Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal https://esj.today

2025, Том 17, № s6 / 2025, Vol. 17, Iss. s6 https://esj.today/issue-s6-2025.html

URL статьи: https://esj.today/PDF/25FAVN625.pdf

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:
Боташева, Л. Х. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент совершенствования системы внутреннего контроля в условиях цифровой трансформации / Л. Х. Боташева // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s6. — URL: https://esj.today/PDF/25FAVN625.pdf.

For citation:
Botasheva L.Kh. Business process reengineering as a tool for improving internal control systems in the context of digital transformation. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s6): 25FAVN625. Available at: https://esj.today/PDF/25FAVN625.pdf. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 338

Боташева Людмила Хасановна
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Институт экономической политики и проблем экономической безопасности
Ведущий научный сотрудник
Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: lhbotasheva@fa.ru
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6682-0501
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=279440

Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент совершенствования системы внутреннего контроля в условиях цифровой трансформации

Аннотация. Представленное исследование посвящено комплексному анализу реинжиниринга бизнес-процессов как стратегического инструмента трансформации системы внутреннего контроля организаций в условиях ускоренной цифровизации экономики. Автор раскрывает многогранную природу реинжиниринга, прослеживая эволюционный путь концепции от радикальной методологии единовременных преобразований до неотъемлемого компонента корпоративной стратегии непрерывного развития. Фундаментальная научная новизна работы заключается в систематизации взаимосвязей между радикальным перепроектированием операционных процессов и архитектурой контрольной среды предприятия. Исследование убедительно демонстрирует, каким образом встраивание контрольных механизмов на стадии проектирования бизнес-процессов позволяет трансформировать традиционную реактивную модель надзора в проактивную систему «контроля по умолчанию». Подобная интеграция формирует качественно новую парадигму корпоративного управления, где эффективность операций органически сочетается с надежностью контрольной среды. Особую ценность представляет сравнительный анализ реинжиниринга и инкрементального совершенствования процессов, позволяющий четко разграничить области применения каждого подхода. Автор аргументированно обосновывает тезис о принципиальном различии между эволюционной оптимизацией существующих операций и революционным перепроектированием «с чистого листа». Детальное рассмотрение ключевых принципов реинжиниринга — горизонтального и вертикального сжатия процессов, расширения полномочий исполнителей, многовариантности и снятия географических ограничений — раскрывает механизмы формирования адаптивной, клиентоцентричной операционной модели. Значительное внимание уделено влиянию современных цифровых технологий на эффективность реинжиниринговых проектов. Исследование

демонстрирует, как интеллектуальная автоматизация, системы управления бизнес-процессами, роботизированная обработка данных и технологии искусственного интеллекта трансформируют возможности как перепроектирования операций, так и встроенного контроля. Особый акцент сделан на концепции цифровых двойников, позволяющих моделировать и тестировать изменения в виртуальной среде до их практической реализации.

Ключевые слова: реинжиниринг бизнес-процессов; внутренний контроль; цифровая трансформация; радикальные изменения; оптимизация процессов; горизонтальное и вертикальное сжатие; риск-ориентированный подход; автоматизация контроля

Введение

В условиях усиления глобальной конкуренции, цифровизации экономики и возрастающей волатильности рыночной среды, современные организации сталкиваются с необходимостью фундаментальной переоценки своих операционных моделей. Традиционные подходы к постепенной оптимизации бизнес-процессов зачастую оказываются недостаточными для обеспечения эффективности финансово-хозяйственной деятельности и адаптивности к изменяющимся реалиям. В этих условиях реинжиниринг бизнес-процессов, представляющий собой методологию радикального перепроектирования деятельности «с чистого листа», приобретает особую актуальность, обогащенный потенциалом современных цифровых технологий. Одновременно с задачей операционного совершенствования перед менеджментом стоит критически важная задача обеспечения надежности, соответствия требованиям и устойчивости бизнеса, что напрямую связано с эффективностью системы внутреннего контроля.

