

УДК 004.9:005.94

Литостанский Михаил Васильевич,  
магистрант, Российский новый университет

Тихонов Андрей Павлович  
ООО «Флат-Про»

## АНАЛИЗ СИСТЕМНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ СОВРЕМЕННЫХ АЛЬТЕРНАТИВ РЕИНЖИНИРИНГУ В УСЛОВИЯХ КОНСЕРВАТИВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СРЕДЫ

**Аннотация.** В статье выполнен анализ четырёх групп управленческих практик: структурных (реструктуризация, реорганизация), технологических (автоматизация), коллективно-эвристических (краудсорсинг, мозговой штурм) и экспертно-аналитических (метод Делфи). Обоснован вывод о необходимости интеграции рассмотренных инструментов в единую методологию РБП как условие достижения измеримых улучшений.

**Ключевые слова:** Реинжиниринг бизнес-процессов; реструктуризация; автоматизация; краудсорсинг; мозговой штурм; метод Делфи.

### Введение

Современный этап экономического развития, характеризующийся нестабильностью и ускоренной цифровизацией, предъявляет высокие требования к адаптивности компаний [1]. В таких условиях выбор управленческих решений приобретает критическое значение для обеспечения конкурентоспособности.

Концепция реинжиниринга бизнес-процессов, сформулированная М. Хаммером и Дж. Чампи, предлагает путь к скачкообразным улучшениям через фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов [2]. В отличие от рассматриваемых альтернатив, реинжиниринг предполагает работу «с чистого листа» – отказ от устоявшихся принципов, организацию процессов и последовательную ориентацию на достижение максимального результата. Именно глубина преобразований и сопутствующие риски побуждают менеджмент искать альтернативы [3], которые на первый взгляд кажутся менее затратными. Однако, как будет показано ниже, выбор этих альтернатив оборачивается долгосрочными системными ограничениями, которые могут быть выявлены и количественно оценены при помощи соответствующего методического аппарата.

На практике этими альтернативами становятся реструктуризация, реорганизация, автоматизация, краудсорсинг и мозговой штурм. Важно подчеркнуть, что каждый из этих инструментов обладает значительным потенциалом и эффективен в решении специфических задач. Системные ограничения возникают тогда, когда эти инструменты применяются не в рамках, а вместо комплексного реинжиниринга [4]. Такая подмена стратегического перепроектирования временными улучшениями создаёт видимость прогресса, но усугубляет существующие системные ограничения организации.

Цель работы – анализ популярных управленческих методик, а также показателей, позволяющих оценить их эффективность при изолированном использовании в качестве альтернативы реинжинирингу.

### 1. Реструктуризация и реорганизация

Замена реинжиниринга реструктуризацией и реорганизацией носит системный характер и зачастую ведет к принятию стратегически ошибочных решений [4]. В то время как реинжиниринг нацелен на фундаментальное перепроектирование процессов для достижения максимального результата, реструктуризация и реорганизация фокусируются преимущественно на изменении формальных элементов компании – структуры активов, юридической формы и финансовых потоков, оставляя нетронутой суть бизнес-процессов [5, 6].



Реструктуризация концентрируется на изменениях в организационно-экономической модели, оптимизации финансовых потоков и управлении активами. Её достоинство заключается в возможности относительно быстро воздействовать на конкретные финансовые показатели: повысить ликвидность, снизить долговую нагрузку или улучшить рентабельность активов. В условиях макроэкономической нестабильности способность оперативно получить измеримый эффект в финансовой отчётности объясняет выбор реструктуризации в качестве тактической ответной меры. Однако её фундаментальное ограничение – фрагментарность и ориентация на эволюционные, а не революционные изменения. Данный подход позволяет оптимизировать структуру задолженности, но не ставит под сомнение базовые, часто устаревшие принципы работы компании, её ключевые процессы и отношение к клиенту [2]. Как показывает практика, попытка улучшить существующий процесс без изменения его сути является одной из ключевых причин неудач преобразований. В результате компания получает временное улучшение отчетности, а не фундаментальный рост операционной эффективности.

