

Для цитирования: Абдуллаева Т.К., Гамидуллаев Б.Н., Гамидуллаев Р.Б. КЛАССИФИКАЦИЯ КОМПЛЕКСА ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ РЕИНЖИНИРИНГА ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ. Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. 2016; 42 (3):203-210. DOI:10.21822/2073-6185-2016-42-3-203-210

For citation: Abdullaeva T.K., Gamidullaev B.N., Gamidullaev R.B. THE MAIN FACTORS COMPLEX CLASSIFICATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT PROCESSES REENGINEERING. Herald of Daghestan State Technical University. Technical Sciences. 2016;42 (3): 203-210. (In Russ.) DOI:10.21822/2073-6185-2016-42-3-203-210

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 338.242.2

DOI: 10.21822/2073-6185-2016-42-3-203-210

Абдуллаева Т.К.<sup>1</sup>, Гамидуллаев Б.Н.<sup>2</sup>, Гамидуллаев Р.Б.<sup>3</sup>  
<sup>1-3</sup>Дагестанский государственный технический университет,  
367015 г. Махачкала, пр. И. Шамиля, 70,  
<sup>1</sup>e-mail:reli65@mail.ru  
<sup>2,3</sup>fgimu-management@mail.ru

### КЛАССИФИКАЦИЯ КОМПЛЕКСА ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ РЕИНЖИНИРИНГА ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Аннотация.** Цель. Выявить и сгруппировать факторы, влияющие на реинжиниринг процессов управления на предприятии. Методы. Исследование основано на методах группировки, системного и логического анализа. Результат. Систематизирован комплекс основных факторов реинжиниринга, которые играют определяющую роль в обеспечении эффективности реинжиниринга процессов управления на предприятии. Факторы представлены в виде четырех блоков по различным направлениям деятельности с обоснованием обеспечения высокой эффективности и динамичности развития предприятия, при любых коренных преобразованиях и совершенствовании процессов управления. Особое значение в обеспечении эффективности реинжиниринга процессов управления уделяется кадровым факторам успеха реинжиниринга. Предложена форма обучения как инновационно-ориентированная индивидуальная переподготовка специалистов и руководителей предприятия с соответствующими рекомендациями по ее организации. Разработана анкета и проведено анкетирование по выявлению содержания труда руководителей подразделений. Вывод. Классификация комплекса основных факторов реинжиниринга процессов управления на предприятии создает концептуальную основу для обеспечения эффективности методов совершенствования процессов управления на предприятии.

**Ключевые слова:** реинжиниринг, факторы, управление, эффективность, процесс, предприятие

Tamara K. Abdullaeva<sup>1</sup>, Bukar N. Gamidullaev<sup>2</sup>, Ramin B. Gamidullaev<sup>3</sup>  
<sup>1-3</sup>Daghestan State Technical University,  
70 I. Shamil Ave, Makhachkala, 367015,  
<sup>1</sup>e-mail:reli65@mail.ru,  
<sup>2,3</sup>fgimu-management@mail.ru

### THE MAIN FACTORS COMPLEX CLASSIFICATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT PROCESSES REENGINEERING

**Abstract.** Aim. The aim is to disclose and group the factors influencing the management processes reengineering at the enterprise. Methods. The paper is based on the methods of grouping, survey, system and logic analysis. Result. The complex of main factors reengineering which play a defining role in the management processes reengineering efficiency at the enterprise is systematized. The factors are given as four blocks on different activity directions stipulating high efficiency and enterprise development dynamics at any root reforms and management processes improvement. Special attention of the management processes reengineering efficiency is paid to personnel factors of reengineering success. A form of teaching as innovative-oriented individual retraining of specialists and

*executives of the enterprise with corresponding recommendations on the organization is proposed. The questionnaire has been worked out and the survey has been held to reveal the department manager's work content. Conclusion. The main factors complex classification of the management processes reengineering at the enterprise creates a conceptual basis to provide efficiency of the management processes improvement methods at the enterprise.*

**Key words:** reengineering, factors, management, efficiency, process enterprise

**Введение.** В современных условиях реинжиниринговый подход представляет собой более глубокую перестройку системы управления на предприятии, чем все другие способы модернизации управленческих процессов [1]. Реинжиниринг бизнес-процессов представляет фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких улучшений в решающих современных показателях деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и т.д. [3, 4, 5]. Ключевыми понятиями в указанном определении являются «процесс» и «радикальное перепроектирование процессов» [6,7,8].

