

А. И. Лыкова

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Управление бизнес-процессами и управление эффективностью сливаются друг с другом по мере развития управления бизнес-процессами. Эффективность – это характеристика системы с точки зрения соотношения затрат и результатов ее функционирования, способность приводить к заданным результатам. Эффективность в концепции управления процессами – измерение заранее определенных операционных характеристик процесса: качественных и (или) количественных показателей, характеризующих процесс. Основными индикаторами процессной эффективности являются показатели эффективности процесса. Кроме того, в теории управления эффективностью выделяют ключевые показатели эффективности. Хотя они имеют много общего (относительно постоянны, измеримы, оценивают прогресс и т. п.), основное отличие данных показателей заключается в том, что показатели эффективности процесса измеряют операционную эффективность, в то время как ключевые показатели эффективности представляют собой цели бизнеса, которые компания хочет достичь на стратегическом уровне. Выделяют различные виды показателей эффективности процесса: производительности и результативности, временные, затратные, качественные; ранние и поздние. Показатели эффективности процесса назначаются на каждый процесс с целью контроля его эффективности и соотнесения достижения цели процесса и затрат на достижение данной цели. Установление ключевых показателей эффективности зависит от стратегии организации и осуществляется по разработанным и опробованным на практике методологиям, наиболее популярной из которых является система сбалансированных показателей. С целью формирования контура управления эффективностью бизнес-процессов выделены принципы управления эффективностью процессов: уровень развития управления эффективностью напрямую зависит от уровня процессной зрелости организации; при анализе процесса первичны показатели результативности, а затем – производительности; понимание мотивации заказчика при оценке процесса; эволюционность измерения эффективности. Контур управления эффективностью бизнес-процессов состоит из процессов планирования, исполнения (который также состоит из процессов контроля эффективности для каждого выделенного процесса), проверки и корректировки.

Ключевые слова: управление эффективностью процессов, показатель эффективности процесса, ключевой показатель эффективности, принципы управления эффективностью, система управления эффективностью.

Введение

В настоящее время особую популярность приобретает процессный подход к управлению предприятием, рассматривающий бизнес-процессы как гибкие и непрерывно адаптируемые к изменениям активы, понятные и видимые за счет моделирования с использованием формальных нотаций и специализированного программного обеспечения, подлежащие мониторингу в режиме реального или близкого к реальному времени и постоянно анализируемые и улучшаемые на основе анализа установленных показателей процесса, целей организации, изменений внешней и внутренней среды.

Основная ценность процессного подхода заключается не только в том, что деятельность предприятия формализуется с целью минимизации возможных вариаций, но и в том, что эффективность предприятия можно увеличивать на основе управления эффективностью процессов.

Теоретические исследования и практическое применение концепции управления бизнес-процессами и управления эффективностью показывают, что данные концепции сливаются друг с другом по мере того, как все большее число людей осознает, что организация – это система взаимодействующих процессов, эффективность которых должна быть сбалансирована, и что именно на это должна быть нацелена стратегия. С другой стороны, все больше тех, кто, занимаясь управлением эффективностью на уровне предприятия, приходит к выводу, что их деятельность даст реальную отдачу, если в первую очередь будет нацелена на эффективность не функциональных подразделений, а процессов [1].

С целью формирования контура управления эффективностью бизнес-процессов необходимо:
– изучить определение понятия «эффективность» и понять разницу между показателем эффективности процесса и ключевым показателем эффективности;

- выявить принципы управления эффективностью процессов;
- выявить состав и структуру системы управления эффективностью бизнес-процессов.

С целью изучения понятий, связанных с эффективностью в процессном управлении, необходимо изучить источники по управлению эффективностью, управлению бизнес-процессами.

Для выявления состава и структуры системы управления бизнес-процессами необходимо использовать системный и процессный подход.

Материалы и результаты исследований

Понятие «эффективность» связано с целенаправленным процессом, т. е. процессом функционирования некоторой системы, которая организуется и проводится для достижения определенной цели, т. е. получения определенного результата.