Реорганизация, в свою очередь, представляет собой юридически формализованное изменение структуры (слияние, разделение и т.д.). Её основная цель – решение корпоративных, регуляторных или налоговых задач. Однако, вопреки своей сложности и затратности (процесс может занимать 3–4 месяца и более), реорганизация редко приводит к глубоким изменениям в операционной деятельности. Внутренние бизнес-процессы, кросс-функциональное взаимодействие и должностные функции сотрудников часто остаются нетронутыми. Более того, как свидетельствует теория транзакционных издержек (Р. Коуз, О. Уильямсон), изменение структуры без перепроектирования процессов ведёт к росту затрат на координацию и контроль [7]. Как отмечают В.В. Репин и В.Г. Елиферов, в организациях с жёстким функциональным разделением значительная доля рабочего времени сотрудников (по отдельным оценкам, до 31%) может тратиться на межфункциональные согласования [6]. Системные противоречия в такой ситуации не только сохраняются, но и усугубляются из-за временных задержек и нарушенных цепочек взаимодействия, сопутствующих любой реорганизации [7].

Таким образом, применение структурных методов в отрыве от задач реинжиниринга не обеспечивает устранения фундаментальных недостатков операционной модели. Последствия такого подхода могут быть зафиксированы и проанализированы: в частности, наблюдается увеличение длительности циклов согласования и принятия решений. Для количественной оценки этих эффектов могут быть использованы показатели времени прохождения заявок, длительности циклов «возникновение потребности – её удовлетворение» и иные временные характеристики процессов. Кроме того, рост затрат на координацию и контроль поддаётся измерению в рамках анализа транзакционных издержек. Существуют различные методические подходы к такому анализу, предполагающие выделение соответствующих статей затрат в структуре себестоимости на предконтрактной, контрактной и постконтрактной стадиях взаимодействия [8]. При этом важно учитывать, что транзакционные издержки часто носят вероятностный характер и могут быть неявными, что требует применения специальных методов оценки: математического ожидания, критериев теории игр (Лапласа, Вальда, Гурвица) для ситуаций риска и неопределённости, а также экспертных оценок [9].

## **2. Автоматизация**

Автоматизация, особенно в формате внедрения масштабных ERP-, CRM-систем, RPA или отечественных аналогов, представляет собой наиболее технологичную альтернативу реинжинирингу [4]. Её привлекательность основана на видимых и быстро достигаемых результатах: сокращении времени рутинных операций, исключении ошибок ручного ввода данных и стандартизации отчетности [10]. В современных российских реалиях, когда компании вынуждены искать замену ушедшему зарубежному ПО, автоматизация на отечественных платформах приобретает характер стратегической необходимости [1].

Однако системные риски возникают, когда автоматизацию начинают без предшествующего реинжиниринга. Принцип М. Хаммера о том, что автоматизация неупорядоченных процессов лишь закрепляет существующие недостатки, сегодня актуален



как никогда [2]. Закрепляя в программном коде неэффективные и бюрократизированные процессы, компания делает свои системные недостатки неотъемлемой частью дорогой в обслуживании ИТ-инфраструктуры. Бизнес-логика подстраивается под ограничения ПО, а любые попытки изменить процесс упираются в необходимость сложных доработок, что порождает сопротивление изменениям на технологическом уровне [3]. Помимо прямых затрат, возникают значительные расходы на интеграцию и поддержку, увеличивающие постоянные издержки [7].

Измерение негативных последствий возможно через совокупную стоимость владения (Total Cost of Ownership, TCO). Методология TCO была разработана исследовательской компанией Gartner в конце 1980-х годов для оценки реальных расходов на ИТ-системы на протяжении всего жизненного цикла. Данная методология предполагает учёт не только явных затрат на приобретение, но и скрытых затрат на внедрение, эксплуатацию, поддержку, обучение персонала и последующую утилизацию системы. В случае автоматизации «как есть» значительную долю в TCO составляют затраты на доработки и интеграцию, вызванные неоптимальностью исходных процессов. Сравнение TCO системы, внедрённой без реинжиниринга, с TCO системы, которой предшествовало перепроектирование, позволяет количественно оценить эффективность управленческого решения. Современные исследования в области государственных закупок демонстрируют возможности применения передовых методов (включая машинное обучение) для измерения транзакционных характеристик продуктов и услуг, что открывает новые перспективы для совершенствования методик оценки полной стоимости владения [11]. Как отмечают исследователи, методика анализа TCO предоставляет информационную базу и инструменты для выявления большинства скрытых затрат, с которыми приходится сталкиваться в ходе улучшения бизнеса [2, 3]. Таким образом, автоматизация без реинжиниринга создаёт дорогостоящую инфраструктуру для воспроизводства проблем, что фиксируется в измеримых показателях TCO.

