

DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-3-20-31  
УДК 65.01(045)  
JEL M11

# Стратегическое управление современной организацией: эффект синергии концепций

**Ю.И. Растова,**

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
Институт проблем региональной экономики РАН, Санкт-Петербург, Россия  
<https://orcid.org/0000-0002-3101-7388>

**М.А. Растов,**

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
Институт проблем региональной экономики РАН, Санкт-Петербург, Россия  
<https://orcid.org/0000-0002-3347-1656>

## АННОТАЦИЯ

В статье констатируется, что в теории менеджмента имеет место противопоставление концепций эффективного корпоративного управления и управления бизнес-процессами, в то время как именно процессный подход решает целый ряд проблем совершенствования модели и практики корпоративного управления.

Цель исследования – продемонстрировать источники синергического эффекта от реализации стратегического управления с использованием принципов, моделей и инструментов процессного подхода.

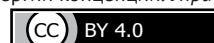
Методической основой данной статьи является представление сбалансированной системы показателей (ССП) в качестве фреймворка бизнес-процесса стратегического управления компанией, а инструментов СПП – стратегической карты и ключевых показателей эффективности – как атрибутов оценки его зрелости в соответствии с требованиями стандартов серии ИСО/МЭК 15504, его измерения и контроля соответственно.

В статье приводятся результаты оценки специалистами экономических служб ряда компаний практики применения ключевых показателей эффективности и стратегических карт с позиций процессной эффективности. Формулируется ряд предложений по развитию методологии и совершенствованию практики применения сбалансированной системы показателей в управлении современной организацией посредством инструментов процессной эффективности – модели системной динамики, статистического контроля процессов и управления надежностью. Подчеркивается важность преобразования стратегической карты в полноценную причинно-следственную диаграмму путем включения в модель циклов обратной связи и дополнения ее формальными потоковыми диаграммами, а также системой дифференциальных уравнений с использованием автоматизированных систем и языков графического и визуального моделирования (ELMA BPM, DYNAMO, Ithink). Одновременно должна формироваться практика статистической проверки и измерения возможных последствий стратегических решений и «обработки» риска.

Формирование информационно-логической структуры стратегического управления компанией с использованием модели и инструментов процессного подхода позволит формализовать его процедуры и результаты, обеспечив предпосылки для эффективности и непрерывного улучшения, достижения нового уровня конкурентоспособности и взаимоотношений с собственниками, персоналом, рынком.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; управление бизнес-процессами; стратегическое управление; сбалансированная система показателей; системная динамика

**Для цитирования:** Растова Ю.И., Растов М.А. Стратегическое управление современной организацией: эффект синергии концепций. *Управленческие науки*. 2018;8(3):20-31. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-3-20-31



DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-3-20-31  
UDC 65.01(045)  
JEL M11

# Strategic Management of a Modern Organization: Concept Synergy Effect

**Yu.I. Rastova,**

Saint Petersburg State University of Economics,  
Institute of Regional Economic Problems of RAS  
Saint Petersburg, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-3101-7388>

**M.A. Rastov,**

Saint Petersburg State University of Economics,  
Institute of Regional Economic Problems of RAS  
Saint Petersburg, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-3347-1656>

## ABSTRACT

The article states that in the management theory there is a contrast between the concepts of effective corporate governance and the management of business processes, while the process approach solves a number of problems of improving the model and practice of corporate governance.

The purpose of the study is to demonstrate the sources of synergies from the implementation of strategic management using the principles, models and tools of the process approach.

The methodological basis of this article is the presentation of a Balanced Scorecard (BSC) as the business process framework for strategic management of the company, and the BSC tools – the strategic map and key performance indicators – as attributes of its maturity assessment in accordance with the requirements of the ISO / IEC 15504 series standards, its measurement and control, respectively.

In the article results of an estimation of experts of economic services of some companies of practice of application of key indicators of efficiency and strategic cards from positions of process efficiency are resulted. A number of proposals are formulated to develop the methodology and improve the practice of applying a balanced system of indicators in the management of a modern organization through process efficiency tools – the system dynamics model, statistical process control and reliability management. The importance of transforming the strategic map into a full-scale cause-effect diagram is emphasized by including in the model feedback loops and supplementing it with formal flow diagrams, as well as a system of differential equations using automated systems and graphic and visual modeling languages (ELMA BPM, DYNAMO, Ithink). At the same time, the practice of statistical verification and measuring the possible consequences of strategic decisions and the “processing” of risk should be formed.

