

УДК 338.3

V.A. Miroshnichenko, I.G. Mishchenko

FEATURES OF REORGANIZING BUSINESS PROCESSES AT THE MESO-LEVEL IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ENVIRONMENT

Reorganization of business processes is becoming an integral part of the activities of enterprises in the modern economy, providing companies with the opportunity to improve their organizational structure and business processes. Transformations make it possible to solve various problems associated with changing the scale and management system of the company. The reorganization includes a review of production processes and the introduction of significant changes to the business structure, which helps promote the company in the market.

The article discusses the main features and trends in the reorganization of business processes, the influence of digital technologies on the choice of an organization's management system. The main characteristics of the forms of company reorganization are analyzed. It was revealed that certain problems may arise during the reorganization process, and the reasons for staff opposition to changes were also studied. It has been proven that the reorganization of business processes is necessary for the effective distribution of labor between personnel and the formation of an organizational structure.

Keywords: reorganization, business processes, digital technologies, organizational structure, digital transformation, customer centricity.

В.А. Мирошниченко¹, И.Г. Мищенко²**ОСОБЕННОСТИ РЕОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА МЕЗОУРОВНЕ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ СРЕДЫ**

Реорганизация бизнес-процессов становится неотъемлемой частью деятельности предприятий в условиях современной экономики, предоставляя компаниям возможность совершенствования организационной структуры и бизнес-процессов. Преобразования позволяют решать различные задачи, связанные с изменением масштаба и системы управления компанией. Реорганизация включает в себя пересмотр процессов производства и внедрение существенных изменений в структуру бизнеса, что способствует продвижению компании на рынке.

В статье рассмотрены основные черты и тенденции реорганизации бизнес-процессов, влияние цифровых технологий на выбор системы управления организацией. Проанализированы основные характеристики форм реорганизации компании. Выявлено, что в процессе реорганизации могут возникнуть определённые проблемы, а также изучены причины противодействия персонала изменениям. Доказано, что реорганизация бизнес-процессов необходима для эффективного распределения труда между персоналом и формирования организационной структуры.

Ключевые слова: реорганизация, бизнес-процессы, цифровые технологии, организационная структура, цифровая трансформация, клиентоцентричность.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-2-41-27-33

Реорганизация подразумевает стратегию управления бизнесом, сосредоточенную на систематической оценке и моделировании бизнес-процессов предприятия. Определяющий элемент преобразований бизнес-процессов представляет собой фундаментальный пересмотр организацией собственной работы для улучшения взаимодействия с потребителями, минимизации операционных затрат и выхода на мировой уровень конкуренции. Поэтому рассмотрение реорганизации бизнес-процессов является в настоящий момент времени крайне актуальным [1].

Целью реорганизации бизнес-процессов является радикальное изменение структуры процессов предприятия. Бизнес-процесс выступает как сочетание задач, имеющих взаимодействие на постоянной основе, и используется для того, чтобы добиться необходимого результата. Во время проведения реорганизации особое внимание отводится определению и впоследствии достижению бизнес-целей, изменению бизнеса компании

¹ Мирошниченко В.А., студент; Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова, г. Белгород

Miroshnichenko V.A., Student; Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod
E-mail: viiictoria.m@mail.ru

² Мищенко И.Г., доцент кафедры стратегического управления, кандидат экономических наук, доцент; Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова, г. Белгород

Mishchenko I.G., Associate Professor of the Department of Strategic Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhova, Belgorod
E-mail: 79803294873@mail.ru

или контролю за трансформацией бизнес-процессов [2]. Проведём анализ мнений различных учёных о сущности реорганизации бизнес-процессов. Евгений Алексеевич Суханов, советский и российский учёный-правовед, специалист в области гражданского права рассматривает реорганизацию как прекращение существования предприятия и учреждение нового, к которому переходят права и обязанности ранее существовавшего лица [3].

Кандидат юридических наук, специалист по гражданскому и предпринимательскому праву Тимур Дамирович Аиткулов выявил, что реорганизация является следствием общей совокупности или какой-либо составляющей функционирования реорганизуемого лица другими субъектами, данный алгоритм осуществляется с помощью института универсального правопреемства [4].