### **3. Краудсорсинг, мозговой штурм, метод Делфи**

В настоящее время краудсорсинг и мозговой штурм достаточно популярны в креативных и ИТ-индустриях. Эти методы позиционируются как демократичные и быстрые способы генерации инноваций [12]. Их популярность растет на фоне развития цифровых платформ и сетевых коммуникаций.

Краудсорсинг предполагает привлечение к решению задач неопределенного круга внешних исполнителей и предлагает ряд уникальных преимуществ: доступ к глобальному пулу талантов, снижение затрат на выполнение специфических задач, возможность быстрого получения прототипов [13]. Однако краудсорсинг обладает фундаментальными недостатками. Во-первых, он подразумевает передачу задач внешним временным исполнителям, фрагментируя процесс и делая невозможным сквозное управление и формирование единой точки ответственности за конечный результат [5]. Реинжиниринг же направлен на создание целостной архитектуры сквозных процессов внутри организации [6]. Во-вторых, передача задач внешним специалистам сопряжена с рисками утечки конфиденциальной информации, что в условиях импортозамещения приобретает особую значимость [1, 12]. В-третьих, краудсорсинг позволяет улучшить отдельные операции, но не предусматривает механизмов пересмотра фундаментальных принципов компании [14, 2].

Мозговой штурм, будучи классическим методом групповой генерации идей, также демонстрирует двойственную природу. С одной стороны, он способствует краткосрочному снятию ограничений и поиску нестандартных решений. С другой – производит поток неструктурированных идей, не содержащий процедур для их критической оценки и интеграции в операционную модель компании [15]. Кроме того, в групповом процессе нередко доминируют более статусные участники, подавляя альтернативные мнения [15]. Если за активным обсуждением не следуют реальные изменения, у сотрудников формируется скептицизм и страх потери статуса, что блокирует преобразования [3].



Для преодоления указанных ограничений в последние десятилетия набирает популярность метод Делфи – заочная анонимная экспертная процедура с многоэтапным анкетированием и обратной связью. Согласно библиометрическому анализу, охватывающему 60 лет применения метода, почти половина (49,9%) всех научных статей с его использованием была опубликована в 2010-х годах, а ещё треть (32,5%) – в первые годы 2020-х, что подтверждает значительный рост интереса к данному инструменту [16]. В отличие от мозгового штурма, метод Делфи исключает прямое давление авторитетов, позволяя получить консолидированную оценку, близкую к объективной. В российских исследованиях также отмечается, что в последние годы применение этого метода в разных областях набирает популярность [17]. Однако и он обладает собственными ограничениями: метод является трудоемким, требует привлечения высококвалифицированных экспертов, нивелирует творческую составляющую за счет стремления к консенсусу, а достигнутое согласие может оказаться ложным при недостаточной независимости участников. Таким образом, метод Делфи не является заменой реинжинирингу, а лишь повышает качество анализа на предпроектной стадии.

Измерение эффективности коллективных методов возможно через коэффициент реализованных предложений. Данный показатель может рассчитываться как отношение числа инициатив, прошедших полный цикл внедрения (от генерации идеи до её практической реализации в виде регламента, приказа или фактического изменения процесса), к общему числу инициатив, одобренных на первом этапе. Подобные подходы к оценке результативности управленческих решений находят применение в различных сферах, включая оценку реализации инновационных стратегий [18]. При использовании краудсорсинга или мозгового штурма вне рамок реинжиниринга этот коэффициент, как правило, остается низким из-за отсутствия механизмов интеграции идей в процессы. Таким образом, данные методы могут быть эффективными тактическими инструментами на этапе поиска решений, но в отсутствие системообразующей методологии реинжиниринга их применение ведет к разрыву между генерацией идей и их реализацией [4, 3].

### **Заключение**

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что популярные в настоящее время управленческие практики: реструктуризация, реорганизация, автоматизация, краудсорсинг и мозговой штурм – обладают значительным, но строго ограниченным потенциалом. Их фундаментальная слабость как альтернативы реинжинирингу заключается в неспособности к системному перепроектированию, которое требует отказа от устоявшихся принципов и направлено на скачкообразное улучшение ключевых показателей [2, 19].

Выбор в пользу этих альтернатив, обусловленный стремлением к минимизации изменений и сохранению стабильности, является стратегически неэффективным. Компания расходует ресурсы на проведение преобразований, не затрагивающих глубинные основы операционной модели. Как показало исследование, использование рассмотренных инструментов вне рамок реинжиниринга ведет к измеримым негативным последствиям: росту транзакционных издержек, увеличению совокупной стоимости владения (ТСО), снижению доли реализованных управленческих решений.