В системном анализе эффективностью целенаправленного процесса называется качество множества результатов, рассматриваемых как единое целое и характеризующих уровень достижения цели [2].

Под эффективностью в экономической теории традиционно понимается соотношение результата и затрат на его получение, что отражает связь между ресурсами и целями экономической деятельности [3, 4].

Эффективность в управлении качеством, согласно ИСО 9001:2015, – это соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами [5].

Таким образом, из определений следует, что эффективность – это характеристика системы с точки зрения соотношения затрат и результатов ее функционирования, способность приводить к заданным результатам [6].

Под *эффективностью в концепции управления процессами* понимается измерение заранее определенных операционных характеристик процесса: качественных и (или) количественных показателей, характеризующих процесс [1].

Индикатором эффективности процесса, который подвержен измерению, является показатель процесса. Необходимо отличать *показатели эффективности процесса* (PPI, Process Performance Indicators) от *ключевых показателей эффективности* (KPI, Key Performance Indicators) [7].

Показатели эффективности процесса и ключевые показатели эффективности имеют много общих характеристик, а именно:

- направлены на количественную и качественную оценку экономических фактов для представления их в измеримом виде, т. е. в виде, допускающем сравнения;
- определены постоянно в течение длительного времени (до следующего планового пересмотра/корректировки стратегии);
- являются основой для принятия решений, т. к. обеспечивают комплексный взгляд на бизнес;
- используются для контроля, т. к. позволяют измерять прогресс по отношению к поставленным целям, оценивать время и сравнивать компании друг с другом (бенчмаркинг);
- позволяют в случае отклонения от целевых значений назначать определенные корректирующие действия;
- должны быть сформулированы в технике SMART (*specific* (конкретный), *measurable* (измеримый), *achievable* (достижимый), *relevant* (актуальный), *time-bound* (ограниченный во времени)) [8].

Однако можно выделить различия между показателями эффективности процесса и ключевыми показателями эффективности.

Показатели эффективности процесса представляют цели процесса, которые компания хочет поддерживать на операционном уровне процесса (уровне потока работ). Они могут быть измерены прямо с использованием информации, полученной из конкретного экземпляра бизнес-процесса. В качестве примера можно привести такие показатели процесса, как:

- затратные: затраты на командировку на человека; затраты на логистику;
- временные: цикл исполнения заказа;
- качества: процент отклоненных заявок, отклонения сроков выхода продукции на рынок.

Ключевые показатели эффективности представляют собой цели бизнеса, которые компания хочет достичь на стратегическом уровне. Это качественная или количественная оценка, которая является результатом сравнения между текущей ценностью и целевой ценностью в течение определенного периода времени.

К примерам ключевых показателей эффективности относят:

- рост выручки;
- текучесть персонала;
- доход от лицензии на продукт.

Показатели эффективности процесса условно можно разделить на две группы: показатели производительности и показатели результативности.

Понятие «производительность» можно применить к оценке параметров процесса – насколько точно мы следуем установленным регламентам, насколько экономно распоряжаемся имеющимися ресурсами.

К показателям производительности относятся:

- ресурсоемкость (расход ресурсов);
- оперативность (расход времени).

Показатель результативности относится к оценке процесса извне – с точки зрения потребителя. Таким образом, результативность измеряет уровень достижения целевого эффекта процесса.

В зависимости от времени получения выделяют:

- ранние показатели (помогают определить тренды и информацию для будущих периодов);
- поздние показатели (измеряют успешность или неуспешность целей процесса).

Кроме того, показатели могут быть классифицированы:

- на затратные (показывают затраты, которые могут быть прямо или косвенно отнесены на процесс);
- временные (измеряют время в процессе);
- качественные (связанные с процессом информационные нужды);
- производительности (объем проходящих через процесс предметов);
- результативности (разница между входами и выходами процесса).

Показатели эффективности процесса должны назначаться на каждый процесс с целью контроля его эффективности и соотнесения достижения цели процесса с затратами на достижение данной цели.