Известный специалист в области хозяйственного права Валентина Сергеевна Мартемьянова является автором суждения о том, что реорганизация – это процесс, характеризующийся ликвидацией предприятия с её предшествующей характеристикой, но прекращение деятельности компании и существования собственности на основании правопреемства отсутствует [5].

Таким образом, на основании представленных понятий можно сделать вывод о том, что реорганизация – это изменение структуры и бизнес-процессов для повышения эффективности компании.

Реорганизация любого юридического лица может проводиться путём слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования (Табл. 1). Осуществляя преобразование организации, важно рассмотреть особенности, структуру бизнеса, а также цель преобразования, которая может проявляться в желании участников сохранить или ликвидировать действующую компанию [6].

Таблица 1 – Основные характеристики форм реорганизации [21]

Виды реорганизации	Характерное решение о создании новых или ликвидации прежних организаций
Слияние организации	Создание новой компании или прекращение существования нескольких
Присоединение организации	Прекращение существования одной или нескольких организаций
Разделение организации	Создание нескольких организаций или прекращение существования одной компании
Выделение организации	Создание одной новой или нескольких компаний
Преобразование организации	Создание новой организации или прекращение деятельности компании

Главной причиной реорганизации бизнес-процессов в настоящий момент времени является активное применение информационных технологий. Цифровые системы выступают как своеобразный фундамент имеющихся бизнес-функций, благодаря этому в результате использования данных технологий наблюдается увеличение организационной эффективности [7].

Цифровые технологии на современном этапе ускоряют внедрение новых форм организации бизнеса и моделей взаимодействия во внутренней среде предприятий и между отдельными субъектами [8]. Реорганизация бизнес-процессов в России предполагает внедрение цифровых решений в производственную модель. Это даёт возможность адаптировать работу компании к быстро меняющимся реалиям, а также сохранить конкурентоспособность компании на современном этапе и в новых условиях и принимать целесообразные управленческие решения [9].

При внедрении в деятельность организации цифровой трансформации бизнес-процессов выполняется алгоритм определённых действий в нескольких основных направлениях (Рис. 1).

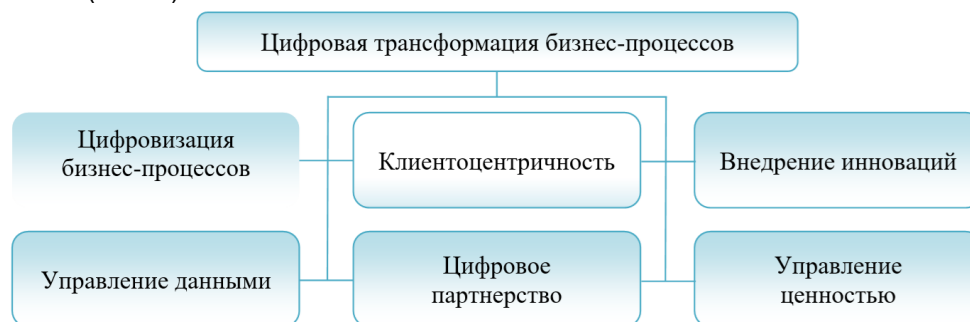


Рисунок 1 – Основные направления цифровой трансформации бизнес-процессов [22]

Цифровизация бизнес-процессов (диджитализация бизнеса) выступает в качестве существенной перестройки работы компании и заключается в переориентации деятель-

ности на интернет-сервисы. Это направление уменьшает количество выполняемой рутинной работы сотрудниками для достижения какой-либо задачи, что можно объяснить большей вовлечённостью в работу компании цифровых технологий. Управление данными используется для работы с определённым объёмом данных с применением искусственного интеллекта, позволяя получить тем самым более точные модели покупателей, спрогнозировать востребованность продукции на рынке и сформировать предпочтения клиентов. Клиентоцентричность подразумевает, что происходит создание продукции компании и в этот момент создаётся соответствующая модель бизнеса, ориентированная на потребности покупателей. Вместе с тем учитывается ценность каждого клиента для компании. Цифровое партнёрство заключается в создании компанией совместно с партнёрами новой или усовершенствованной прежней цифровой инфраструктуры с целью достижения необходимых задач предприятия.