Актуальность темы обусловлена растущими требованиями к прозрачности, соответствию регуляторным нормам и управлению рисками в сложной цифровой среде, где традиционные контрольные процедуры зачастую оказываются неэффективными

Целью статьи является исследование роли и потенциала реинжиниринга бизнес-процессов как инструмента совершенствования системы внутреннего контроля организации. Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

1. Раскрыть сущность и эволюцию концепции реинжиниринга бизнес-процессов, выделив ее ключевые отличия от инкрементного совершенствования процессов.
2. Проанализировать основные принципы и этапы реинжиниринга с акцентом на возможности интеграции контрольных механизмов.
3. Выявить и систематизировать конкретные направления и механизмы влияния реинжиниринга бизнес-процессов на элементы системы внутреннего контроля.
4. Оценить влияние современных цифровых технологий на эффективность применения реинжиниринга и внутреннего контроля.

Объектом исследования является процесс реинжиниринга бизнес-процессов в организациях. Предметом исследования являются взаимосвязи и механизмы воздействия реинжиниринга бизнес-процессов на архитектуру и эффективность системы внутреннего контроля.

1. Методы и материалы

В исследовании применены методы системного анализа, сравнительно-сопоставительного анализа и теоретического обобщения. Материалами послужили фундаментальные работы основоположников концепции реинжиниринга (М. Хаммер, Дж. Чампи), современные научные публикации в области управления бизнес-процессами и внутреннего контроля: Н.К. Васильевой

[1], Н.С. Терехина [2], И.А. Евсеевой [3], Ц. Цай [4], Т.Б. Темукуева [5] и других, а также аналитические данные, отражающие эволюцию подхода. Особое внимание уделено анализу различий между реинжинирингом и постепенным совершенствованием, а также моделям интеграции контрольных процедур в перепроектированные процессы.

2. Результаты и обсуждения

Реинжиниринг бизнес-процессов представляет собой парадигму управления, ориентированную не на частичные корректировки, а на фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения значительных улучшений в важнейших показателях эффективности финансово-хозяйственной деятельности организаций.

Классическое определение, данное основоположниками концепции Майклом Хаммером и Джеймсом Чампи, подчеркивает его революционный характер: «Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателей результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность» [6].

В отличие от данного подхода, М. Робсон и Ф. Уллах акцентируют внимание на созидательном аспекте реинжиниринга бизнес-процессов, определяя его как «создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета того, что было раньше», отмечая, что фокус смещен на объединение функций на макроорганизационном уровне.[1] Таким образом, сущность реинжиниринга бизнес-процессов заключается в отказе от инкрементальных улучшений в пользу проектирования процессов «с чистого листа» (zero-based design — «нулевая база»), где отправной точкой являются цели бизнеса и потребности клиента, а не существующая организационная структура.

Таблица 1

Сравнительная характеристика совершенствования и реинжиниринга бизнес-процессов

Критерий	Совершенствование бизнес-процессов	Реинжиниринг бизнес-процессов
Уровень изменений	Инкрементальный, наращиваемый	Радикальный, скачкообразный
Начальная точка	Существующий процесс («как есть»)	«Чистая доска», видение («как должно быть»)
Частота изменений	Непрерывный или регулярный цикл	Единовременный, проектный характер
Временной горизонт	Короткий и средний	Длительный
Направление изменений	Снизу вверх (от процессов к стратегии)	Сверху вниз (от стратегии к процессам)
Охват	Узкий, в рамках функции или подразделения	Широкий, межфункциональный, сквозной
Уровень риска	Умеренный	Высокий
Ключевой инструмент	Статистические методы, анализ причин	Информационные технологии, стратегическое видение
Тип изменений	Преимущественно культурно-поведенческий	Структурный, технологический, культурный

Составлено автором на основе анализа работ [7–9]

Следует отметить, что реинжиниринг не применим в тех случаях, когда необходимо обеспечение повышения значений отдельных показателей финансово-хозяйственной деятельности организации. В этой связи важно понимать различия между реинжинирингом и совершенствованием

[1] Робсон М., Улах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. — 224 с. URL: https://sovnet.ru/media/Editor/Robson.pdf (дата обращения 11.12.2025).

бизнес-процессов (например, в рамках методологий Lean, Six Sigma). Эти подходы различаются по философии, масштабу, глубине и рискам внедрения таблица 1).

Таким образом, реинжиниринг и совершенствование бизнес-процессов — это принципиально разные подходы к изменениям в организации, отличающиеся как сутью, так и масштабом. Реинжиниринг — это фундаментальный пересмотр и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения значительного повышения значений ключевых показателей финансово-хозяйственной деятельности организации. Он не ограничивается простыми корректировками, а часто предполагает изменение организационной структуры, внедрение новых технологий и полный отказ от устоявшихся методов работы в пользу принципиально новых. В свою очередь, совершенствование бизнес-процессов нацелено на их постепенную оптимизацию в рамках уже существующих бизнес-процессов. Этот подход фокусируется на последовательных улучшениях, повышении эффективности и устранении локальных недостатков без кардинального изменения текущей операционной модели.