Formation of the information-logical structure of strategic management of the company using the model and tools of the process approach will allow to formalize its procedures and results, providing prerequisites for efficiency and continuous improvement, achieving a new level of competitiveness and relationships with owners, personnel, and the market.

**Keywords:** corporate governance; business process management; strategic management; balanced scorecard; system dynamics

**For citation:** Rastova Yu.I., Rastov M.A. Strategic management of a modern organization: concept synergy effect. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2018;8(3):20-31. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-3-20-31

## Введение

В современном менеджменте среди многих других сформировалось два, на первый взгляд, противоположные подхода.

Первый из них — (от англ. *Business Process Management, BPM*) — в качестве манифеста реализует концепцию сформулированную Питером Друкером: «Юридическое лицо (компания) — это реальность с точки зрения акционеров, кредиторов, сотрудников и налоговиков. Но с точки зрения экономики — это фикция. А с точки зрения рынка значения имеют только экономические реалии — издержки процесса целиком, независимо от того, кто и чем владеет. ... компания знает и умеет управлять издержками всей экономической цепочки, а не только своими собственными» [1, с. 114]. Признанным примером эффективной процессно-ориентированного подхода является референтная модель SCOR (от англ. *Supply Chain Operations Reference Model*) — международный межотраслевой стандарт планирования и управления цепями поставок<sup>1</sup>. SCOR-модель (*Sales & Support*), обобщая лучшие практики, описывает более двухсот частных процессов, предлагает 500 ключевых показателей эффективности (далее — КПЭ). Стандарт постоянно обновляется, сейчас актуальна версия 10.0 [2].

Второй из подходов, о которых идет речь, сфокусирован на совершенствовании корпоративного управления — поведения компаний в отношении владельцев, потенциальных инвесторов и других заинтересованных лиц, — как на основном условии для достижения устойчивого успеха организации [3, с. 6]. Именно качество корпоративного управления определяет инвестиционные возможности компаний, их способность привлекать средства для реализации своих стратегий на рынке корпоративного капитала [4, с. 39].

Декларируемое П. Друкером противопоставление концепций эффективного корпоративного управления и управления бизнес-процессами в современных реалиях, по меньшей мере, наивно. Проблемы качества корпоративного управления могут быть эффективно решены как раз в рамках процессного подхода, позволяющего посредством комбинации стандартизированных составляющих процессов описать и за счет поддержания процессной дисциплины обеспечить его надлежащий уровень.

<sup>1</sup> Референтная модель — эталонная модель делового процесса, доказавшая свою эффективность.

Для нормального функционирования рыночной экономики необходим определенный уровень доверия миноритарных акционеров и потенциальных инвесторов, который формируется посредством соблюдения процедур подготовки и проведения общих собраний акционеров, размещения дополнительных акций, принятия решений о крупных сделках и сделках с заинтересованностью. Игнорирование перечисленных требований свидетельствует о «девиантности» поведения компаний [5, с. 121; 6, с. 75].

Причем большинство вопросов, касающихся фидуциарных отношений, регулируются законодательством и нормами императивного характера при незначительной свободе внутрикорпоративной самоорганизации, и, как результат, достаточно просто поддаются моделированию и стандартизации.

Иначе обстоят дела с осуществлением стратегического управления деятельностью компании, где корпоративная культура и традиции явно или неявно определяют процесс принятия решений. Согласно предложенному регулятором Кодексу корпоративного управления совет директоров должен «установить основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценить и утвердить ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценить и одобрить стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества», «осуществлять контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества» [3, с. 8–9].

В статье продемонстрированы возможности процессного подхода в решении проблем совершенствования модели и практики стратегического управления в современной компании.

## Метод

Стратегическое управление деятельностью компанией — ключевая область корпоративного управления, чем занимается Совет директоров, обеспечивая оптимальное соответствие развития бизнеса интересам акционеров с учетом реального положения и в диапазоне приемлемого риска [3]. Реализуется стратегия в соответствии с лучшими практиками, посредством сбалансированной системы показателей (далее — ССП) с ее основными инструментами — стратегической картой, системой КПЭ, методами каскадирования [7; 8, с. 128; 9, с. 98].