Необходимым условием успешной трансформации является интеграция этих инструментов в методологию реинжиниринга, а не их изолированное применение. Реинжиниринг бизнес-процессов должен сохранять роль системообразующей методологии: в его рамках реструктуризация становится инструментом финансовой оптимизации новой бизнес-модели, автоматизация – технологическим фундаментом для поддержки перепроектированных процессов, а краудсорсинг, мозговой штурм и метод Делфи – источниками идей и механизмами экспертной оценки на этапах анализа и проектирования [19, 14]. Предложенные в статье подходы к оценке (анализ транзакционных издержек, расчет совокупной стоимости владения, коэффициент реализованных предложений) могут служить



основой для диагностики управленческих решений. Только целостный подход, интегрирующий рассмотренные инструменты в методологию реинжиниринга, позволяет достигать измеримого роста конкурентоспособности в эпоху цифровой экономики [1, 19, 14].

### Список литературы:

1. Ганичев Н.А., Кошовец О.Б. Цифровая экономика России: К стратегии развития в условиях санкций // Проблемы прогнозирования. – 2022. – № 6 (195). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-rossii-k-strategii-razvitiya-v-usloviyah-sanktsiy> (дата обращения: 06.01.2026).
2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – 2-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 286 с. – ISBN 978-5-902862-54-3. – EDN QSOOZR.
3. Коттер Д.П. Впереди перемен: пер. с англ. – Москва: Олимп-Бизнес, 2014. – 256 с.
4. Блинов А.О., Яшева Г.А. Реинжиниринг бизнес-процессов как управленческая инновация современных организаций: методологический аспект // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2014. – № 26. – С. 147-160.
5. Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П. Анализ и управление бизнес-процессами: учебное пособие. – СПб.: Университет ИТМО, 2016. – 114 с.
6. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
7. Вахромеева М.П., Куликова И.Ю., Муравьева Н.В. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие / Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2021. – 192 с. – ISBN 978-5-9984-1453-4.
8. Волкодавова, Е. В. Методический подход к оценке транзакционных издержек промышленных предприятий при осуществлении экспортных и импортных операций / Е. В. Волкодавова, Ю. А. Волобуева // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2008. – № 1 (39). – С. 31-38. – EDN JTISRХ.
9. Шаталкин И. А. Проблемы измерения транзакционных издержек и способы их преодоления // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. – 2014. – № 1 (138). – С. 108-110.
10. Оборина А.В. Реинжиниринг бизнес-процессов как основа системы нормирования труда административно-управленческого персонала // Экономика труда. – 2023. – № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reinzhiniring-biznes-protsessov-kak-osnova-sistemy-normirovaniya-truda-administrativno-upravlencheskogo-personala> (дата обращения: 05.01.2026).
11. Potoski M., Lund-Sørensen B., Petersen O.H. Measuring Transaction Costs in Public Sector Contracting through Machine Learning and Contract Text // Public Administration Review. – 2026. – Vol. 86, No. 1. – P. 199-216. – DOI: 10.1111/puar.13947.
12. Долженко Р.А. Использование краудсорсинга как источника инноваций и идей в организации // Вестник НГУЭУ. – 2015. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-kraudsorsinga-kak-istochnika-innovatsiy-i-idey-v-organizatsii> (дата обращения: 06.01.2026).
13. Хау Д. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. – М.: Альпина Паблшер, 2012. – 296 с.
14. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология: монография. – Москва: Финансы и статистика, 2005. – 306 с. – ISBN 5-279-02912-2. – EDN SUODVD.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
16. Khodyakov D., Grant S., Kroger J., Gadwah-Meaden C., Motala A., Larkin J. Disciplinary trends in the use of the Delphi method: A bibliometric analysis // PLOS ONE. – 2023. – Vol. 18, No. 8. – e0289009. – DOI: 10.1371/journal.pone.0289009.



17. Заболотских И.Б., Григорьев С.В., Белкин А.А., Лахин Р.Е. Технологии консенсуса при анализе рекомендаций: международный опыт применения метода Дельфи в анестезиологии и интенсивной терапии. Систематический обзор // Вестник интенсивной терапии. – 2021. – № 1. – С. 90-106.

18. Бронштейн С.Б. Методические рекомендации по определению результатов реализации инновационной стратегии // Экономика региона. – 2008. – Т. S4, Вып. 4. – С. 30-37.

19. Дремайлова Л.С., Варламова Д.В. Реинжиниринг бизнес-процессов: Факторы успеха // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 4-2. – С. 177-180