Внедрение инноваций является также важным направлением цифровой трансформации, частым процессом в компаниях является изучение на постоянной основе новых направлений бизнеса и их тестирование в практической деятельности, выявление новых актуальных продуктов и цифровых решений. Стратегия управления ценностью компании реализуется для планирования и осуществления мероприятий по внедрению продуктов, а также реализации их преобразований на основе предпочтений клиентов [10].

Российские компании активно используют в своей деятельности цифровую трансформацию бизнес-процессов. Согласно официальным сведениям за последние четыре года объём инвестиций организаций в цифровую трансформацию увеличился на 80%. По итогам 2024 г. вложения денежных средств в этот процесс составили более 4 млрд руб. Наблюдается активное внедрение компаниями стратегии операционной эффективности и трансформации бизнеса, по сравнению с 2023 г. количество организаций, применяющих данные направления, выросло на 11%. При этом искусственный интеллект является основным фактором трансформации бизнеса. В связи с этим темп роста российского ИТ-рынка в сравнении с глобальным увеличился в два раза [11].

Организации, относящиеся к агропромышленному комплексу, вкладывают в цифровую трансформацию 1% от общих инвестиций. Однако многие компании в этой сфере внедряют системы управления предприятием, производством и складом и модели промышленного интернета вещей. Производственные предприятия также направляют инвестиции на внедрение инноваций, в основном применяют технологии умного производства. Также значительные изменения присутствуют в работе организаций, относящихся к финансовому сектору. На сегодняшний день можно выявить несколько основных инноваций в этом направлении: онлайн-банкинг, мобильные платежи и цифровые финансовые советники. Эти новшества предоставляют возможность увеличения эффективности операций, снижения затрат на их выполнение и достижения высокого качества обслуживания клиентов [12].

Цифровая трансформация является самой распространённой практикой в розничной торговле, что можно объяснить динамичностью и готовностью торговой отрасли к переменам. Ритейл лидирует по распространённости систем CRM, автоматизации процессов и инструментов работы с большими данными (Рис. 2).

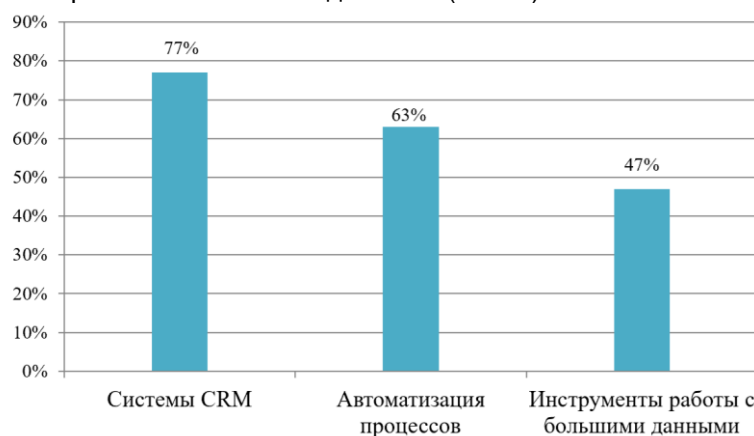


Рисунок 2 – Распространённость инструментов цифровой трансформации в розничной торговле [23]

В розничной торговле в большей степени используются системы CRM, так как этот инструмент позволяет автоматизировать операционные процессы внутри компании и упростить координацию сотрудников для руководителей. Автоматизация процессов в со-

временной экономике выступает главной составляющей для успешного функционирования организации. Для анализа больших данных используются такие инструменты и технологии, как интеллектуальный анализ данных, искусственный интеллект, прогнозная аналитика, машинное обучение и статистический анализ. Эти цифровые решения помогают установить и предположить, какие будут присутствовать на рынке в ближайшее время закономерности, основываясь на полученных данных.

Ритейл представляет собой сферу бизнеса, в которой через каналы сбыта продаются различные товары и услуги. Специалисты в этой области могут работать на различных платформах, которые включают в себя как традиционные магазины, так и онлайн-сервисы и мобильные приложения. На современном этапе клиенты осуществляют приобретение товаров преимущественно в онлайн-формате. К основным онлайн-каналам продаж – онлайн-магазинам и сайтам – добавились мессенджеры, социальные сети и платформы объявлений. Следствием этого является рост объёма онлайн-продаж товаров повседневного спроса в России на 44% в 2024 г. – до 1,2 трлн руб., при этом количество заказов увеличилось на 33%.

