

УДК 658.5

*Коробицын В.А.*

*студент*

*Россия, Краснодар*

*Научный руководитель: Шевцов В.В., д.э.н.*

*Кубанский государственный аграрный университет*

*им. И.Т. Трубилина*

**РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В УСПЕШНОМ  
РЕИНЖИНИРИНГЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

*Аннотация*

*В статье исследуется, как ценности, нормы и поведение сотрудников влияют на внедрение реинжиниринга. Рассмотрены ключевые проблемы сопротивления персонала, методы вовлечения команды в трансформацию и примеры компаний, которые преодолели культурные барьеры. Особое внимание уделено роли лидерства, коммуникации и адаптации организационной культуры под новые процессы.*

*Ключевые слова: Реинжиниринг бизнес-процессов, корпоративная культура, организационные изменения, сопротивление изменениям, вовлеченность сотрудников.*

*Korobitsyn V.A.*

*student*

*Russia, Krasnodar*

*Supervisor: Shevtsov V.V., Doctor of Economics*

*Kuban State Agrarian University*

*named after. I.T. Trubilin*

**THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN SUCCESSFUL BUSINESS  
PROCESS REENGINEERING**

*Abstract*

*The article explores how employee values, norms, and behavior influence the*

*implementation of reengineering. The key issues of staff resistance, methods of involving the team in transformation, and examples of companies that have overcome cultural barriers are considered. Special attention is paid to the role of leadership, communication and the adaptation of organizational culture to new processes.*

*Keywords: Business process reengineering, corporate culture, organizational changes, resistance to change, employee engagement.*

## Введение

Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) предполагает фундаментальное перепроектирование операций для достижения значительного улучшения производительности. Однако до 70% таких проектов терпят неудачу из-за сопротивления сотрудников и несоответствия организационной культуры новым процессам. В данной статье исследуется, как корпоративная культура влияет на успех реинжиниринга и какие стратегии помогают преодолеть культурные барьеры.

Методы исследования:

- метод описания
- анализ литературных источников
- сравнительный анализ
- систематизация данных

Эффективность реинжиниринга бизнес-процессов во многом зависит от типа корпоративной культуры, которая определяет готовность организации к изменениям. Разные культурные модели по-разному реагируют на радикальные преобразования: одни способствуют быстрой адаптации, другие создают сопротивление. В таблице 1 систематизированы ключевые характеристики четырех основных типов корпоративных культур (по классификации К. Камерона и Р. Куинна), их типичная реакция на реинжиниринг и рекомендации по управлению изменениями для каждого типа.

Таблица 1 – Влияние типов корпоративной культуры на реинжиниринг.

Тип культуры	Реакция на РБП	Рекомендации по внедрению
Иерархическая	Сопротивление, низкая гибкость	Постепенные изменения, обучение
Клановая	Страх перед конфликтами	Вовлечение коллектива, коммуникация
Рыночная	Ориентация на результат	Четкие KPI, мотивация
Адхократическая	Гибкость, поддержка инноваций	Быстрые пилотные проекты

Как видно из таблицы, тип корпоративной культуры напрямую влияет на стратегию реинжиниринга. В иерархических организациях потребуется больше времени на подготовку изменений и работу с сопротивлением, тогда как адхократические структуры могут позволить себе более радикальные преобразования.

Реинжиниринг бизнес-процессов требует не только изменения операционных схем, но и трансформации корпоративной культуры. Чтобы изменения были эффективными и устойчивыми, необходимо создать среду, в которой сотрудники будут готовы к инновациям, открыты к обучению и мотивированы на совместную работу. Рассмотрим ключевые направления адаптации корпоративной культуры.

Формирование культуры инноваций начинается с создания атмосферы, в которой сотрудники чувствуют себя свободно, предлагая новые идеи и решения. Важно поощрять инициативу на всех уровнях, допускать разумные ошибки в процессе экспериментов и внедрять систему мотивации за предложения по оптимизации. Это может выражаться как в материальных вознаграждениях, так и в признании заслуг сотрудников перед коллективом. Когда люди видят, что их идеи ценят и реализуют, они начинают активнее участвовать в процессе преобразований.

Эффективная коммуникация становится связующим звеном между

руководством и сотрудниками в период изменений. Важно не просто спускать директивы сверху, а выстраивать двусторонний диалог, где каждому сотруднику понятны цели преобразований и его роль в этом процессе.

Таблица 2 – Сравнительный анализ корпоративных культур: традиционная и адаптированная для реинжиниринга.

Характеристика	Традиционная культура	Культура для реинжиниринга	Инструменты трансформации
Отношение к изменениям	Сопротивление, консерватизм	Активное принятие, инициативность	Система поощрения идей, допущение ошибок
Принятие решений	Централизованное	Децентрализованное, вовлекающее	Кросс-функциональные рабочие группы
Коммуникация	Вертикальная, ограниченная	Прозрачная двусторонняя	Платформы для обратной связи, открытые обсуждения
Обучение	Формальное, разовое	Непрерывное, практико-ориентированное	Agile-тренинги, цифровые курсы
Мотивация	Наказание за ошибки	Поощрение инноваций	Геймификация, система премирования

Сравнивая традиционную и адаптированную для реинжиниринга культуры, мы видим принципиальные различия. В традиционной модели преобладает сопротивление изменениям, централизованное принятие решений, ограниченная коммуникация и формальное обучение. Адаптированная культура, напротив, характеризуется открытостью к инновациям, вовлечением сотрудников в процесс принятия решений, прозрачной двусторонней коммуникацией и непрерывным практико-ориентированным обучением. Мотивационная система в такой культуре строится на поощрении инициативы и инновационного мышления.

#### Заключение

Реинжиниринг бизнес-процессов достигает настоящего успеха только при фундаментальном изменении корпоративной культуры. Как показывает практика, компании, сумевшие трансформировать свои ценности и подходы, получают не просто временные улучшения, а устойчивую систему постоянного развития. Главный секрет – сделать культуру союзником изменений, а не их противником. Когда сотрудники разделяют ценности инноваций, открытости и непрерывного совершенствования, реинжиниринг становится не разовой акцией, а естественным процессом эволюции бизнеса. Именно такой целостный подход – где технологические изменения подкрепляются культурными – позволяет организациям не просто адаптироваться к изменениям, а становиться их инициаторами.

#### **Использованные источники:**

1. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 256 с.
2. Баринов В.А. Корпоративная культура организации в России: монография. - М.: Альфа-Пресс, 2019. - 312 с.
3. Громова О.Н., Свиткин М.З. Управление изменениями организационной культуры. - СПб.: Питер, 2021. - 288 с.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. - СПб.: Питер, 2018. - 320 с.
5. Кравченко К.А. Реинжиниринг: российский опыт внедрения // Менеджмент в России и за рубежом. - 2022. - № 3. - С. 45-52.
6. Огнев А.С. Организационное поведение: учебник. - М.: Юрайт, 2021. - 411 с.