Установление ключевых показателей эффективности зависит от стратегии организации и может осуществляться по разработанным и опробованным на практике методологиям. Наиболее популярной и признанной на сегодняшний день концепцией управления экономической эффективностью является система сбалансированных показателей (Balanced Score Card, BSC), разработанная профессорами Гарвардского университета Д. Нортоном и Р. Капланом (США). Система сбалансированных показателей – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, – KPI – отражающих все аспекты деятельности организации: как финансовые, так и нефинансовые [9, 10].

Методология BSC предполагает разделение (в соответствии с выбранной миссией и стратегической концепцией) ключевых показателей эффективности по направлениям деятельности (перспективам), таким как финансы, клиенты и маркетинг, бизнес-процессы и персонал и системы (рис. 1, табл.).

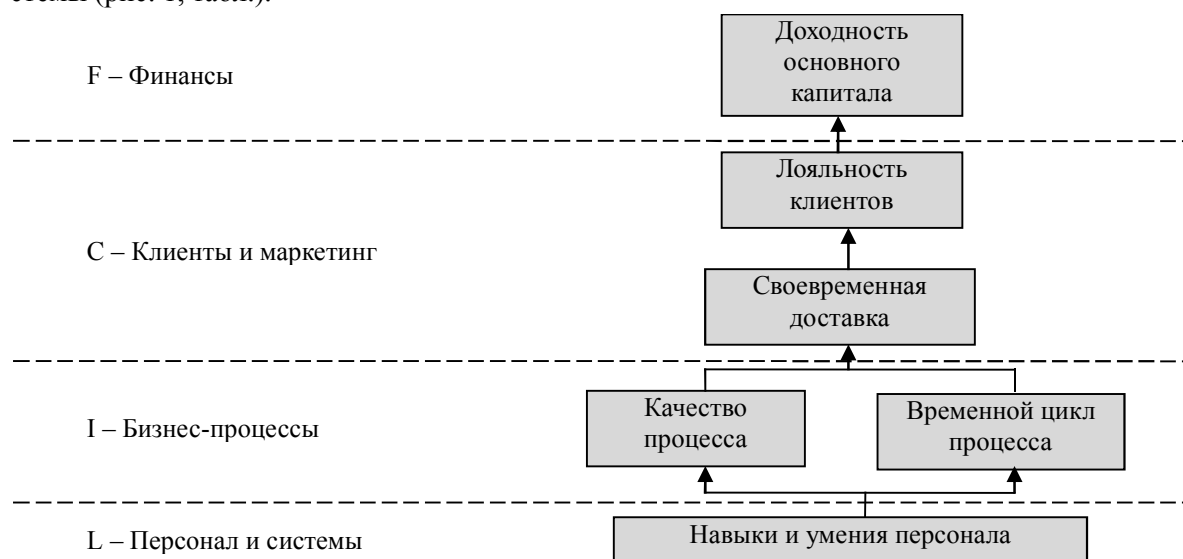


Рис. 1. Стратегическая карта методологии BSC

Примеры стратегических целей и показателей для каждого направления деятельности

Стратегическая цель		Показатель
F	Повышение доходности основного капитала	Рентабельность инвестиций
C	Повышение лояльности клиентов	Индекс лояльности клиентов
	Обеспечение своевременности доставки продукции клиенту	Доля своевременных доставок продукции клиенту
I	Сокращение временного цикла процесса доставки продукции клиенту	Время цикла процесса доставки продукции клиенту
	Повышение качества процесса доставки продукции клиенту	Индекс выполнения проекта по повышению качества процесса
L	Повышение навыков и умений персонала	% сотрудников, соответствующих квалификационным требованиям
		Количество проведенного обучения персонала

В проекцию «Финансы» входят показатели стоимости компании, ее доходности, ликвидности и платежеспособности. Проекцию «Клиенты и маркетинг» обычно составляют показатели удовлетворенности клиентов, своевременности выполнения заказа, качества продукции в восприятии потребителя. Проекцию «Бизнес-процессы» формируют показатели, связанные с оценкой эффективности комплекса существующих технологических и административных бизнес-процессов. Проекцию «Персонал и системы» составляют показатели, отражающие осуществление инноваций и инвестиций в развитие, повышение квалификации персонала и удовлетворенности работников трудом.