Таблица 1 / Table 1

## Модель процессной зрелости Forrester Research / Process maturity model Forrester Research

Уровень процессной зрелости / Process maturity level	Уровень понимания и характеристики процесса / Level of process understanding and characteristics
0 – отсутствующий (неполный)* процесс / 0 – missing (incomplete) process	Не осмысленный, не формализованный, потребность не осознана, не достигающий назначения / Not meaningful, not formalized, the need is not realized, not reaching the destination
1 – спонтанный (осуществляемый) процесс / 1 – spontaneous (ongoing) process	Случайный, непоследовательный, не спланированный, не организованный / Random, inconsistent, unplanned, unorganized
2 – повторяемый (управляемый) процесс / 2 – repeatable (controlled) process	Интуитивный, не документированный, осмысленный, выполняется по мере необходимости, контролируется и поддерживается / Intuitive, undocumented, meaningful, executed as needed, monitored and maintained
3 – описанный (установленный) процесс / 3 – defined (set) process	Задokumentированный, предсказуемый, периодически оцениваемый, осмысленный / Documented, predictable, periodically evaluated, meaningful
4 – измеряемый (предсказуемый) процесс / 4 – measurable (predictable) process	Хорошо управляемый, формализованный, зачастую автоматизированный, регулярно измеряемый / Well managed, formalized, often automated, regularly measured
5 – оптимизируемый процесс / 5 – optimized process	Непрерывный и эффективный, интегрированный, проактивный, непрерывно улучшаемый, обычно автоматизированный / Continuous and efficient, integrated, proactive, continuously improved, usually automated

Источник / Source: Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2016. 480 с. / BPM СВОК Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge. Moscow: Al'pina Pablisher; 2016. 480 p. (In Russ.).

\* В скобках указывается формулировка уровня процессной зрелости согласно ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504–2–2009.

С точки зрения процессного подхода ССП является фреймворком (стандартной схемой) стратегического управления<sup>2</sup>. В «экстремально сложных» организациях (например, Министерство обороны Великобритании) применяются универсальные комплексные фреймворки — FEAF, MODAF, DoDAF, TOGAF, в обычной практике — некоторые концептуальные пирамиды, каскадированные до уровня ключевых событий, исполнителей, действий и детализированного потока процесса [10, с. 143–144].

ССП можно представить в качестве фреймворка процесса стратегического управления деятельностью компании с определенной оговоркой. Такое утверждение можно сделать только в случае, если постараться ответить на вопрос: обеспечивают ли инструменты ССП возможность оценки организацией своих процессов стратегического управления в соответствии с требованиями стандартов серии ИСО/МЭК 15504?<sup>3</sup>.

Концепция оценки процессов, реализованная в стандартах серии ИСО/МЭК 15504, основывается на известном фреймворке из модели процессной зрелости Forrester Research (табл. 1) [10, с. 236].

Измерение зрелости процесса в соответствии с требованиями стандартов серии ИСО/МЭК 15504 основано на наборе атрибутов. Каждый атрибут определяет конкретную характеристику возможностей процесса. Комбинация достижений атрибутов и их заданное объединение совместно определяют уровень возможностей процесса (табл. 2).

В табл. 2 использованы предлагаемые ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504–2–2009 обозначения той степени, в которой достигнут соответствующий атрибут процесса: АП — признак атрибута / AF (attribute feature): П — атрибут полностью достигнут (85,0–100,0%) / F — attribute is fully achieved, В — атрибут достигнут в основном (50,0–85,0%) / M—attribute is reached mostly, Ч — атрибут достигнут частично

<sup>2</sup> Фреймворк — план, увязывающий процессные модели друг с другом.

<sup>3</sup> ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504–1–2009 Информационная технология (ИТ). Оценка процесса. Ч. 1. Концепция и словарь.

URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200076921> (дата обращения: 12.03.2018); ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504–2–2009 Информационная технология (ИТ). Оценка процесса. Ч. 2. Проведение оценки. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200076680> (дата обращения: 12.03.2018).