**Постановка задачи.** Для обеспечения эффективной реализации реинжиниринга процессов управления на предприятии необходимо учитывать комплекс факторов, воздействующих на него. Конечные результаты на любом уровне управления определяются тем, насколько правильно руководство предприятия оценивает реальное значение факторов реинжиниринга процессов управления.

Под комплексом основных факторов понимаются инновационные изменения, движущие силы, причины, условия или пути, которые обеспечивают эффективную реализацию реинжиниринга процессов управления на предприятии и влияют на его результаты [2].

**Методы исследования.** При формировании состава комплекса основных факторов реинжиниринга процессов управления методом анкетного опроса и анализа деятельности предприятия были выявлены наиболее существенные факторы, явно выраженные, непосредственно связанные с реинжинирингом, постоянно действующие, то есть, отличающиеся долговременным влиянием и не требующие больших финансовых и материальных затрат [1].

**Обсуждение результатов.** Проведенные нами исследования и анализ полученных результатов позволили определить, что при реинжиниринге, кроме представленной нами ранее [2] классификации факторов интенсификации и развития реинжиниринга процессов управления на предприятии, необходим учет множества других, не менее существенных факторов [9,10]. Поэтому для широкого всестороннего и комплексного обеспечения реинжиниринга процессов управления на предприятии нами предлагается учет факторов, оказывающих воздействие на реинжиниринговые процессы управления, прежде всего, факторов внутренней и внешней среды предприятия, а также и косвенных факторов (рис.1).

Представляется, что в результате обеспечения реализации предлагаемого комплекса основных факторов реинжиниринга процессов управления на предприятии экономический эффект может быть существенным.

В комплекс основных факторов реинжиниринга процессов управления на предприятии входят четыре основных блока факторов, в частности:

