском. Реинжиниринг, напротив, осуществляется «сверху – вниз», характеризуется большим риском, так как связан с кардинальной реорганизацией организационной структуры, радикальным перепрофилированием бизнес-процессов, внедрением новых способов выполнения работ, он применяется, когда требуется повысить стратегические показатели в несколько раз, при потере конкурентного преимущества, снижении качества продукции. Основной задачей реинжиниринга является кардинальное изменение, перестройка бизнес-процессов для качественного перехода к новому уровню эффективности бизнеса и обеспечение конкурентоспособности предприятия.

Цели реинжиниринга бизнес-процессов:

- повышение эффективности управления и эффективности деятельности предприятия;

- реорганизация материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов, их оптимальное использование;
- снижение уровня затрат предприятия;
- обеспечение ускоренного внедрения новых технологий;
- обеспечение адаптации предприятия к функционированию в условиях цифровой экономики, внедрение информационных технологий;
- обеспечение гибкости и адаптация к изменениям в условиях риска и неопределённости.

В результате реинжиниринга предприятие получает развитую инновационную инфраструктуру, рост экономических показателей, минимизируются затрачиваемые ресурсы, уменьшается длительность цикла, устраняются разрывы в бизнес-процессах, происходит объединение работ, устраняются длинные потоки. Также в результате проведения реинжиниринга появляется новая организационная структура управления, уменьшается количество иерархических уровней, следовательно, сокращается иерархия принятия управленческих решений. Выделяются группы работников, которые совместно выполняют определённые бизнес-процессы. Новый тип управления базируется на принципе постоянного воплощения в жизнь стратегических изменений, необходимых для получения определённого прогнозируемого результата. Достижение эффективного руководства бизнес-процессами обеспечивается благодаря введению системы информационно-технического обеспечения и процессного подхода между структурными подразделениями предприятия. Вводится ряд технологических, организационных и маркетинговых инноваций. Изменяются условия труда персонала, их права и ресурсы, а также система оценки. Работа исполнителя бизнес-процесса становится многоплановой, насыщенной, что служит одним из средств мотивации работников. Каждый работник мотивирован творчески подходить к работе и получать заработную плату исходя из результатов совместного труда в команде, отвечающей за конкретный процесс. Повышаются права и ответственность работников, т. к. он самостоятельно принимает решения и несёт за них ответственность. Происходит непрерывное обучение персонала.

По мнению экспертов, примерно половина проектов реинжиниринга заканчивается неудачей и не достигает запланированных целей. Анализ показал, что при проведении реинжиниринга возникает ряд типичных ошибок:

- нередко предприятие совершенствует существующие бизнес-процессы, т. к. они поддерживаются существующей инфраструктурой, вместо того, чтобы перепроектировать их;
- несистемный подход к обновлению, т. к. предприятие зачастую концентрирует своё внимание только на перепроектировании бизнес-процессов, игнорируя значительные изменения в производственных отношениях, в системе управления, организационных структурах, системе оценки работ и т. д.;
- непоследовательность освоения инноваций заключается в преждевременном завершении инжиниринга и ограниченной постановке задачи;
- недостаточное ресурсное обеспечение. Проект инжиниринга бизнес-процессов должен иметь реалистичный бюджет, особенно если планируется использование информационных технологий;
- нерациональное распределение задач по освоению инноваций заключается в попытках осуществлять реинжиниринг не сверху вниз, а снизу-вверх, в результате наблюдается недостаточная поддержка его со стороны высшего руководства. Бизнес-процессы неизбежно пересекают организационные границы, т. е. границы подразделений, поэтому менеджеры нижнего и среднего звена испытывают определённые трудности в реализации реинжиниринга.

Что касается жизненного цикла проекта реинжиниринга бизнес-процессов, то следует отметить, что это период времени между моментом появления проекта и моментом реализации реинжиниринга. Началом проекта можно считать время возникновения идеи реинжиниринга, либо дату утверждения разработанного бизнес-плана реинжиниринга, либо время начала выполнения работ проекта, либо начало финансирования. Среди учёных-экономистов и практиков нет единого толкования относительно его структуры. На наш взгляд в основу деления проекта реинжиниринга бизнес-процессов на этапы необходимо положить интенсивность

инвестиций. Реинжиниринг не может осуществляться на принципе самофинансирования, подобного рода проекты связаны с большими рисками, их следует относить к венчурным проектам.