Таблица 2 / Table 2

## Рейтинговые оценки уровней возможностей процесса / Rating assessments of process capability levels

Атрибут процесса / Process attribute	Обозначения атрибутов процесса / Table of symbols of the process attributes	Уровень процессной зрелости / The level of process maturity				
		1	2	3	4	5
Осуществление процесса / Process implementation	АП1	В/П	П	П	П	П
Управление осуществлением / Implementation management	АП2		В/П	П	П	П
Управление рабочим продуктом / Work product management	АП3		В/П	П	П	П
Определение процесса / Process definition	АП4			В/П	П	П
Развертывание процесса / Process deployment	АП5			В/П	П	П
Измерение процесса / Process measurement	АП6				В/П	П
Контроль процесса / Process control	АП7				В/П	П
Инновация процесса / Process innovation	АП8					В/П
Оптимизация процесса / Process optimization	АП9					В/П

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

(15,0–50,0%) / P — атрибут частично достигнут, Н — атрибут не достигнут (0,0–15,0%) / N — the attribute is not achieved. Пять уровней зрелости позволяют характеризовать процесс и как неспособный достичь выходов, и как обеспечивающий устойчивое достижение текущих и планируемых целей, и при этом выявить «непредсказуемые» составляющие атрибутов, слабые места, связанные с каждым из них.

## Результаты

Рассмотрим инструменты ССП в качестве атрибутов процесса стратегического управления в компании.

КПЭ, безусловно, свидетельствуют о наличии процессной области «измерение и анализ» (от англ. *Measurement and analysis*) и, как следствие, о сформированности в компании такого атрибута четвертого уровня зрелости процессов стратегического управления, как «измерение процесса» [10, с. 240].

КПЭ обеспечивают упорядоченность измерения и анализа степени достижения плановых параметров (точность, полноту, непротиворечивость и актуальность), выявление закономерностей в их динамике и взаимообусловленности, а также ин-

ституализацию управления с использованием их результатов.

К оценке практики применения КПЭ как инструмента реализации атрибута «измерение процесса стратегического управления» в своих компаниях с использованием описанного подхода были привлечены 70 специалистов экономических служб ряда компаний. Некоторые характеристики опрошенных специалистов представлены в табл. 3.

Результаты оценки признаков атрибута «измерение процесса» в стратегическом управлении компанией представлены на рис. 1.

Как показывают результаты оценки реализации атрибута «измерение процесса стратегического управления» (рис. 1), большинство признаков, характеризующих его зрелость с точки зрения измерения, сформированы на практике не полностью (оценка не превышает 85%). Однако тот факт, что опрошенные специалисты только на уровне 83% оценили положение дел с определением информационных потребностей и использованием результатов измерения КПЭ, демонстрирует, что в компаниях до сих пор используются простые средства моделирования КПЭ, не проработана технология альтернативного



Таблица 3 / Table 3

**Распределение опрошенных специалистов по значимым признакам представляемых компаний /  
Distribution of the surveyed specialists on the significant features of the companies represented**

Принадлежность компании / Affiliation	Число специалистов, чел / Number of specialists, per.	% к итогу /% to Total*
Компании с государственным участием / Companies with state participation	38	54,3
Компаний с регулируемой деятельностью / Companies with regulated activities	12	17,1
Нефть и газ / Oil and gas	7	10,0
Телекоммуникации / Telecommunications	2	2,9
Энергетика / Energy	10	14,03
Крупные предприятия / Large enterprise	32	45,7
Средние предприятия / Medium enterprise	34	48,6
Малые предприятия / Small enterprise	4	5,7

\* Удельный вес в общем количестве опрошенных специалистов.

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.



**Рис. 1 / Fig. 1. Рейтинг признаков атрибута «измерение процесса» в стратегическом управлении компанией /  
Rating of attributes of the “process measurement” attribute in strategic management of the company**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.



Рис. 2 / Fig. 2. Рейтинг признаков атрибута «контроль процесса» в стратегическом управлении компаний / Rating of attributes of the “process control” attribute in strategic management of the company

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

выбора целевых показателей, при оценке эффективности применяется ручной подсчет, информация различных систем и баз данных разобщена.

Второй инструмент ССП — стратегическую карту, представляющую в графическом виде дерево целей деятельности компании, — к сожалению, нельзя считать полноценной моделью процессной области «оценка эффективности» (от англ. *organizational process performance*) или говорить о сформированности такого атрибута процесса стратегического управления, как «контроль процесса» с присвоением четвертого уровня зрелости.

Результаты оценки опрошенными специалистами экономических служб компаний реализации атрибута «контроль процесса стратегического управления» представлены на рис. 2.