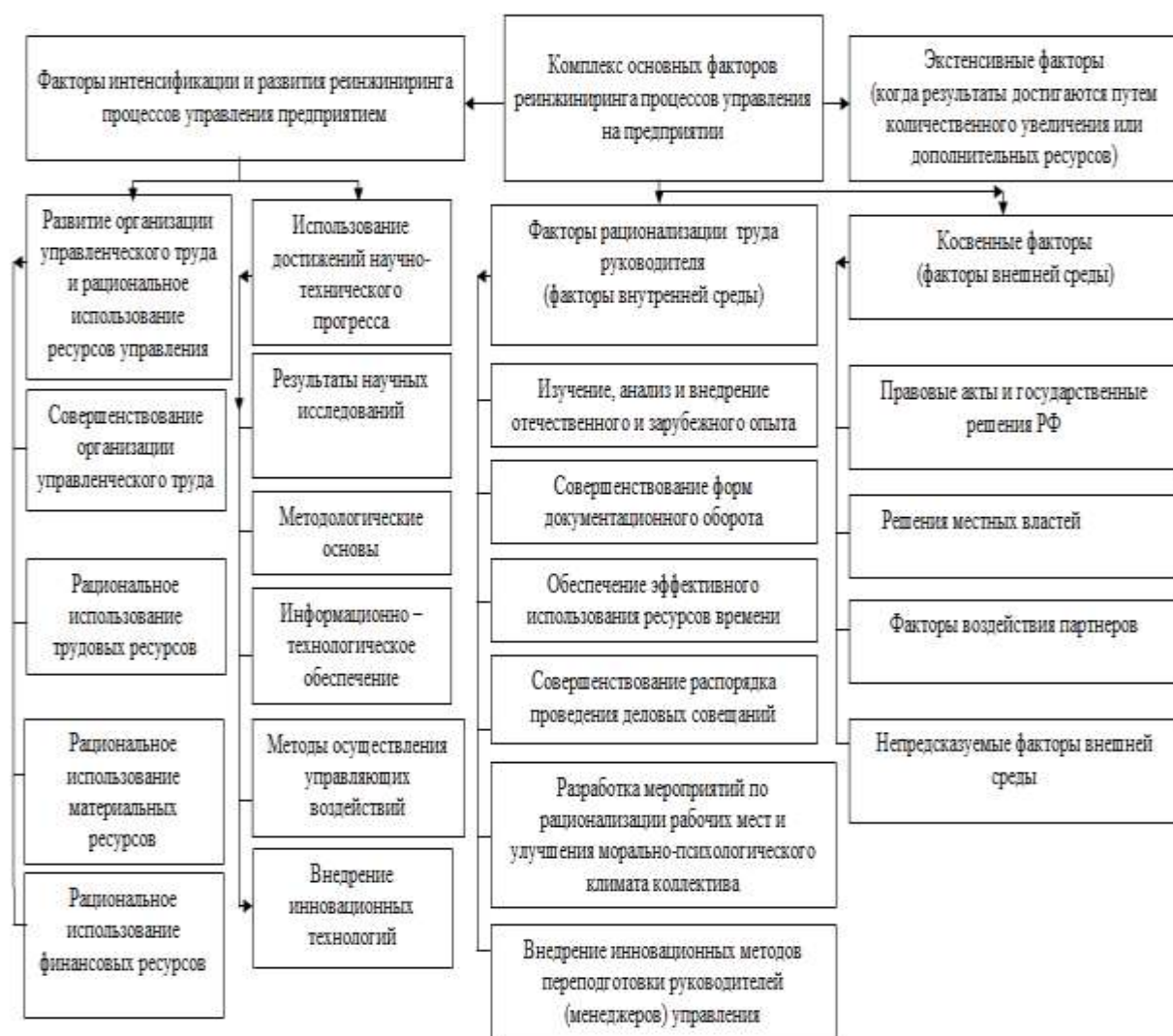
Первый блок – факторы интенсификации и развития реинжиниринга процессов управления на предприятии;

Второй блок – факторы рационализации труда руководителя (факторы внутренней среды);

Третий блок – косвенные факторы (факторы внешней среды).

Четвертый блок – экстенсивные факторы (когда результаты достигаются путем количественного увеличения или дополнительных ресурсов);

Реализация такого комплекса основных факторов реинжиниринга процессов управления на предприятии позволит, особенно в условиях кризиса, значительно совершенствовать не только управленческие циклы на предприятиях, но и систематизировать в целом их работу с ориентацией на высокие результаты.



**Рисунок 1– Комплекс основных факторов реинжиниринга процессов управления на предприятии**

Возрастающая динамичность современного производства требует ускорения процессов управления, что естественно вызывает в определенной мере его усложнение [11]. Следовательно, все пути обеспечения и осуществления реинжиниринга процессов управления на предприятии могут быть успешно реализованы и дадут значительный эффект лишь при активном участии хорошо подготовленных кадров управления и, это направление должно быть определяющим.

Следует отметить, что особое место среди прочих факторов при реинжиниринге процессов управления занимают профессионализм кадров предприятия и их настрой на коренные преобразования, ориентированные на успех компании. Кадровые факторы успеха реинжиниринга приведены на рисунке 2.

Проведенное исследование показало, что значительным резервом реинжиниринга процессов управления на предприятии является улучшение использования управленческих кадров (менеджеров) с учетом их квалификации, знаний, опыта, и т.д.

В связи с этим представляется целесообразным рассмотреть наиболее существенные характеристики управленческих кадров, определяющие эффективность реинжиниринга процессов управления на предприятии. К сожалению, следует особо подчеркнуть, что в современных условиях системность подготовки и переподготовки управленческих кадров на предприятиях практически не наблюдается, за некоторым исключением и, как результат, снижается эффективность управления на предприятии. Полагаем, что в условиях модернизации экономики, пе-

рехода предприятий преимущественно на экономические методы управления и, особенно, при реализации реинжиниринга процессов управления на предприятии роль повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров (менеджеров) должна возрасти и стать определяющим фактором эффективного развития.