Ключевые показатели эффективности и показатели эффективности процесса должны быть связаны друг с другом. Так, ключевые показатели эффективности позволяют отслеживать ход достижения стратегической цели предприятия и будут рассчитываться на основе показателей процессов. Таким образом, при формировании ключевых показателей эффективности могут пересматриваться как сами показатели процессов, так и их целевые значения.

В соответствии с теорией системного анализа выделим основные составляющие системы управления эффективностью бизнес-процессов. Рассматриваемая система является системой управления, т. е. совокупностью взаимосвязанных управляемой и управляющей подсистем, взаимодействующих между собой и внешней средой и участвующих в процессе функционирования по достижению установленных целей. Субъектом управления будет являться управляющая подсистема, представленная процессами управления эффективностью процессов.

Объектом управления являются процессы предприятия, которые подвергаются воздействию управляющей подсистемы на основании измерения и анализа эффективности.

Целью системы управления эффективностью является первичное установление параметров, которые будут участвовать в измерении эффективности, постоянное измерение параметров и корректировка процессов с целью поддержания установленной эффективности, а также периодический пересмотр плановых значений параметров.

В соответствии с целью система управления эффективностью бизнес-процессов должна реализовывать следующие задачи:

- планировать выбор/набор показателей эффективности процессов с целью их измерения;
- проводить мониторинг и измерять с заданной периодичностью установленные показатели;
- анализировать полученные измерения в соответствии с заранее разработанными методами;
- проводить корректировку в случае отклонений от плановых значений показателей;
- периодически пересматривать установленный набор показателей с целью улучшения системы управления эффективностью бизнес-процессов предприятия.

Внешней средой по отношению к системе управления эффективностью предприятия будут считаться иные системы, которые оказывают прямое и косвенное воздействие на систему управления эффективностью.

С целью формирования системы управления эффективностью бизнес-процессов выделим принципы управления эффективностью процессов.

Уровень развития управления эффективностью напрямую зависит от уровня процессной зрелости организации. Данный принцип гласит, что адекватное и приносящее пользу организации измерение эффективности процесса следует производить, когда у компании сложилось ясное представление о том, что представляют собой ее процессы и каким образом они функционируют.

Частичное измерение эффективности процессов доступно на первом и втором уровнях процессной зрелости. На третьем уровне процессной зрелости компании зачастую используют системы управления бизнес-процессами (Business Process Management Systems, BPMS), позволяющие автоматизировать процессы. Соответственно появляется возможность мониторинга показателей процессов в режиме реального времени или близкого к реальному времени. Четвертый уровень процессной зрелости должен характеризоваться полной измеримостью всех процессов предприятия. Пятый уровень подразумевает непрерывное совершенствование измерения эффективности процесса, оценку эффективности изменений, обеспечение стратегических изменений. Таким образом, глубина понимания процессов коррелирует с измерениями и со способностью реализовывать серьезные программы автоматизированного измерения [11, 12].

При анализе процесса первичны показатели результативности, а затем – производительности. В соответствии с данным принципом, при измерении эффективности процесса изначально необходимо сосредоточиться на анализе его результативности, а не производительности. После описания процесса мы должны спросить, результативен ли он, соответствует ли ожиданиям, содержит ли все необходимое для получения результата. Ведь неважно, насколько хорошо выполняется процесс, если его результат не отвечает ожиданиям заказчика.

Понимание мотивации заказчика при оценке процесса. Фундамент для оценки процесса – понимание мотивации заказчика, т. е. ценности, которую процесс приносит заказчику. Все заинтересованные лица, в частности высшее руководство, должно принимать участие в формировании объектов и способов измерения эффективности процессов и организации.

Эволюционность измерения эффективности. Измерения должны эволюционировать вслед за эволюцией бизнеса и бизнес-процесса. Уровень измерения эффективности зависит от уровня процессной зрелости. Таким образом, приступая к измерению эффективности, необходимо оценить уровень процессной зрелости компании.