Представленные на рис. 2 результаты опроса специалистов экономических служб компаний свидетельствуют об оценке методов анализа и контроля, как о полностью сформированных. Корректирующие действия, устраняющие вариацию в процессах достижения бизнес-целей, оцениваются опрошенными как признак атрибута «контроль процесса» стратегического управления, сформированный лишь «в основном». Что касается контролируемых пределов вариации процессов стратегического управления и их параметров, а также выявления ее причин, здесь речь идет только о частичной реали-

зации возможностей. Причина такого положения дел видится в том, что второй инструмент ССП — стратегическая карта, представляющая в графическом виде дерево целей деятельности компании, к сожалению, не выполняет функции полноценной модели процессной области «оценка эффективности», и даже нет понимания такой ее роли.

Здесь уместно привести видение специалистов консалтинговой компании Horvath & Partners относительно определения причинно-следственными связями в области стратегического управления с помощью стратегической карты (рис. 3) [11, с. 76].

Представленная на рис. 3 стратегическая карта порождает много смыслов большого количества отображенных петель. Однако на практике стратегические карты часто строятся по упрощенной схеме, односторонне, без петель положительной или отрицательной обратной связи и без оценки [11, с. 75].

### Перспективы

Процесс стратегического управления в компании будет хорошо управляемым, формализованным, регулярно измеряемым при условии внедрения и постоянного совершенствования ССП, включая построение стратегической карты и системы КПЭ.

Отображение в стратегической карте причинно-следственных цепочек целей позволяет определить

корреляцию между ними и характеризующими их показателями, и тем самым улучшить саму стратегию.

С позиций системной динамики причинно-следственные диаграммы должны включать демонстрирующие взаимосвязи между разными стратегическими целями каузальные петли обратной связи (от англ. *causal-loops diagrams*).

Представленная на *рис. 3* модель стратегической карты содержит большое число циклов с обратными связями. Только в пяти случаях на диаграмме имеют место «простейшие» циклы с обратной связью, представленные двумя переменными и связью, когда одна переменная влияет на значение другой (прямая связь), которая, в свою очередь, обуславливает значение первой (обратная связь). Речь идет о циклах «удовлетворенность клиента» — «денежный поток», «удовлетворенность персонала» — «удовлетворенность клиента», «индекс результативности проектов» — «денежный поток», «удовлетворенность персонала» — «рацпредложения», «рацпредложения» — «доработка». Однако даже для таких циклов характерны временные задержки (от англ. *delay*) — от момента принятия решения до следствия от него, а затем между следствием и тем моментом принятия нового решения под влиянием информации о нем. В таких простых случаях для проверки причинно-следственной связи можно воспользоваться известным из университетской программы тестом Грэнджера, устанавливающим причинность между временными рядами.

Тщательно разработанная стратегическая карта как полноценная причинно-следственная диаграмма, согласно идее основателя теории системной динамики Форрестера Д., должна быть дополнена набором потоковых диаграмм и системой конечно-разностных уравнений с заданными начальными значениями уровней, интегрируемых по схеме Эйлера или Рунге-Кутты [12; 13, с. 24]. Следует сказать, что сегодня системно-динамическое моделирование успешно реализуется в программных средах Vensim 5.0 PLE, iThink (программное обеспечение вычислительных экспериментов), с помощью языков графического моделирования (компилятор DYNAMO). Автоматизация бизнес-процессов стратегического управления возможна с использованием BPM-системы ELMA, обеспечивающей мониторинг и контроль их исполнения.

Причинно-следственные и потоковые диаграммы как инструмент стратегического управления в динамически сложной среде наиболее

системно рассмотрены в работах Д. Ю. Каталевского [14]. Концепция динамических способностей, сформулированная Д. Тиссом, активно развивается отечественными специалистами [15; 16, с. 465–504; 17]. В частности, доказывается необходимость внедрения в бизнес-модель компаний «пула динамических способностей» с предпринимательской ориентацией, непрерывным поиском источников лояльности клиентов, организационным обучением, оптимизацией и автоматизацией процессов и мобильных приложений, инновационной активностью [18, с. 61].

Значительно слабее в области стратегического управления деятельностью компании исследованы вопросы математического моделирования, позволяющего дать количественное выражение причинно-следственным связям стратегических целей и показателей, измерить динамические изменения итоговых результатов с учетом параметров запаздываний и усиления [12].