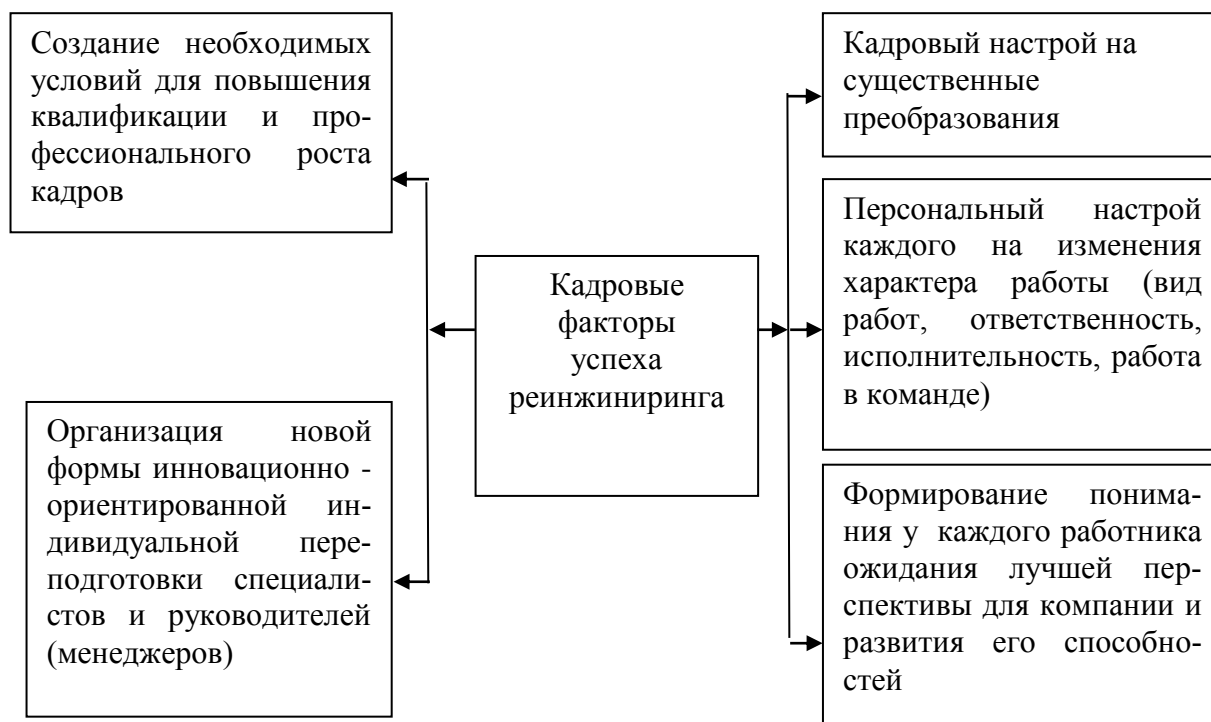


Рисунок 2 - Кадровые факторы успеха реинжиниринга

Результаты исследования и практика управления показывают, что на предприятиях приходится часто сталкиваться с такими явлениями, когда специалист (менеджер), вовлеченный в процессное управление при реализации реинжиниринга, или назначенный на должность руководителя подразделения, испытывает большие трудности при решении многих вопросов, связанных с новыми обстоятельствами. Специалисты, как правило, обладают знаниями преимущественно в определенной сфере и испытывают нехватку знаний, умений и навыков, которыми должен владеть современный менеджер или руководитель в процессах инновационного развития предприятия, в том числе и при реинжиниринге процессов управления. Поэтому наряду с такими существующими формами подготовки и переподготовки специалистов и руководящих работников на предприятиях, как например, повышение квалификации кадров, современные требования вовлечения молодых кадров в управленческую деятельность вызывает необходимость организации такой принципиально новой формы обучения как инновационно-ориентированная индивидуальная переподготовка специалистов и руководителей (менеджеров).