Управление эффективностью, как и любую управленческую деятельность, можно представить как процесс. Управление эффективностью отдельно взятого процесса состоит из следующей цепочки действий:

1. Мониторинг и измерение.
2. Оценка и анализ измерений.
3. Реакция на полученные результаты.
4. Анализ и корректировка.

Для мониторинга и измерения нам понадобится определение:

- объектов измерения (что, зачем и где необходимо измерять);
- показателей и методов измерения (как измерять).

Существует множество методик определения объектов измерения. При выборе объектов измерения следует обратить внимание:

- на операционную эффективность (объем транзакций, очередь ожидания по подпроцессам, потери (время, ресурсы, проблемы с торговыми партнерами и представителями));
- финансы (стоимость подпроцессов, стоимость реализованной продукции);
- законодательство (соответствие законодательству, предоставление отчетности);
- выявление проблем (проблемы передачи ответственности, результаты проверок и аудитов);
- потребительский опыт взаимодействия (удовлетворенность клиента);
- качество (мониторинг качества, проверка и аудит продукции) [1].

Важно ответить на вопрос, зачем измерять тот или иной показатель, какую ценность его измерение принесет компании.

Далее необходимо определить процесс, подпроцесс или поток работ, где данный показатель может измеряться. В целом то, какие процессы или действия будут измеряться, будет варьироваться в зависимости от компании, ее процессов, уровня зрелости и требований регулятора.

Показатели и методы измерения (как измерять) выделяются для каждого объекта, которые необходимо измерить. Виды показателей эффективности процессов были рассмотрены выше.

Методы измерения также имеют огромную важность при определении системы управления эффективностью процесса. Перечень направлений измерений является уникальным для каждой компании, подразделения и потока работ. Формула, отражающая метод измерения, будет изменяться во времени по мере развития уровня процессной зрелости. Основное в выборе формулы – это процедура согласования руководителями предприятия и всеми заинтересованными лицами, которая ей предшествует, т. к. результаты измерений являются частым предметом дискуссий и возражений.

Выходом шага «Мониторинг и измерение» является отчетность, сформированная по заранее разработанному шаблону. Требования к отчетности также предъявляются заинтересованными лицами в зависимости от того, какую информацию по процессу и с каким уровнем детализации они хотели бы видеть.

В настоящее время требования к измерению эффективности организации возросли. Зачастую предприятия стремятся получать и оценивать показатели операционной деятельности в режиме, близком к реальному времени. Непрерывная картина текущей деятельности может быть представлена посредством приборной панели с показателями эффективности, на которых отображаются постоянно измеряемые результаты измерений. Мониторинг эффективности в режиме времени, близком к реальному, может достигаться с помощью BPMS, консолидирующей поток данных из разных источников.

Следующий шаг процесса – *оценка и анализ измерений*. Для выполнения данной операции необходимо определить:

- эталоны для сравнения (плановые значения);
- методы анализа и интерпретации результатов.

Оценка эффективности процесса предполагает установление каких-либо показателей деятельности, для каждого из которых определены плановые значения на основе эталонных показателей, стандартов или ключевых показателей эффективности. Плановые значения показателей также должны эволюционировать вместе с развитием системы определения эффективности процессов, приводиться в соответствие с новыми, более жесткими требованиями или пороговыми значениями.

На основании полученных результатов, помимо сравнения с плановыми значениями, могут проводиться различные виды анализа – анализ трендов, множество видов финансового и прочего анализа. При измерении эффективности показателей критически необходимо измерять удовлетворенность заказчика.

На основании результата, полученного на шаге оценки и анализа, мы должны сформировать *реакцию на полученные результаты*, которая может выражаться, например, в корректирующих и предупреждающих действиях на основе неудовлетворительных результатов показателей процесса, пересмотре системы показателей, их плановых значений и методов расчета, корректировке планов по достижению целей и т. д.