К сожалению, только в зарубежных публикациях можно встретить результаты системно-динамического моделирования в управлении эффективностью процессов в корпоративном контексте. В качестве примера можно привести такие оценки возникающих взаимных эффектов бизнес-результатов компаний:

- при изменении количества заказов на 5% объем производства и численность работников могут измениться на 25%, а уровень запасов — на 15% [19, с. 94];
- рост коэффициента удержания клиентов в большинстве отраслей приводит к увеличению прибыли на 20–100% [20];
- усиление мотивации персонала на 5% приводит к повышению уровня удовлетворенности клиентов на 1,3% и росту выручки на 0,5% [21, с. 91].

Следует сказать, что за рубежом системно-динамические модели широко используются при исследовании бизнес-циклов и прогнозировании макроэкономических показателей. В качестве параметров таких моделей систематически определяется целый ряд индексов — индекс ведущих макроэкономических показателей (от англ. *Conference Board Leading Index*), индекс настроений потребителя (от англ. *University of Michigan's Consumer Sentiment Index*), индекс потребительской уверенности (от англ. *Consumer Confidence Index*), индекс тенденций на рынке труда (от англ. *Conference Board Employment Trends Index*), индексы деловой актив-



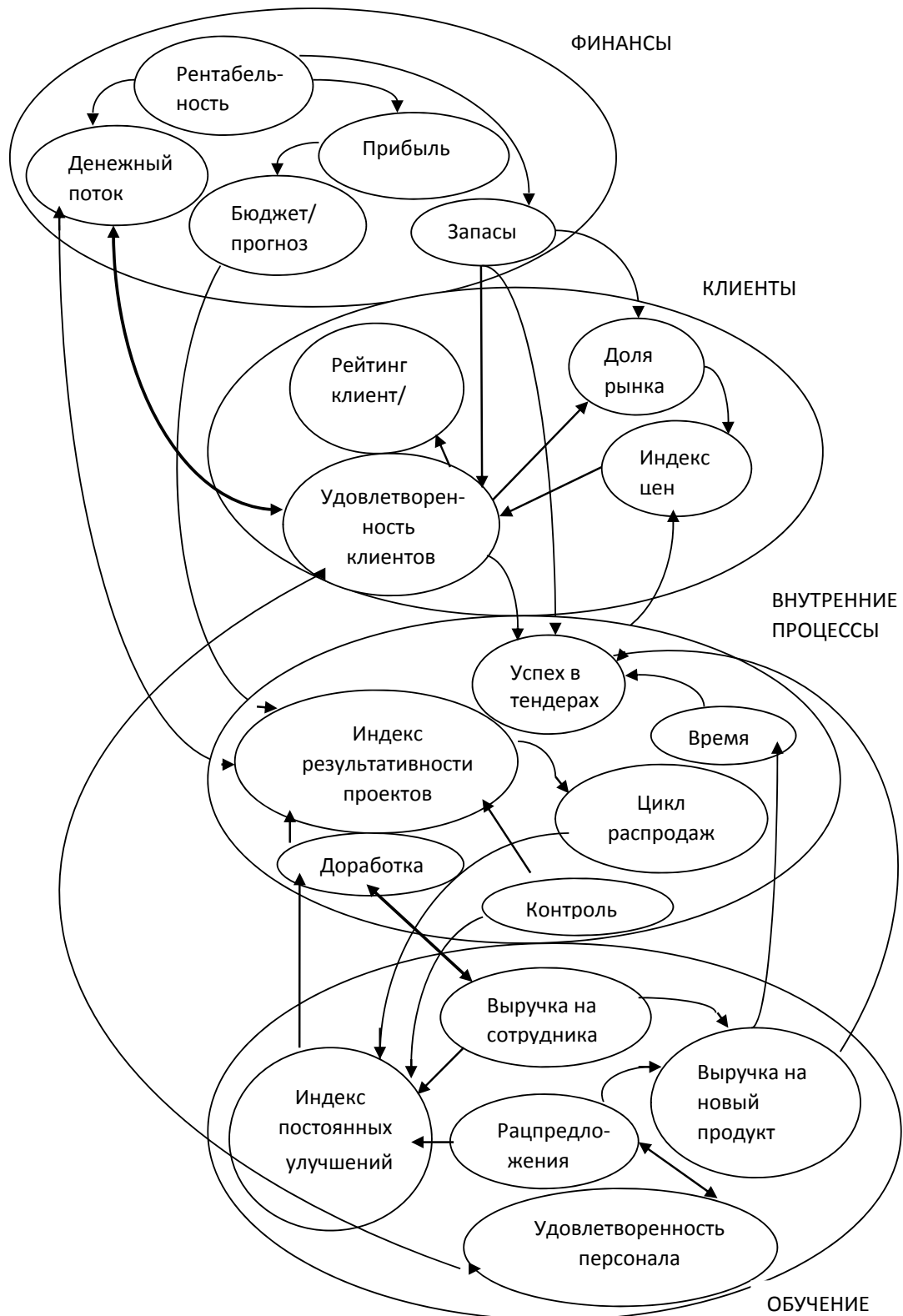


Рис. 3 / Fig. 3. Стратегическая карта: определение и управление причинно-следственными связями / Strategic map: the definition and management of cause-effect relationships

Источник / Source: Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; Пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс; 2005. 487 с. / Implementing a Balanced Scorecard. Horvath & Partners. Moscow: Al'pina Biznes Bucs; 2005. 487 p. (In Russ.).

ности (от англ. *PMI Manufacturing, PMI Services/PMI non-manufacturing*).

Как известно, полноценная модель процессной эффективности интегрирует модели системной динамики, статистического контроля процессов и управления надежностью [10, с. 287].

Статистический контроль предусматривает не только способы сбора, классификации, анализа и интерпретации данных, но и включает инструменты уменьшения или устранения вариации в процессах стратегического управления из-за ошибок или неэффективности. Проверка и измерение возможных последствий того или иного альтернативного решения обеспечивается инструментами математической статистики. В частности, такие методы статистических испытаний, как Монте-Карло, Geometric Brownian Motion (GBM), Heston Stochastic Volatility Model, Stochastic Jump Diffusion Model, позволяют путем симулирования процессов стохастического характера по условным данным оценивать эффективность возможных решений. Улучшение выходов процесса и предотвращение получения незапланированных результатов в стратегическом управлении связано с «обработкой» риска (положительного или отрицательного) (от англ. *risk treatment*), или процесс выбора и выполнения мероприятий для изменения риска<sup>4</sup>. Процесс менеджмента риска, включая мероприятия