Жизненный цикл проекта реинжиниринга бизнес-процессов по методологии М. Хаммера и Дж. Чампи включает в себя шесть этапов: «инициация, описание существующих бизнес-процессов, выбор инновационных бизнес-процессов, анализ производительности в старых и новых бизнес-процессах, перепроектирование бизнес-процессов и их внедрение» [5]. Жизненный цикл проекта реинжиниринга бизнес-процессов по методологии Т. Давенпорта также включает в себя шесть этапов, но содержание их несколько отличается: «разработка бизнес-видения, определение бизнес-процессов для инжиниринга, осмысление бизнес-процессов, изучение инструментов к новым бизнес-процессам, разработка прототипов, анализ прототипов, внедрение прототипа» [4]. Хэ. Гучжэни выделяет четыре этапа: «стратегическое планирование, описание бизнес-структуры, анализ моделей, собственно реинжиниринг» [7].

В. М. Арсентьев выделяет пять этапов жизненного цикла проекта реинжиниринга бизнес-процесса: «установка видения и бизнес-целей, когда определяются основные направления изменения деятельности предприятия, уточняются цели; создание компетентной команды, которая должна знать основные бизнес-процессы, иметь навыки в проведении реорганизации предприятия; понимание текущего бизнес-процесса, когда производится анализ текущих бизнес-процессов и формулируются будущие бизнес-процессы; перепроектирование бизнес-процессов, которые являются более эффективными, чем предыдущие; внедрение новых бизнес-процессов» [2].

По мнению В. А. Баринова жизненный цикл проекта реинжиниринга включает четыре этапа: «разработка образа-видения будущего предприятия в целях достижения стратегических целей, анализ существующих бизнес-процессов, разработка новых бизнес-процессов, когда создаются новые или изменяются текущие процессы и информационная система, тестируются новые процессы; внедрение проектов новых бизнес-процессов» [1]. Следует иметь в виду,

что этапы выполняются не всегда последовательно, частично параллельно, некоторые из них повторяются.

По нашему мнению, жизненный цикл проекта реинжиниринга бизнес-процессов включает 3 основных этапа: этап анализа, этап проектирования и этап реализации, которые в результате декомпозиции бизнес-процессов подразделяются на подэтапы в зависимости от масштаба и сложности бизнес-процессов, внешней и внутренней среды предприятия. Жизненный цикл проекта реинжиниринга приведен на рисунке 3.

Этап аналитики: включает оценку текущего состояния предприятия, анализ существующих бизнес-процессов и выявление узких мест.

Этап проектирования: определение возможных путей оптимизации, разработка стратегий и моделей для улучшения процессов с использованием современных цифровых инструментов.

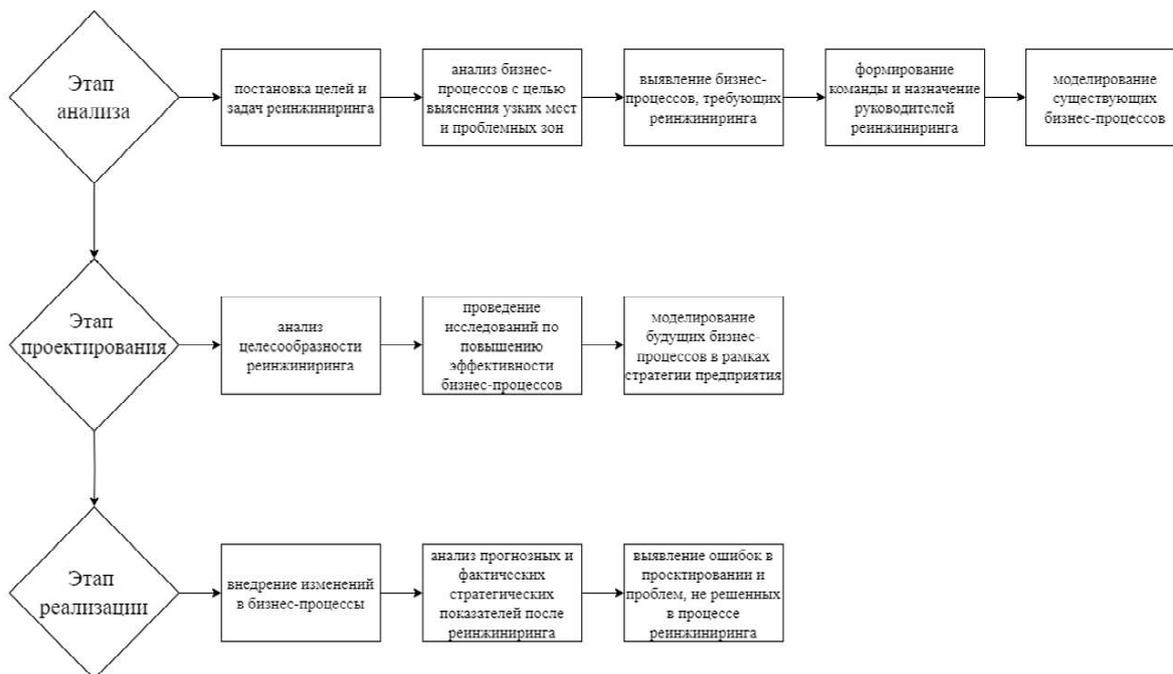
Этап реализации: внедрение изменений, оценка их эффективности и корректировка на основании полученных данных.