Данный процесс многократно реализуется по мере исполнения процесса, эффективность которого мы оцениваем. Однако процесс управления эффективностью осуществляется в соответствии с циклом Деминга (Plan – Do – Check – Act, PDCA), т. е. включает в себя не только шаги по исполнению, но и по планированию, анализу и корректировке.

Планирование процесса управления эффективностью заключается в первичном определении основных параметров, которые участвуют в определении эффективности процессов предприятия, и планировании их дальнейшей корректировки.

Входами в планирование являются потребности различных руководителей и уровень процессной зрелости компании. От потребностей руководителей будет зависеть, какие объекты и показатели будут измеряться и какой ожидаемый эффект от построения системы показателей должен быть получен. Уровень развития процессного управления в организации будет определять, насколько детально и в какой мере мы можем реализовать процесс управления эффективностью.

В целом на данном шаге планирования определяются:

- объекты измерения;
- цели измерения;
- показатели измерения;
- процессы, потоки работ, контрольные точки, которые позволяют измерить данный показатель;
- методы измерения;
- плановые значения;
- ответственные за измерения.

Основным принципом планирования в процессе управления эффективностью является коллективная работа со стороны рабочей группы по управлению эффективностью и руководителей и заинтересованных лиц. Получившаяся на выходе схема показателей оценки эффективности должна быть согласована всеми членами команды, участвующими в ее обсуждении [3].

Два последних шага процесса – *проверка и корректировка* – связаны с проверкой эффективности функционирования процесса управления эффективностью и его корректировки. Соответственно, в зависимости от результатов проверки процесса будут приниматься дальнейшие ре-

шения по корректировке всех входящих в данный процесс объектов: областей измерения, целевых показателей, подходов к измерению и формул. Еще раз хотелось бы подчеркнуть, что внесение таких изменений возможно только в рамках обсуждения и после согласования всеми заинтересованными лицами и лицами, входящими в рабочую группу по измерению эффективности.

Представим процесс управления текущей эффективностью процесса в виде схемы (рис. 2).

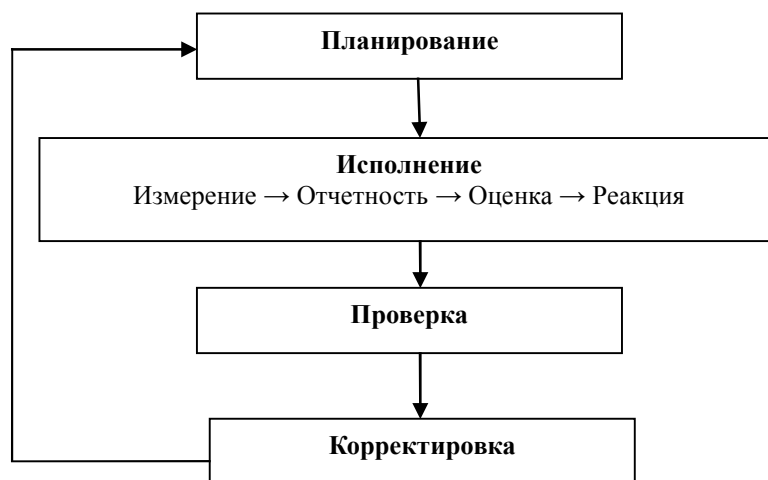


Рис. 2. Процесс управления эффективностью процесса

Таким образом, структура системы управления эффективностью бизнес-процессов состоит из следующих компонентов (процессов): планирование, исполнение, проверка, корректировка – с прямой связью между ними, предназначенной для заданной функциональной передачи управляющих воздействий от одного компонента к другому в направлении основного процесса. Между процессами корректировки и планирования существует обратная связь, т. к. в случае получения неудовлетворительных результатов при анализе показателей эффективности системы будут предприниматься действия по ее перепланированию.

Выводы

В статье рассмотрено понятие эффективности. С позиции системного анализа, экономики, управления качеством, эффективность – это характеристика системы с точки зрения соотношения затрат и результатов ее функционирования; способность приводить к заданным результатам. Эффективность в концепции управления процессами – измерение заранее определенных операционных характеристик процесса: качественных и (или) количественных показателей, характеризующих процесс.