Система реорганизации бизнес-процессов в большей мере означает проведение мероприятий, которые находятся в тесной связи друг с другом и целью которых является получение обратной связи с потребителями. Главной задачей реорганизации выступает формирование интереса клиентов по отношению к продукции организации [13].

Реорганизация бизнес-процессов подразумевает введение изменений, главный принцип которых – усовершенствовать действующие системы управления компанией, но и одновременно компания ставит своей целью достичь наиболее высокого уровня реакции на изменения внешних условий и развить оптимальную реализацию своих ресурсов и имеющихся возможностей. Выделяется два вида моделей деятельности организации. Первая модель – "как есть", которая содержит в себе определённые данные о состоянии деятельности организации, а именно, информацию об организационной структуре и установленных технологиях. С помощью этой модели можно более точно определить положение дел компании и, проанализировав, выявить недостатки деятельности. Вторая модель имеет название "как должно быть" и разработана для сбора данных, которые содержат в себе предложения работников по улучшению деятельности организации и внедрению инноваций [14].

В современных условиях перед тем, как принять решение о проведении реорганизации бизнес-процессов, необходимо проанализировать деятельность предприятия и обратить внимание на основные проблемы в бизнес-процессах организации, которые включают в себя:

- 1) Повтор функций структурных подразделений и отдельных сотрудников. Вследствие этого случается недопонимание между работниками и возникает конкуренция внутри организации.
- 2) Недостаточную квалификацию руководителей отдельных подразделений.
- 3) Слабую систему повышения квалификации сотрудников, что приводит к недопониманию в вопросе оптимизации бизнес-процессов предприятия [15].

По причине существования в современной экономике рыночных особенностей у крупных компаний возникают проблемы при реорганизации бизнес-процессов. Это является следствием того, что в 2000-х гг. стали последовательно использовать западную концепцию управления бизнес-процессами (BPM). Для поддержки в технологической части был разработан специальный класс программ BPMS, разбивающий все процессы в соответствии с жизненным циклом: планирование (моделирование), исполнение, контроль и мониторинг, улучшение процесса [16].

В советский период времени концепцию научной организации труда ориентировали на коллективизацию труда, эффективность производства повышалась путём мотивации сотрудников на результат. Внедрять концепцию научной организации труда в современные реалии не имеет смысла, так как бизнес-процессы организации будут носить неконтролируемый характер, что негативно скажется на положении компании на рынке [17].

С использованием концепции управления бизнес-процессами BPM повышает эффективность организации. Компании, использующие данную концепцию в настоящее время, встречаются с отрицательными последствиями, из которых наиболее распространённым является медленный темп реорганизации бизнес-процессов. Также в результате применения цифровых решений в деятельности компании с использованием западной концепции управления бизнес-процессами наблюдалось огромное увеличение интенсивности труда, появлялись стрессовые состояния работников из-за большой нагрузки при коротких сроках выполнения задания [18].

Вследствие этого, на современном этапе компании стоят перед сложным выбором, включающим улучшение результативности системы менеджмента качества путём замены системы управления на более новую. Такое решение представляется руководителю как высокий риск, так как зафиксированы случаи, демонстрирующие неоправданность высокой цены внедрения. С другой стороны, у компаний возникает необходимость на постоянной основе проводить анализ бизнес-процессов, ориентируясь на достижение стратегических целей и решение оперативных задач, так как данный алгоритм помогает сохранять конкурентоспособность на мировом рынке.

Рассмотрим более подробно проблемы, с которыми приходится сталкиваться организациям в процессе реорганизации (Рис. 3).