Индивидуальная форма переподготовки своей целью должна предусмотреть освоение обучающимися за короткий срок инновационных знаний, навыков и умений [15]. Знания должны быть ориентированы на реализацию и обеспечение реинжиниринга процессов управления и инновационного развития предприятия, что должно исключить в практике их работы методы проб и ошибок.

Такая форма должна предусматривать развитие у специалистов и руководителей:

- навыков реинжинирингового подхода в управлении предприятием;
- знаний инновационного развития управления объектами;
- способностей связывать теорию с практическими нуждами при выборе наиболее эффективных путей решения возникающих проблем;

- умения использовать системный подход при выработке решений;
- умения среди множества управленческих проблем выделять важные и находить пути решения этих проблем;
- навыков в работе с людьми, включая навыки учета индивидуальных особенностей работников, их характера, склонностей, привычек;
- умения использовать передовые методы управления для поощрения личной и коллективной инициативы, творчества;
- умения организации индивидуальной работы.

Индивидуальные программы переподготовки и повышения квалификации специалистов и руководителей на предприятиях должны составляться с учетом современных преобразований в экономике, технике и технологии, предусматривать широкое использование научно обоснованных и наиболее эффективных форм повышения квалификации [12,13].

В процессе индивидуальной переподготовки особое внимание должно уделяться обучению навыкам принятия решений на всех этапах деятельности специалиста и руководителя, от формулировки проблемы до выработки решения и определения исполнителей (цикл управленческих решений).

Перед составлением индивидуальной программы должна быть проведена определенная работа с обучающимися по выявлению именно тех пробелов в знаниях, которые имеют конкретный специалист или руководитель. Для этого рекомендуем тщательно изучить личное дело специалиста; провести анкетный опрос и тестирование специалиста – потенциального обучающегося; провести опрос коллег и вышестоящих руководителей о деловых качествах и знаниях обучающегося; провести с обучающимся профессиональную беседу.

После сбора и анализа информации о специалисте (руководителе) отдел обучения предприятия (управление кадров) совместно с обучающимся составляет индивидуальную программу переподготовки или повышения квалификации.

Для составления индивидуальных программ преимущественно должны привлекаться главные специалисты, руководители предприятия, а при необходимости и преподаватели вузов, которые компетентны в вопросах реинжиниринга процессов управления и инновационного развития предприятия. Консультанты из числа главных специалистов или высококвалифицированных работников назначаются приказом руководителя предприятия. Программа обязательно предусматривает название темы, сроки сдачи зачетов, источники информации и утверждается руководителем предприятия с указанием сроков обучения.

На предприятиях при переподготовке обучающихся должна действовать определенная система моральных и материальных стимулов, способствующая повышению квалификации работника. Например, продвижение по службе после учебы, представление определенных льгот и др. Только при таком подходе можно рассчитывать на формирование высококвалифицированного состава специалистов руководителей, способных успешно реализовывать инновационные подходы эффективного управления на предприятии в современных условиях.

Организация такой формы обучения и ее стимулирование позволит предприятиям стабилизировать коллектив управленческих кадров и создать их перспективный резерв. С этой целью нами разработана анкета по выявлению содержания труда руководителя (менеджера) подразделения. В нее были включены необходимые инструментарии для исследования, которые обеспечили определенные удобства в работе и позволили получить многоаспектные сведения.

Анкета «Содержание труда руководителя» состоит из двух частей, содержание которых позволяет выявить проблемы, связанные с многосторонней деятельностью руководителя. Первая часть охватывает вопросы, связанные со знаниями, навыками, умением, причинами, затрудняющими работу руководителя, должностными обязанностями, выстраиванием отношений с подчиненными и вышестоящим руководителем, затратами рабочего времени и т.д. Вторая часть включает в себя вопросы, касающиеся разработки прогнозов, программ, целей, планов, производственных заданий, правил управления и принятия решений, организации работы с информацией и перепиской, личные контакты, организации рабочих мест. Такой опрос позволяет выявить множество проблем, как предприятия, так и руководителей.