<sup>4</sup> ГОСТ Р 51901.4–2005 Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании. URL: [http://www.gosthelp.ru/text/GOSTR\\_5190142005Menedzhmen.html](http://www.gosthelp.ru/text/GOSTR_5190142005Menedzhmen.html) (дата обращения: 12.03.2018).

по обработке риска — исключение, оптимизация, передача или сохранение риска — должен быть интегрирован в процесс стратегического управления в качестве инструмента управления надежностью достижения долгосрочных бизнес-целей.

## Выводы

Таким образом, реализация возможностей процессного подхода в стратегическом управлении современной организацией требует решения целого ряда существенных методологических вопросов ССП, включая:

- технологию альтернативного выбора целевых показателей, их метрик и индикаторов с учетом стадии жизненного цикла организации, структуры собственности, ключевых факторов успеха отрасли, иных факторов;
- стохастическое и динамическое моделирование;
- автоматизацию проектирования процессов стратегического управления с использованием специализированного программного обеспечения BPM-систем.

Решение этого далеко не полного круга методологических вопросов применения процессного подхода в стратегическом управлении деятельностью компании позволит формализовать его процедуры и результаты, обеспечив эффективность и непрерывное улучшение, а также, как следствие, достижение нового уровня конкурентоспособности и взаимоотношений с собственниками, персоналом, рынком.

## БЛАГОДАРНОСТЬ

Работа выполнена при финансовой поддержке ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», договор от 14.07.2017 № 38-ЦНИ, тема «Повышение привлекательности экономики Санкт-Петербурга для инвесторов за счет совершенствования корпоративного управления в публичных компаниях города».

## AKNOWLEDGEMENTS

The work was carried out with the financial support of the St. Petersburg State Economic University contract dated 14.07.2017 No. 38-CNI, the theme “Increasing the attractiveness of the St. Petersburg economy for investors by improving corporate governance in public companies of the city”.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Drucker P.F. Management challenges for the 21<sup>st</sup> century. New York: HarperBusiness; 1999. 207 p.
2. Сергеев В.И., Левина Т.В. Стратегическое планирование цепи поставок с использованием SCOR-модели. *Логистика и управление цепями поставок*. 2014;(1):8–20.
3. Кодекс корпоративного управления. *Вестник Банка России*. 2014;(40):3–63.