Необходимо различать показатели эффективности процесса и ключевые показатели эффективности. Хотя они имеют много общего, основное отличие данных показателей заключается в том, что показатели эффективности процесса измеряют операционную эффективность, в то время как ключевые показатели эффективности представляют собой цели бизнеса, которые компания хочет достичь на стратегическом уровне.

Выделяют различные виды показателей эффективности процесса: производительности и результативности, временные, затратные, качественные; ранние и поздние.

Показатели эффективности процесса назначаются на каждый процесс с целью контроля его эффективности и соотнесения достижения цели процесса с затратами на достижение данной цели. Установление ключевых показателей эффективности зависит от стратегии организации и осуществляется по разработанным и опробованным на практике методологиям, наиболее популярной из которых является система сбалансированных показателей.

С целью формирования контура управления эффективностью бизнес-процессов выделены принципы управления эффективностью процессов: уровень развития управления эффективностью напрямую зависит от уровня процессной зрелости организации; при анализе процесса первичны показатели результативности, а затем – производительности; понимание мотивации заказчика при оценке процесса; эволюционность измерения эффективности.

Контур управления эффективностью бизнес-процессов состоит из процессов планирования, исполнения (который также состоит из процессов контроля эффективности для каждого выделенного процесса), проверки и корректировки.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Белайчук А. А.* Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0. М.: Альпина Паблишер, 2016. 480 с.
2. *Антонов А. В.* Системный анализ. М.: Высшая школа, 2004. 454 с.
3. *Костин А. А., Посметухина Е. А.* Соотношение понятий «эффективность» и «результативность» на примере таможенной деятельности // Российское предпринимательство. 2014. № 3 (249). С. 75–88.
4. *Скобелева И. П.* Эффективность предприятия в конкурентной экономике: моногр. СПб.: ЛИВТ, 1992. 132 с.
5. *ГОСТ Р ИСО 9001-2015.* Системы менеджмента качества. Требования.
6. *Лопатников Л. И.* Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки. М.: Дело. 2003. 520 с.
7. *Система KPI (Key Performance Indicator):* разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности. URL: <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/kpi/> (дата обращения: 02.05.2017).
8. *Neudert D.* Process Performance Indicators. From process analysis to reporting/cockpit. URL: <https://blogs.sap.com/2007/11/05/process-performance-indicators-from-process-analysis-to-reportingcockpit/> (дата обращения 02.05.2017).
9. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2011. 320 с.
10. *Рамперсад Х.* Универсальная система показателей деятельности. Как достигать результатов, сохраняя целостность. М.: Альпина Бизнес Бук. 2006. 360 с.
11. *Van Looy A., De Backer M., Poels G.* Which Maturity is being measured? A classification of Business Process Maturity Models. In: Proceedings of the 5th SIKS/BENAIIS Conference on Enterprise Information Systems (Eindhoven, 2010).
12. *Бирюков А. Н.* Процессы управления информационными технологиями. М.: Интернет-ун-т информ. технологий; БИНОМ. Лаборатория знаний. 2012. 215 с.

Статья поступила в редакцию 03.05.2017

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Лыкова Алина Игоревна – Россия, 302026, Орел; Орловский государственный университет им. И. С. Тургенева; аспирант кафедры маркетинга; alinyka1@rambler.ru.



A. I. Lykova

THE MANAGEMENT SYSTEM OF BUSINESS PROCESS EFFICIENCY

Abstract. Business process management and performance management merge with each other as business process management evolves. Efficiency is a characteristic of the system in terms of the ratio of costs and results of its functioning, ability to lead to given results. Efficiency in the concept of process management is the measurement of predefined operational characteristics of the process: qualitative and / or quantitative indicators that characterize the process. The main indicators of process efficiency are the process efficiency indices. In addition, in the theory of performance management key performance indicators are emitted. Although they have much in common (relatively constant, measurable, assess progress, etc.), the main difference between these indicators is that process performance indicators measure operational efficiency, while key performance indicators represent the business objectives that the company wants to achieve at a strategic level. There are different types of the process performance indicators: productivity and effectiveness, temporary,