Таким образом, ключевое различие заключается в глубине преобразований: реинжиниринг означает полную трансформацию «с чистого листа», в то время как совершенствование — это эволюционная работа над уже существующими процессами.

Эволюция подходов к реинжинирингу бизнес-процессов отражает адаптацию теории к практическим вызовам и технологическим возможностям. Можно выделить несколько ключевых этапов:

Зарождение и популяризация (конец 1980-х — середина 1990-х гг.). Этап характеризовался энтузиазмом в отношении радикальных перемен. Фокус был сконцентрирован на разовых проектах по перепроектированию ключевых процессов (одного или несколько) с акцентом на ИТ как основном драйвере. Однако высокий процент неудач, вызванный игнорированием человеческого фактора и сопротивления изменениям, привел к волне критики.

Майкл Хаммер и Джеймс Чампи были систематизировали принципы реинжиниринга, изложив их в основополагающей книге «Reengineering the Corporation» (1993). Они выступали за радикальный пересмотр, а не постепенную оптимизацию бизнес-процессов, подвергнув критике устаревшие функциональные модели управления. К основным ключевым особенностям этапа относят: ориентацию на кардинальные преобразования вместо частичных улучшений, применение принципа «нулевого проектирования» (zero-based design), предполагающий абсолютно новое проектирование бизнес-процессов, широкое применение информационных технологий как ключевого драйвера изменений.

С середины 1990-х гг. концепция получила широкое практическое применение: множество компаний запустили проекты по реинжинирингу (BPR) для повышения эффективности, снижения издержек и улучшения обслуживания клиентов. Однако этап сопровождался и заметными неудачами, часто вызванными недооценкой сложности организационных преобразований. При этом следует отметить массовый интерес со стороны крупного бизнеса и консалтингового сообщества, выявление рисков связанные с игнорированием человеческого фактора, сопротивлением изменениям и корпоративной культуры, высокую степень рисков, присущих новым проектам в силу кардинальности заложенных в них изменений.

Критика и интеграция (конец 1990-х — 2000-е гг.). На данном этапе произошло переосмысление роли реинжиниринга бизнес-процессов и на ведущий план вышли управление изменениями, организационная культура и вовлеченность персонала. Реинжиниринг бизнес-процессов начал интегрироваться с другими методологиями (TQM, Six Sigma, Lean), трансформируясь из «революционного» в более «эволюционный» инструмент. Развитие концепции управления бизнес-процессами позволило перейти от разовых проектов к циклическому управлению процессами (моделирование — исполнение — мониторинг — оптимизация). Акцент при этом делался на адаптивность, прозрачность и непрерывное улучшение.

Цифровая трансформация и интеллектуальная автоматизация (2010-е гг. — по настоящее время). Современный этап определяется интеграцией реинжиниринга бизнес-процессов и передовых цифровых технологий. Ключевыми трендами являются:

Интеллектуальная автоматизация: использование Robotic Process Automation (RPA) для рутинных задач, искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения (ML) для анализа данных, прогнозирования и принятия решений.

Цифровые двойники (Digital Twins): создание виртуальных копий физических процессов для моделирования, тестирования изменений и оценки их воздействия без рисков для реальных операций.

Аналитика больших данных (Big Data Analytics): глубокий анализ данных, генерируемых в процессах, для выявления скрытых закономерностей, узких мест и точек роста.

Облачные вычисления и low-code платформы: повышение гибкости и скорости внедрения новых процессов за счет облачной инфраструктуры и платформ, позволяющих быстро создавать приложения с минимальным написанием кода.

Адаптивность и agile-подходы: внедрение гибких методологий в управление самими проектами реинжиниринга, что позволяет быстрее реагировать на изменения требований.

Таким образом, в настоящее время реинжиниринг бизнес-процессов рассматривается не как отдельный проект, а как неотъемлемая часть стратегии непрерывной цифровой трансформации организации, где фокус смещен на создание адаптивных, клиентоцентричных и технологически подкрепленных операционных моделей.

