

*Городнов А.Г.,  
генеральный директор ОАО "АЛТЭКС"*

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОВЕДЕНИЯ МОРФОЛОГИЧЕСКОГО РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

**С**труктурно-функциональный подход, лежащий в основе морфологического метода, является как бы реализацией системного подхода. В нем выделяются функции системы, нужные для удовлетворения определенных потребностей, и структура системы, реализующая эти функции. Более четко это положение отражено в сформулированном профессором А.И. Половинкиным законе соответствия между функцией и структурой системы.

Сущность морфологического метода состоит в формировании так называемой морфологической (экспертной) таблицы, однозначно характеризующей внутреннюю структуру исследуемого бизнеса, его бизнес-модели, с последующей специфической обработкой данных морфологической таблицы на основании формальных процедур или алгоритмов. Компьютерная реализация морфологического метода осуществляется в виде специализированных электронных таблиц со специфической для метода обработкой данных, вносимых в таблицы.

Процедура проведения реинжиниринга как процесса весьма серьезной перестройки бизнеса, перестройки радикальной и во многом революционной, должна иметь весьма серьезное обоснование, учитывающее все возможные причины, кардинальные факторы, требующие проведения реинжиниринга. К таким факторам прежде всего следует отнести следующие:

- насущная необходимость изменения устаревших, неэффективных бизнес-процессов, входящих в структуру бизнес-модели, так как базовым содержанием реинжиниринга является по своей сути процесс внедрения новых, эффективных технологий управления, передового опыта в бизнес-машину, бизнес-модель. Как правило, решение о выборе того или иного образца передового опыта осуществляется руководителями бизнеса на основании цикла маркетинговых исследований, функционально-стоимостного анализа своего бизнеса;
- весьма часто оценка новых, эффективных альтернатив бизнес-процессов должна производиться с учетом новых критериев их оценки либо с учетом изменения относительных значимостей старых показателей. Именно этот фактор необходимости изменения старых показателей бизнес-

модели, необходимости добавления новых современных критериев оценки и установления их новой относительной значимости является вторым фактором необходимости проведения реинжиниринга;

– третьим фактором является естественная необходимость изменения самих оценок бизнес-процессов в зависимости от изменения текущей ситуации, постоянного обновления бизнес-модели, входящих в нее бизнес-процессов.

Морфологический метод моделирования (экспертизы) и оптимизации бизнес-процессов предоставляет широкие возможности для проведения многокритериального реинжиниринга с учетом указанных факторов. Качество принятия решений на основании четко детализированного морфологического метода, как правило, существенно превосходит качество реинжиниринга на базе других, альтернативных подходов.

В целом можно указать следующие принципиальные достоинства морфологического реинжиниринга:

1) возможность проведения многокритериальной экспертизы и синтеза оптимальной структуры бизнес-модели по совокупному качеству, то есть с учетом совокупности заданных требований. Общее число критериев функциональной оценки может достигать нескольких десятков, причем их изменение и добавление осуществляются весьма просто. При этом возможно установление требуемой относительной значимости функциональных критериев и ее оперативное изменение в ходе решения задачи;

2) простая и наглядная форма представления внутренней структуры бизнес-модели в виде двумерной таблицы (морфологической матрицы). Табличное представление структуры дает общее наглядное представление о бизнес-модели, бизнесе в целом и не вызывает никаких осложнений при работе с таблицей внешнего пользователя. Такое представление дополняет общепринятое в настоящее время описание бизнес-модели в стандарте IDEF, краткое описание которого приведено в настоящей работе;

3) минимальная субъективность как экспертизы, так и синтеза оптимальной структуры бизнес-модели, определяемая только субъективностью экспертных оценок. Только метод экспертных оценок альтернатив бизнес-процессов носит субъективный характер. На всех остальных этапах морфологического метода, в отличие от других известных подходов, используются строгие формализованные процедуры. Метод является самым "формализованным" из всех неформализованных методов принятия решений;

4) результатом как морфологической экспертизы, так и синтеза оптимальной структуры бизнес-модели является, в отличие от других известных методов экспертизы, конкретная численная оценка, пропорциональная

совокупному качеству бизнес-модели по выбранным функциональным критериям и формируемая из частных экспертных оценок;

5) относительно недорогая компьютерная реализация морфологического метода синтеза бизнес-модели за счет отсутствия базы знаний и эвристик, характерных при использовании экспертных систем.

Очевидно, что применение морфологического метода в реинжиниринге не следует считать безусловной альтернативой других хорошо известных и проверенных практикой методов, таких, например, как моделирование бизнес-процессов на основе идеологии IDEF. Но морфологический метод следует считать прекрасным дополнением IDEF-метода, особенно на стадии принятия решений, оптимизации бизнес-модели. Указанные выше достоинства морфологического этапа реинжиниринга существенно повышают качество реинжиниринга в целом.

Говоря о недостатках методологии IDEF, можно сказать прежде всего о низкой эффективности предложенных в ней методов собственно принятия решений, синтеза оптимальной структуры бизнес-модели по совокупности необходимых требований. Имея прекрасно разработанные методологии описания бизнес-задачи, само решение задачи реинжиниринга, синтеза оптимальных бизнес-процессов часто носит рекомендательный, неконкретный характер. Группе специалистов предлагается "хорошо подумать", чтобы разрешить имеющиеся противоречия, найти наилучшую замену существующим бизнес-процессам, сформировать оптимальную структуру бизнес-модели. В этом аспекте морфологический метод синтеза с принципиальными его достоинствами может служить прекрасным дополнением, расширением возможностей IDEF-методологии в сфере принятия решений, повышения эффективности реинжиниринга.

Вторым принципиальным недостатком идеологии IDEF на стадии принятия решений, как, к сожалению, и у большинства альтернативных идеологий, подходов к реинжинирингу, является сугубо качественное его решение на современном этапе.

Это и понятно, потому что решить задачу реинжиниринга, скажем, современных сложных бизнес-машин на строгом количественном уровне, когда на выходе реинжиниринга каждый функциональный показатель его проведения будет иметь строгое количественное значение, определяемое найдеными оптимальными количественными значениями параметров бизнес-процессов, формирующих оптимальную структуру бизнес-модели, на современном этапе невозможно. Сегодня невозможно полностью formalizовать (описать на формальном математическом уровне), то есть разработать полную математическую модель объекта реинжиниринга ввиду ее

чрезвычайной сложности. Но ведь именно это и нужно реальному бизнесу. Получение итогового решения в виде абстрактных рекомендаций, относительных оценок, качественных описаний и методологий, не подтвержденных никакими расчетами (математическим описанием), количественными показателями, мало что даст руководителям бизнеса, осуществляющим его реинжиниринг. Вероятность ошибки, ошибочного решения по реинжинирингу здесь очень велика, так как неформализованными подходами решать многокритериальные и многопараметрические задачи управления бизнесом невозможно. Качественное решение здесь может быть далеко от истинного, математического решения задачи. И если формальный реинжиниринг сложного бизнеса на данный момент невозможен, то проводить его на отдельных этапах, отдельных бизнес-процессах вполне возможно. Именно в этом направлении, направлении строгой формализации объекта, с нашей точки зрения, будет развиваться будущее реинжиниринга, именно к этому надо стремиться.