costly, high-quality; early and late. Process performance indicators are assigned to each process to monitor its effectiveness and to correlate the achievement of the process goal and the costs to achieve this goal. The establishment of key performance indicators depends on the organization's strategy and is implemented using methodologies developed and tested in practice, the most popular of which is the Balanced Scorecard. With the purpose of forming a control loop for the efficiency of business processes, the principles of managing the efficiency of processes are singled out: the level of development of performance management directly depends on the level of process maturity of the organization; when analyzing the process, performance indicators are primary, and then productivity; understanding customer motivation when evaluating the process; evolutionary measurement of effectiveness. The performance management framework of business processes consists of planning, execution (which also consists of performance monitoring processes for each selected process), verification and updating.

Key words: process efficiency management, process performance indicator, key performance indicator, principles of performance management, efficiency management system.

REFERENCES

1. Belaichuk A. A. *Svod znaniy po upravleniiu biznes-protsessami: BPM CBOK 3.0* [The cumulative body of knowledge on business process management]. Moscow, Al'pina Publisher, 2016. 480 p.
2. Antonov A. V. *Sistemnyi analiz* [The system analysis]. Moscow, Vysshaia shkola Publ., 2004. 454 p.
3. Kostin A. A., Posmetukhina E. A. Cootnoshenie poniatii «effektivnost'» i «rezul'tativnost'» na primere tamozhennoi deiatel'nosti [Correlation of concepts "efficiency" and "productivity"]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, 2014, no. 3 (249), pp. 75-88.
4. Skobeleva I. P. *Effektivnost' predpriiatiia v konkurentnoi ekonomike: monografiia* [Efficiency of an enterprise in competitive economics: monograph]. Saint-Petersburg, LIVT, 1992. 132 p.
5. GOST R ISO 9001-2015. *Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniia* [GOST P ISO 9001-2015. "Quality management systems. Requirements"].
6. Lopatnikov L. I. *Ekonomiko-matematicheskii slovar'. Slovar' sovremennoi ekonomicheskoi nauki* [Economic-mathematical dictionary. The dictionary of modern economic science]. Moscow, Delo Publ. 2003. 520 p.
7. *Sistema KPI (Key Performance Indicator): razrabotka i primeniie pokazatelei biznes-protsessa. Pokazatelei effektivnosti* [KPI system (Key Performance Indicator): development and application of business process indicators. Efficiency factors]. Available at: <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/kpi/> (accessed: 02.05.2017).
8. Neudert D. *Process Performance Indicators. From process analysis to reporting/cockpit* Available at: <https://blogs.sap.com/2007/11/05/process-performance-indicators-from-process-analysis-to-reportingcockpit/> (accessed: 02.05.2017).
9. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1996. 336 p. (Russ. ed. Kaplan R. S., Norton D. P. Sbalansirovannaia sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviu / per. s angl. M.: Olimp-Biznes, 2011. 320 s.).
10. Rampersad Kh. *Universal'naia sistema pokazatelei deiatel'nosti. Kak dostigat' rezul'tatov, sokhraniiaia tselostnost'* [A universal system of efficiency indicators. How to achieve results, while maintaining the integrity]. Moscow, Al'pina Biznes Buk Publ. 2006. 360 p.
11. Van Looy A., De Backer M., Poels G. Which Maturity is being measured? A classification of Business Process Maturity Models. In: *Proceedings of the 5th SIKS/BENAIIS Conference on Enterprise Information Systems (Eindhoven, 2010)*.
12. Biriukov A. N. *Protsessy upravleniia informatsionnymi tekhnologiami* [IT management processes]. Moscow, Internet-universitet informatsionnykh tekhnologii; BINOM. Laboratoriia znaniy. 2012. 215 p.

The article submitted to the editors 03.05.2017

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Lykova Alina Igorevna – Russia, 302026, Orel; Orel State University named after I. S. Tur-genev; Postgraduate Student of the Department of Marketing; alinyka1@rambler.ru.