Успешное проведение реинжиниринга бизнес-процессов базируется на ряде фундаментальных принципов [10]:

Ориентация на результат (потребителя). Процессы проектируются исходя из ценности, создаваемой для конечного потребителя, а не из внутренних удобств подразделений.

Интеграция рабочих процедур. Объединение нескольких последовательных задач или этапов в одну комплексную работу, выполняемую одним исполнителем или кросс-функциональной командой. Это ведет к горизонтальному сжатию процессов, сокращению времени цикла, минимизации ошибок при передаче информации, повышению ответственности, повышению прозрачности процессов за счет уменьшения числа исполнителей и более четкого распределения ответственности между ними [11]:

Расширение полномочий и вертикальное сжатие. Предоставление исполнителям права самим принимать решения, что сокращает число иерархических уровней согласования. Вертикальное сжатие достигается за счет передачи полномочий вниз по иерархии, поддержанной ИТ-системами (распределенные базы данных, workflow-системы, корпоративные порталы). Это ускоряет процессы, повышает мотивацию сотрудников и снижает операционные издержки на управление.

Выполнение процесса в естественном порядке. Принцип предполагает отход от жесткой линейной последовательности в пользу параллельного выполнения задач, где это возможно и эффективно.

Многовариантность процессов. Проектирование различных версий процесса под разные типы или категории входных данных/запросов, что повышает гибкость.

Снятие географических ограничений. Использование IT технологий для организации эффективной работы распределенных команд и управления процессами вне зависимости от местоположения участников.

Централизация информации и уменьшение точек контакта. Принцип направлен на создание единого источника достоверных данных и организация взаимодействия с клиентом через одного менеджера (case manager), что повышает качество обслуживания и прозрачность.

Эффект от применения принципов, особенно горизонтального и вертикального сжатия, наглядно демонстрирует трансформация архитектуры информационных потоков. Так, до реинжиниринга характерна длинная цепочка последовательных шагов с множеством передач между узкоспециализированными исполнителями и обязательными согласованиями на каждом иерархическом уровне, сам бизнес-процесс фрагментирован, время выполнения велико, ответственность размыта. В тоже время после применения реинжиниринга бизнес-процесс интегрируется в несколько крупных блоков, выполняемых кросс-функциональными командами. Ключевые решения принимаются на местах, а количество согласований минимизировано. Информация хранится в централизованной базе данных, доступной всем участникам процесса, что устраняет «эффект испорченного телефона». Такая трансформация не только ускоряет операции, но и кардинально меняет ландшафт контроля, делая его более прозрачным и встроенным в саму ткань процесса.

Система внутреннего контроля — это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджментом и другим персоналом организации, направленный на обеспечение разумной уверенности в достижении целей в области эффективности и результативности операций, достоверности отчетности и соответствия законам и нормативным актам (модель COSO). Реинжиниринг, как деятельность по кардинальному перепроектированию процессов, создает уникальное «окно возможностей» для пересмотра и усиления системы внутреннего контроля не путем наложения дополнительных контрольных процедур на устаревшие процессы, а путем встраивания контроля в архитектуру новых, оптимизированных процессов.

Методика интеграции может быть реализована на каждом из классических этапов реинжиниринга:

Этап идентификации и анализа процессов («Как есть»). Данный этап предполагает глубокий, многофакторный анализ существующих бизнес-процессов в организации, что позволяет выявить их уязвимости и риски. На данном этапе производится детальное описание существующих процессов сопровождается параллельным анализом операционных, финансовых, репутационных и ИТ-рисков, присущих каждому этапу. Таким образом определятся точки «контрольные разрывы», где контроль отсутствует, дублируется, является избыточным или неэффективным.

Этап проектирования новых процессов («Как должно быть»). Данный этап включает в себя проектирование встроенного контроля, автоматизацию ключевых контрольных процедур, сегрегацию обязанностей и проектирование системы контроля доступа.

На данном этапе мероприятия проектируются как его неотъемлемая часть. Принцип «трех линий защиты» интегрируется в архитектуру процесса, что делает контроль более эффективным.

Автоматизация ключевых контрольных процедур: определяются контрольные точки, которые могут быть автоматизированы (проверка лимитов, санкционирование платежей, сверка данных, контроль соблюдения SLA). Разрабатываются требования к ИТ-системам для их реализации (встроенные валидации, бизнес-правила в BPM-системах, скрипты RPA).