Систематизация и обработка данных анкетирования позволили получить интересные результаты. На ожидаемую эффективность индивидуальной формы переподготовки на предприятии при исследовании указали их руководители, работники отделов обучения и кадров, а также сами потенциальные кандидаты на переподготовку. Более того, как отметили респонденты, такая форма позволила бы овладеть навыками самообразования, что в значительной мере способствовало повышению уверенности в работе и вниманию к своим потенциальным возможностям.

Процесс индивидуальной переподготовки находится в тесной взаимосвязи с самообразованием, поэтому обучающимся по такой форме рекомендуем следующее:

1. Определить мотивацию и стимулы к учебе;
2. Провести тщательный анализ и достаточно четко определить период и продолжительность учебы;
3. Определить проблемы и приоритет в изучении материала;
4. Определить формы и методы обучения (чтение литературы, беседы и консультации со специалистами, посещение занятий в вузе, на курсах и т.д).

Путь самообразования является практически приемлемым для всех желающих повысить знания. Однако опыт показывает, что на практике - это тяжелая задача [13]. Необходимо уметь правильно определить направление учебы, выбрать из массы литературы именно то, что необходимо, выделить время для регулярных занятий и т.д.

При составлении программы самообразования представляется необходимым рекомендовать следующее:

1. Разработать программу с учетом тех вопросов, которые приходится решать в процессе текущей деятельности;
2. Учесть при ее выборе позитивные изменения, происходящие в последнее время в экономике, науке, технике, а также современные методы управления;
3. Учесть аспекты практической реализации приобретаемых знаний;
4. Ориентировать программу на уровень знаний, необходимых руководителю не только на данном уровне, но и с учетом возможного продвижения по службе.

Расширение и усложнение круга задач, которые встают перед специалистами и руководителями в современных условиях динамического и конкурентного развития предприятий требуют постоянного пополнения знаний, развития навыков и умений, что, в конечном счете, позитивно отражается на процессах управления предприятием и их карьерном продвижении [14]. Следует обратить внимание на то, что какой бы хорошей не была формальная организация процесса управления на предприятии, как бы хорошо при этом не было организовано использование современной техники, только в соединении с хорошо подготовленными и образованными кадрами, их знаниями, опытом, квалификацией и мировоззрением можно обеспечить реализацию реинжиниринга процессов управления на предприятии.

**Вывод.** Разработанная и представленная классификация основных факторов реинжиниринга процессов управления на предприятии обеспечит высокую эффективность и динамичность ее развития при любых коренных преобразованиях и совершенствовании процессов управления. Такой подход позволяет в дальнейшем разработать комплекс мероприятий и предложений для практической реализации реинжиниринга процессов управления на предприятии. Особое место среди факторов обеспечения реинжиниринга процессов управления занимает профессионализм кадров управления предприятием.

Предложенный подход к индивидуальной подготовке кадров ориентирован на повышение профессиональной квалификации специалистов и руководителей; углубление их знаний в области процессного управления, экономики, нормирования, организации производства, а также способствует развитию творческих способностей в поиске резервов производства, учете изменяющихся потребностей и спроса, что позволит качественно и эффективно обеспечить реализацию реинжиниринга процессов управления на предприятии.