Добавим, что важным аспектом успешного реинжиниринга является активное участие всех заинтересованных сторон компании, включая сотрудников на всех уровнях, для достижения максимальной эффективности изменений.

Проведение реинжиниринга по предложенным этапам и подэтапам позволяет оценить его эффективность до проведения непосредственных изменений в бизнес-процессах, что может предостеречь от значительных затрат денежных средств при низкой эффективности.

Возможный перечень показателей, с помощью которых можно оценить эффективность реинжиниринга: увеличение объемов реализации, снижение себестоимости, увеличение чистой прибыли, увеличение производительности труда, увеличение рентабельности, повышение финансовой устойчивости, прирост доли рынка, увеличение оборачиваемости средств. В зависимости от изменения внутренней и внешней среды предприятия перечень показателей может изменяться.

Информационные технологии изменили свою роль в управлении. Раньше они поддерживали существующие бизнес-процессы, а теперь становятся драйвером новых форм



**Рисунок 3** – Жизненный цикл проекта реинжиниринга бизнес-процессов предприятия.

управления и играют ключевую роль в реинжиниринге, позволяя перепроектировать бизнес-процессы. Однако важно не свести реинжиниринг к простой автоматизации.

### Выводы

Анализ показал, что основные трудности реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов возникают на начальном этапе, когда предприятие не в полном объеме представляет суть данного процесса, не понимает его цель, в результате чего разрабатываются неэффективные проекты. При моделировании бизнес-процессов нередко возникают трудности с определением временных рамок для реализации проекта, не совсем корректно формулируются поставленные цели, имеет место неумение работника принять подобного рода радикальные изменения в бизнес-процессах и низкая эффективность инструментов моделирования бизнес-процессов.

Реинжиниринг сопровождается риском, так как радикальная перестройка бизнес-процес-

сов, нестабильность, глобальность изменений, реорганизация организационной структуры, вовлечение большого количества ресурсов – всё это в совокупности является значительным вызовом и угрозой функционирования большого предприятия. Необходимость сокращения персонала в связи с оптимизацией организационной структуры и бизнес-процессов нередко приводит к противодействию со стороны коллектива данным преобразованиям. Минимизировать подобного рода негативные моменты можно заранее путём чёткого определения целей на начальном этапе реинжиниринга, создания мотивации к нововведениям и заинтересованность всех участников в положительных результатах и преимуществах реинжиниринга. Для проведения работ по реинжинирингу необходима разработка соответствующих методик, подготовка высококвалифицированного персонала, обладающего знанием всех процессов в операционной, финансовой и инвестиционной деятельности. Необходимо учреждение технических консультантов по внедрению мероприятий реинжиниринга.

## Список источников

1. Баринов, В. А. Реинжиниринг бизнес-процессов: сущность и методология / В. А. Баринов. – Текст : электронный // Элитариум : [сайт]. – Санкт-Петербург. – 2023. – URL: <https://www.elitarium.ru/reinzhiniring-biznes-process-kompanija-sotrudniki-rukovodstvo-izmeneniya/> (дата обращения: 15.08.2024).
2. Арсентьев, В. М. Реинжиниринг бизнес-процессов при инновационном преобразовании производства / В. М. Арсентьев. – Текст : электронный // Московский экономический журнал. – 2023. – № 3. – С. 316–325. – URL: <https://qje.su/wp-content/uploads/2023/04/Number-3-2023-Arhiv.pdf> (дата обращения: 15.08.2024).
3. Абдикеев, Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса / Н. М. Абдикеев, А. Д. Киселев. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 382 с. – Текст : непосредственный.
4. Davenport, T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology / T. Davenport. – Boston : Harvard Business School Press, 1993. – 352 p. – Текст : непосредственный.
5. Hammer, M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. – London : Nicholas Brealey Publishing, 1993. – 294 p. – Текст : непосредственный.
6. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. К. Васильева, О. В. Тахумова, А. Е. Ефименко, З. В. Терещенко. – Текст : электронный // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 2(55). – С. 25–28. – URL: <https://academiyadt.ru/online-zhurnal-vestnik-akademii-znaniy-vaz-55/> (дата обращения: 15.08.2024).
7. 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: 15.08.2024).
8. Сорвинова, В. В. Модернизация и реинжиниринг как способы поощрения компании к ее инновационному развитию: вопросы методологии / В. В. Сорвинова, Ян Сяохуэй. – Текст : электронный // Вестник Брестского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2018. – № 3. – С. 122–125. – URL: <https://rep.bstu.by/bitstream/handle/data/190/122-126.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата обращения: 15.08.2024).
9. Евсева, И. А. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент стратегического управления предприятием / И. А. Евсева, Т. А. Агальцова. – Текст : электронный // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 3-1. – С. 48–53. – URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=1611> (дата обращения: 15.08.2024).
10. Чувакин, А. А. Мировые экономические тренды в развитии организации / А. А. Чувакин. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 28(423). – С. 99–104. – URL: <https://moluch.ru/archive/423/93967/> (дата обращения: 15.08.2024).