Новая организационная и процессная модель проектируется с четким распределением функций (авторизация, исполнение, хранение активов, сверка), минимизирующим конфликты интересов. Используются специализированные ИТ-инструменты для анализа конфликтов прав доступа.

В заключительной части этапа осуществляется проектирование системы контроля доступа (IAM/IdM): определяются роли и права доступа к данным и функционалу ИТ-систем в соответствии с новыми процессами и принципом минимальных привилегий.

Этап внедрения и мониторинга включает:

1. Настройка мониторинга ключевых показателей эффективности и контрольных показателей, т. е. внедрение dashboards и системы бизнес-аналитики для отслеживания как эффективности процесса, так и работоспособности контрольной среды (например, процент отклоненных транзакций, время реакции на инциденты).
2. Внедрение непрерывного контроля и аудита (технологии Continuous Controls Monitoring (CCM) и Continuous Auditing) для автоматического выявления аномалий и нарушений в режиме, близком к реальному времени.
3. Разработка регламентов и обучение включает создание новой регламентирующей документации, в которой контрольные процедуры четко прописаны, проведение тренингов для персонала, разъясняющих не только новые процессы, но и их роль в системе контроля.
4. Обеспечение прослеживаемости (Audit Trail) предполагает настройку в ИТ-системах полного фиксирования действий пользователей и изменений критичных данных, что является основой для последующего анализа и расследований.

Таким образом, интеграция реинжиниринга бизнес-процессов и системы внутреннего контроля в настоящее время приобретает особую актуальность образуя взаимодополняющий тандем, обеспечивающий не только эффективность, но и жизнеспособность преобразований. Реинжиниринг, будучи радикальным пересмотром способов работы организации, стремится к существенному улучшению показателей, но при этом неизбежно возникают новые операционные, финансовые и регуляторные риски. Без встроенных контрольных механизмов оптимизированный процесс может оказаться уязвимым для сбоев, злоупотреблений и несоблюдения требований, что нивелирует все потенциальные выгоды. Система внутреннего контроля, интегрированная на этапе проектирования, позволяет заранее оценивать и минимизировать риски, закладывает измеримость результатов и создает необходимые рамки, которые превращают творческий порыв в управляемую и надежную операционную реальность. К основным стратегическим преимуществам синергия реинжиниринга бизнес-процессов и системы внутреннего контроля можно отнести: повышение эффективности контроля, снижение операционных рисков, проактивное выявление и устранение контрольных разрывов на этапе проектирования, повышение адаптивности бизнес-процессов, усиление роли «первой линии защиты», создание цифрового следа для аудита.

Выводы

Реинжиниринг бизнес-процессов эволюционировал от радикальной методики разовых преобразований в стратегический компонент архитектуры современной организации. Его современная трактовка неразрывно связана с использованием передовых технологий — AI, RPA, цифровых двойников, — которые позволяют не только моделировать и внедрять изменения, но и обеспечивать их непрерывную оптимизацию и мониторинг.

Фундаментальное отличие реинжиниринга от инкрементного улучшения заключается в масштабе, глубине и скорости изменений. Научно-практическая значимость РБП в контексте обеспечения эффективного внутреннего контроля заключается в его способности закладывать принципы контроля в саму ДНК бизнес-процессов на этапе их проектирования.

Наиболее значимый потенциал реинжиниринга бизнес-процессов в контексте современного корпоративного управления раскрывается в сфере управления рисками и обеспечения устойчивости. Интеграция принципов внутреннего контроля на этапе проектирования новых бизнес-процессов позволяет перейти от реактивной модели контроля, накладываемой на устаревшие операции, к проактивной модели «контроля по умолчанию» (Control by Design), что формирует устойчивую, технологически подкрепленную и адаптивную контрольную среду, которая не тормозит, а способствует достижению бизнес-целей в условиях неопределенности.

Таким образом, реинжиниринг выступает не просто инструментом операционных улучшений, а катализатором формирования «интеллектуальной» системы внутреннего контроля, способной к самообучению и автоматизированному реагированию на риски.