**Библиографический список:**

1. Анискин Ю. П. Корпоративное управление инновационным развитием. – М.: Омега-Л, 2007.- С.230- 300.
2. Гамидуллаев Р.Б. Реинжиниринг организационных циклов управления на промышленных предприятиях. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. ПГУ. Пенза - 2011. - 135 с.
3. Hammer M. Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard aBusiness Review July-August*.1990, pp.104-112.
4. Karl T., Steven U., Eppinger D. Product Design and Development. *Irwin McGraw-Hill*. 2000, pp.26-30.
5. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York, NY: *Harper Business*, 1993, 223p.
6. Davenport T.H. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. *Boston: Harvard Business School Press*. 1993, pp.46-60.
7. Morris D., Brandon, J. Reengineering Your Business. *London: McGraw Hill*, 1993, pp.89-100.
8. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship: practice and principles. *Pan Books*, 1986, pp.34 - 46.
9. Белоконская А.Г., Гаврилов П.И. Организация эффективности управленческого труда. – М.: Стройиздат, 1994. – 351 с.
10. Берд Полли. Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени / Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288 с.
11. Бинкин Б.А., Черняк В.И. Эффективность управления: наука и практика. – М.: Наука, 1992. – 144 с.
12. Бурьян Т.И., Коржева Э.М. Прогнозирование бюджета времени: возможности и проблемы. – М.: Экономика, 1980.
13. Веснин В.Р. Менеджмент.– М.: ТК Велби, Проспект, 2004. – 504 с.
14. Виногоров А.В. Информационно-аналитические комплексы поддержки процессов разработки управленческих решений и их использование в обосновании управляющих альтернатив//Стандарты и качество.- 2007.- №1.-С.101.
15. Войтик И.М. Управление персоналом.Учебно методический комплекс для дистанционного обучения. Новосибирск.: СибАГС,2003.- С.127-200.

**References:**

1. Aniskin Y.P. Corporate governance of innovative development. *Moscow: Omega-L*, 2007, pp.230- 300. (In Russian)
2. Gamidullaev R.B. Reengineering of organizational management cycles on pro-industrial enterprises. The thesis for the degree of candidate of economic sciences. PGU. Penza, 2011, 135 p. (In Russian)
3. Hammer M. Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard aBusiness Review July-August*,1990, pp.104-112.
4. Karl T., Steven U., Eppinger D. Product Design and Development. *Irwin McGraw-Hill*, 2000, pp.26-30.
5. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York, NY: *Harper Business*, 1993, 223p.
6. Davenport T.H. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. *Boston: Harvard Business School Press*, 1993, pp.46-60.
7. Morris D., Brandon, J. Reengineering Your Business. *London: McGraw Hill*, 1993, pp.89-100.
8. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship: practice and principles. *Pan Books*, 1986, pp.34 -46.
9. Belokonskaya A.G., Gavrilov P.I. Organization of the effectiveness of administrative work. *Moscow: Stroyizdat*, 1994, 351 p. (In Russian)

10. Polly Byrd. Time Management: Planning and control of time. *Moscow: FAIR PRESS*, 2003, 288 p. (In Russian)
11. Binkin B.A., Chernyak V.I. Jeffektivnost' upravlenija: nauka i praktika [Performance Management: Science and Practice]. *Moscow: Nauka*, 1992 - 144 p. (In Russian)
12. Burian T.I., Korzheva E.M. Prediction time budget: opportunities and challenges. - *Moscow: Economics*, 1980. (In Russian)
13. Vesnin V.R. Management. *Moscow: TK Welby, Publishing Prospect*, 2004, 504 p. (In Russian)
14. Vinogorov A.V. The information-analytical system support processes, owls development management solutions and their use in the justification control alternatives. *Standart i kachestvo* [The standard and quality], 2007, no.1, pp.101. (In Russian)
15. Voytik I.M. Personnel Management. Uchebno metodicheskij kompleks dlja distancionnogo obuchenija. [Educational methodical complex for distance learning.]. *Novosibirsk : SAPA*, 2003, pp.127-200. (In Russian)

**Сведения об авторах.**

**Абдуллаева Тамара Курбановна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента.

**Гамидуллаев Букар Нагметуллаевич** – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента.

**Гамидуллаев Рамин Букарович** – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента.

**Authors information.**

**Tamara K. Abdullaeva** – Doctor of Economics, Professor, Head of Department of management.

**Bukar N.Gamidullaev** – Doctor of Economics, Professor, Department of management.

**Ramin B. Gamidullaev** – candidate of economic sciences, senior lecturer, Department of management.

**Конфликт интересов**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов. The authors declare no conflict of interest.

**Поступила в редакцию** 06.06.2016.

**Received** 06.06.2016.

**Принята в печать** 20.07.2016.

**Accepted for publication** 20.07.2016.