## References

1. Barinov, V. A. Business process reengineering: essence and methodology. – Text : electronic // Elitarium : [website]. – Saint-Petersburg. – 2023. – URL: <https://www.elitarium.ru/reinzhiniring-biznes-process-kompanija-sotrudniki-rukovodstvo-izmeneniya/> (date of access: 15.08.2024). (in Russian)
2. Arsenyev, V. M. Business process reengineering in innovative transformation of production. – Text : electronic. – In: *Moscow Economic Journal*. – 2023. – № 3. – P. 316–325. – URL: <https://qje.su/wp-content/uploads/2023/04/Number-3-2023-Arhiv.pdf> (date of access: 15.08.2024). (in Russian)
3. Abdikeev, N. M.; Kiselyov, A. D. Corporate knowledge management and business reengineering. – Moscow : INFRA-M, 2015. – 382 p. – Text : direct. (in Russian)
4. Davenport, T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. – Boston : Harvard Business School Press, 1993. – 352 p. – Text : direct.
5. Hammer, M.; Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – London : Nicholas Brealey Publishing, 1993. – 294 p. – Text : direct.
6. Vasilyeva, N. K.; Tahumova, O. V.; Yefimenko, A. Ye.; Tereshenko, Z. V. Business process reengineering. – Text : electronic. – In: *Proceeding of Knowledge Academy*. – 2023. – № 2(55). – P. 22–28. – URL: <https://academiyadt.ru/online-zhurnal-vestnik-akademii-znaniy-vaz-55/> (date of access: 15.08.2024). (in Russian)
7. Guzhenui, He. Reengineering of enterprise business processes. – Text : direct. – In: *Young Scientist*. – 2022. – № 17(142). – P. 124–127. – URL: <https://moluch.ru/archive/412/90770/> (date of access: 15.06.2024). (in Russian)
8. Sorvirova, V. V.; Yang Xiaohui. Modernization and reengineering as ways to encourage a company to its innovative development: questions and methodology. – Text : electronic. – In: *Proceeding of Brest State Technical University*. Series: Economics. – 2018. – № 3. – P. 122–125. – URL: <https://rep.bstu.by/bitstream/handle/data/190/122-126.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (date of access: 15.08.2024). (in Russian)
9. Yevseyeva, Ye. A.; Agaltsova, T. A. Business process reengineering as a tool for strategic enterprise management. – Text : electronic. – In: *Proceeding of Altai Academy of Economics and Law*. – 2021. – № 3-1. – P. 48–53. – URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=1611> (date of access: 15.08.2024). (in Russian)
10. Chuvakin, A. A. Global economic trends in the development of the organization. – Text : direct. – In: *Young Scientist*. – 2022. – № 28(423). – P. 99–104. – URL: <https://moluch.ru/archive/423/93967/> (date of access: 15.08.2024). (in Russian)

**Информация об авторе**

**Тарханова Нина Алексеевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и информационно-стоимостного инжиниринга Донбасской национальной академии строительства и архитектуры, ДНР, Макеевка, Россия. Научные интересы: управление инвестиционно-строительными проектами.

**Тимошко Андрей Александрович** – ассистент кафедры технологии и организации строительства Донбасской национальной академии строительства и архитектуры, ДНР, Макеевка, Россия. Научные интересы: проектирование высотных зданий с металлическим каркасом.

**Information about the author**

**Tarkhanova Nina A.** – Ph. D. (Economics), Associate Professor of the Department of Economics, Expertise and Real Estate Management of the Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, DPR, Makeevka, Russia. Scientific interes: investment and construction project management.

**Tymoshko Andrey A.** – assistant of Construction Technology and Management Department of the Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, DPR, Makeevka, Russia. Scientific interes: designing of high-rise buildings with a metal frame.

*Статья поступила в редакцию 01.11.2024; одобрена после рецензирования 22.11.2024; принята к публикации 29.11.2024.*

*The article was submitted 01.11.2024; approved after reviewing 22.11.2024; accepted for publication 29.11.2024.*