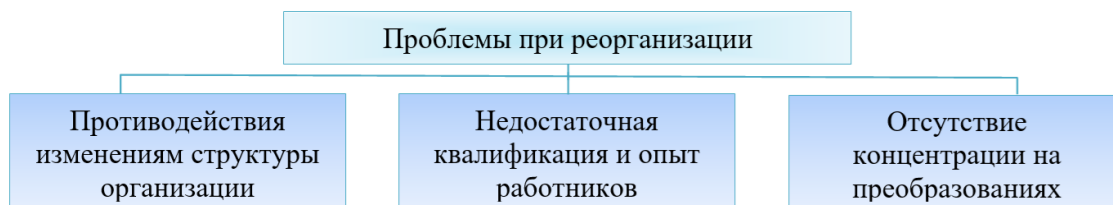


Рисунок 3 – Основные проблемы, с которыми сталкивается организациям в процессе реорганизации [24]

Главная проблема компании при реорганизации проявляется в том, что работники противостоят изменениям организационной структуры. Причины противодействия персонала могут быть различными, основной же чаще всего является существенное влияние на персонал и рабочую атмосферу в организации (Рис. 4).



Рисунок 4 – Основные причины противодействия персонала [25]

На исход реорганизации бизнес-процессов огромное влияние оказывает персонал организации. Главной составляющей успешных преобразований является высококвалифицированные и опытные работники. Они должны иметь достаточно большое количество навыков, чтобы реализовать преобразования в своей повседневной деятельности. Основной проблемой при реорганизации является то, что топ-менеджеры пытаются провести реорганизацию на предприятии с дефицитом высокой квалификации персонала, вследствие чего привлекают сторонних консультантов и затрачивают дополнительные ресурсы и время [19].

Преобразования в компании при реорганизации должны происходить поэтапно в зависимости от срока завершения преобразований. В это время необходимо наиболее эффективно распределять ресурсы компании, что обеспечит в дальнейшем стабильность положительной динамики компании. Если прослеживается отсутствие концентрации на преобразованиях, реализация проекта затягивается на долгий срок и в дальнейшем приводит к перерасходу бюджетных средств [20].

Таким образом, реорганизация бизнес-процессов применяется в целях совершенствования управляющей структуры компании и даёт возможность за короткий срок адаптироваться к быстро изменяющимся внешним факторам. Для более эффективного ведения бизнеса следует модернизировать стратегические цели предприятия, улучшать производственные и технологические процессы, преобразовывать и укреплять взаимодействия между секторами и подразделениями предприятия, а также между клиентами и потребителями.