ЛИТЕРАТУРА

1. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.К. Васильева, О.В. Тахумова, А.Е. Ефименко, З.В. Терещенко // Вестник Академии знаний. — 2023. — № 2(55). — С. 25–28. — EDN FZXMTA.
2. Терехин, Н.С. Совершенствование и оптимизация бизнес-процессов в организации / Н.С. Терехин, Г.А. Расулов // Вестник науки. — 2025. — Т. 3, № 3(84). — С. 630–637. — EDN TDFPKC.
3. Евсеева, И.А. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент стратегического управления предприятием / И.А. Евсеева, Т.А. Агальцова // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2021. — № 3-1. — С. 48–53. — DOI 10.17513/vaael.1611. — EDN XUPPVX.
4. Цай, Ц. Реинжиниринг бизнес-процессов как стратегический инструмент / Ц. Цай // Актуальные научные исследования в современном мире. — 2022. — № 1-3(81). — С. 179–182. — EDN CXDLSZ.
5. Темукуев, Т.Б. Управленческий инструментарий, применяемый в реинжиниринге бизнес-процессов / Т.Б. Темукуев // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. — 2023. — Т. 20, № 2(128). — С. 168–177. — DOI 10.21686/2413-2829-2023-2-168-177. — EDN HESKZG.
6. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи; Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. [Ю.Е. Корнилович]. — 2-е изд. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 286 с. — (Классика в хорошем переводе!). — ISBN 978-5-902862-54-3. — EDN QSOOZR.
7. Хежева, Л.М. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов / Л.М. Хежева // Актуальные научные исследования: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Самара, 30 декабря 2017 года. — Самара: Общество с ограниченной ответственностью "Центр научных исследований и консалтинга", 2017. — С. 47–49. — EDN YPCVYW.
8. Григорян, К.Г. Теоретические основы реинжиниринга бизнес-процессов / К.Г. Григорян // Вестник науки. — 2021. — Т. 3, № 8(41). — С. 9–15. — EDN MECCHS.
9. Сулеева, Е.А. Совершенствование инструментария реинжиниринга бизнес-процессов в управлении организации / Е.А. Сулеева, Д.М. Калимуллин // Флагман науки. — 2023. — № 11(11). — С. 584–586. — EDN NRGYXP.

10. Василевска, А.А. Инструментарий реинжиниринга / А.А. Василевска, Л.Е. Совик // Экономика и банки. — 2021. — № 1. — С. 56–64. — EDN RYESUA.

11. Коробицын, В.А. Реинжиниринг методом интеграции / В.А. Коробицын, В.В. Шевцов // Экономика и социум. — 2025. — № 3-2(130). — С. 570–573. — EDN GQPRPH.

Botasheva Lyudmila Khasanovna
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
Institute of Economic Policy and Economic Security Problems
E-mail: lhbotasheva@fa.ru
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6682-0501
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=279440

Business process reengineering as a tool for improving internal control systems in the context of digital transformation

Abstract. This study provides a comprehensive analysis of business process reengineering as a strategic tool for transforming organizations' internal control systems in the context of accelerated digitalization of the economy. The author explores the multifaceted nature of reengineering, tracing the concept's evolution from a radical methodology for one-time transformations to an integral component of a corporate strategy for continuous development. The fundamental scientific novelty of this work lies in its systematization of the relationships between the radical redesign of operational processes and the architecture of an enterprise's control environment. The study convincingly demonstrates how the integration of control mechanisms at the business process design stage enables the transformation of the traditional reactive oversight model into a proactive «default control» system. This integration creates a fundamentally new paradigm for corporate governance, where operational efficiency is seamlessly combined with the reliability of the control environment. Of particular value is the comparative analysis of reengineering and incremental process improvement, allowing for a clear delineation of the applicability of each approach. The author convincingly substantiates the thesis of the fundamental difference between the evolutionary optimization of existing operations and revolutionary redesign «from scratch». A detailed examination of the key principles of reengineering-horizontal and vertical process compression, empowerment of performers, multivariance, and the removal of geographic restrictions-reveals the mechanisms for developing an adaptive, customer-centric operating model. Considerable attention is paid to the impact of modern digital technologies on the effectiveness of reengineering projects. The study demonstrates how intelligent automation, business process management systems, robotic data processing, and artificial intelligence technologies are transforming the capabilities of both operational redesign and embedded control. Particular emphasis is placed on the concept of digital twins, which enable the modeling and testing of changes in a virtual environment before their practical implementation.

Keywords: business process reengineering; internal control; digital transformation; radical change; process optimization; horizontal and vertical compression; risk-based approach; control automation