Список использованных источников

1. Реорганизация: что это, виды и этапы проведения: [Электронный ресурс]. – URL: <https://developers.sber.ru/help/business-development/what-is-reorganization> (дата обращения: 02.03.2025).
2. Реорганизация бизнес-процессов: [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.eg-online.ru/article/54975/> (дата обращения: 02.03.2025).
3. Кусакина О.А. Понятие и сущность реорганизации юридических лиц // Международный научный журнал "Актуальные исследования". 2022, № 6 (85). – URL: <https://apni.ru/article/3733-ponyatie-i-sushchnost-reorganizatsii-yuridich> (дата обращения: 02.03.2025).
4. Белялова А.М. Понятие и сущность реорганизации юридических лиц // Закон и право. 2019, № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-reorganizatsii-yuridicheskikh-lits> (дата обращения: 02.03.2025).
5. Баттахов П.П. Понятие и формы реорганизации юридических лиц // Право и государство: теория и практика. 2019, № 4(172). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-formy-reorganizatsii-yuridicheskikh-lits> (дата обращения: 02.03.2025).
6. Формы и виды реорганизации юридического лица: [Электронный ресурс]. – URL: <https://мойбизнес14.pf/news/formy-i-vidy-reorganizatsii-yuridicheskogo-litsa/> (дата обращения: 03.03.2025).
7. Шагулыев Ш.А. Цифровые технологии в современной экономике // Вестник науки. 2022, № 10(55). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-sovremennoy-ekonomike> (дата обращения: 03.03.2025).
8. Сомина И.В., Семернина С.А. Влияние цифровизации на российские компании // Умные технологии в современном мире: Материалы юбилейной всероссийской научно-практической конференции, посвященной 75-летию Южно-Уральского государственного университета (НИУ), 20–23 ноября, 2018 г. / Под ред. И.А. Баева. – Челябинск.: ЮУрГУ. – 2018. – С. 225-230.
9. Цифровизация бизнес-процессов: что это, зачем и как внедрять: [Электронный ресурс]. – URL: <https://sberbs.ru/announcements/cifrovizaciya-biznes-processov-cto-eto-zachem-i-kak-vnedryat> (дата обращения: 03.03.2025).
10. Мирошниченко В.А., Мищенко И.Г. Цифровая трансформация как способ совершенствования бизнес-процессов // Экономический вектор. 2024, № 4(39). – URL: https://253704.selcdn.ru/media/iblock/7c2/7c22bb1369b5309bb19de58c8f80d87c/Экономический_вектор-2024-4_39_145_151.pdf (дата обращения: 03.03.2025).
11. Как проходит цифровая трансформация российского бизнеса в 2024 году: [Электронный ресурс]. – URL: <https://sber.pro/digital/publication/uragan-dannih-kak-prohodit-tsifrovaya-transformatsiya-rossiiskogo-biznesa-v-2024-godu/> (дата обращения: 04.03.2025).
12. Малыгина И.О., Салихова М.О. Инновации как фактор социально-экономического развития национальной экономики [Электронный ресурс] // Сб. докл. Междунар. молодёжного форума "Образование. Наука. Производство". – Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2019.
13. Бухт Румана, Хикс Ричард Определение, концепция и измерение цифровой экономики // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2018, № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-kontseptsiya-i-izmerenie-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 04.03.2025).
14. Кузнецов В.П., Романовская Е.В., Быданова А.А., Шабаров А.А. Реорганизации бизнес-процессов как инструмент управления предприятием в условиях многогранности современной хозяйственной деятельности // Московский экономический журнал. 2021, № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reorganizatsii-biznes-protsessov-kak-instrument-upravleniya-predpriyatiem-v-usloviyah-mnogogrannosti-sovremennoy-hozyaystvennoy> (дата обращения: 04.03.2025).
15. Бизнес-процессы в организации: что это такое и зачем они нужны: [Электронный ресурс]. – URL: <https://timeweb.com/ru/community/articles/biznes-processy-v-organizacii-cto-eto-takoe-i-zachem-oni-nuzhny> (дата обращения: 04.03.2025).
16. Что такое бизнес-процессы. Обзор базовых понятий BPM: [Электронный ресурс]. – URL: <https://elma365.com/ru/articles/cto-takoe-biznes-processy-obzor-bazovykh-ponyatij-bpm/> (дата обращения: 04.03.2025).
17. Машкина Н.А., Шафорост А.Р. Внедрения цифровых технологий в экономику Российской Федерации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершен-

ствования. 2019, № 7(41). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedreniya-tsifrovyyh-tehnologiy-v-ekonomiku-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 04.03.2025).

18. BPM-система (Business Process Management): [Электронный ресурс]. – URL: <https://docsvision.com/info-centr/articles/bpm-business-process-management.html> (дата обращения: 05.03.2025).

19. Реорганизация предприятия: как избежать серьёзных проблем: [Электронный ресурс]. – URL: <https://sales-generator.ru/blog/reorganizatsiya-predpriyatiya/> (дата обращения: 05.03.2025).

20. Что такое реорганизация предприятия и как правильно её провести: [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.calltouch.ru/blog/что-такое-reorganizatsiya-predpriyatiya-i-kak-pravilno-ee-provesti/> (дата обращения: 05.03.2025).

21. Что такое реорганизация предприятия и как её провести: [Электронный ресурс]. – URL: <https://teamly.ru/blog/что-такое-reorganizatsiya-predpriyatiya> (дата обращения: 05.03.2025).

22. Цифровая трансформация бизнес-процессов: [Электронный ресурс]. – URL: <https://hsbi.hse.ru/articles/tsifrovaya-transformatsiya-biznes-protsessov/> (дата обращения: 05.03.2025).

23. Паскова А.А. Цифровая трансформация розничной торговли: тенденции и технологии // Новые технологии. 2020, № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-rozничnoy-torgovli-tendentsii-i-tehnologii> (дата обращения: 05.03.2025).

24. Проблемы реорганизации юридических лиц: [Электронный ресурс]. – URL: <http://synergy-journal.ru/archive/article5324> (дата обращения: 05.03.2025).

25. Причины сопротивления персонала изменениям в компании: [Электронный ресурс]. – URL: <https://piter-trening.ru/pochemu-sotrudniki-protiv-izmenenij-prichiny-soprotivleniya-personala/> (дата обращения: 05.03.2025).