4. Kuznetsov S.V., Rastova Y.I., Sushcheva N.V. The role of public companies in creating a platform for economic growth in Saint Petersburg. *Baltic Region*. 2018;10(1):37–55. DOI: 10.5922/2079–8555–2018–1–3
5. Сигов В.И., Слободской А.Л., Евстигнеева А.О. Институциональные изменения способов хозяйствования в ситуации аномии. *Журнал правовых и экономических исследований*. 2017;(2):119–123.
6. Луценко С.И. Корпоративное управление: взгляд изнутри. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2017;(6):74–79. DOI: 10.17747/2078–8886–2017–6–74–79
7. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. 1996;74(1):75–85.
8. Мельник М.В. Роль учетно-контрольных и аналитических процессов в развитии системы управления экономических субъектов. *Вопросы региональной экономики*. 2016;26(1):122–132.
9. Масино Н.Н., Растов М.А. Стратегическая карта инновационного развития как инструмент интеллектуальной системы стратегического управления. *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2015;(2):97–102.
10. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2016. 480 с.
11. Внедрение сбалансированной системы показателей/Horvath & Partners. Пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс; 2005. 478 с.
12. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (Индустриальная динамика). М.: Прогресс; 1971. 340 с.
13. Алехнович С.О., Слизовский Д.Е., Ожиганов Э.Н. Системно-динамическое моделирование: принципы, структура и переменные (на примере Московской области). *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология*. 2009;(1):22–36.
14. Каталевский Д.Ю. Основы имитационного моделирования и системного анализа в управлении. М.: Дело; 2015. 496 с.
15. Teece J.D. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007;28(13):1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640
16. Катякало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Изд. дом С.-Петербург. гос. ун-та; 2006. 548 с.
17. Трачук А.В. Концепция динамических способностей: в поиске микрооснований. *Экономическая наука современной России*. 2014;(4):39–48.
18. Трачук А.В., Линдер Н.В., Убейко Н.В. Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции. *Управленец*. 2017;(4):61–74.
19. Goetz V.E. Avoiding managerial obsolescence. *California Management Review*. 1965;7(3):91–96. DOI: 10.2307/41165637
20. Reichheld F.F., Teal T. The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston, MA: Harvard Business Review Press; 2001. 323 p.
21. Rucci A.J., Kirn S.P., Quinn R.T. The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*. 1998;76(1):83–92.

## REFERENCES

1. Drucker P.F. Management challenges for the 21<sup>st</sup> century. New York: HarperBusiness; 1999. 207 p.
2. Sergeev V.I., Levina T.V. Strategic supply chain planning using the SCOR model. *Logistika i upravlenie tsepyami postavok = Logistics and Supply Chain Management*. 2014;(1):8–20. (In Russ.).
3. Code of corporate governance. *Vestnik Banka Rossii = Bank of Russia Bulletin*. 2014;(40):3–63. (In Russ.).
4. Kuznetsov S.V., Rastova Y.I., Sushcheva N.V. The role of public companies in creating a platform for economic growth in Saint Petersburg. *Baltic Region*. 2018;10(1):37–55. DOI: 10.5922/2079–8555–2018–1–3
5. Sigov V.I., Slobodskoi A.L., Evstigneeva A.O. Institutional changes of economic management methods in the context of anomie. *Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy = Journal of Legal and Economic Studies*. 2017;(2):119–123. (In Russ.).
6. Lutsenko S.I. Corporate governance: Inside. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment = Strategic Decisions and Risk Management*. 2017;(6):74–79. (In Russ.). DOI: 10.17747/2078–8886–2017–6–74–79

7. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. 1996;74(1):75–85.
8. Melnik M.V. The role of accounting and control and analytical processes in the development of the system of management of economic entities. *Voprosy regional'noi ekonomiki = Problems of Regional Economy*. 2016;26(1):122–132. (In Russ.).
9. Masino N.N., Rastov M.A. Strategic map of innovation development as a tool of intellectual system of strategic management. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Herald of Omsk University. Series: Economics*. 2015;(2):97–102. (In Russ.).
10. BPM CBOOK Version 3.0: Guide to the business process management common body of knowledge. Transl. from Engl. Moscow: Alpina Publ.; 2016. 480 p. (In Russ.).
11. Balanced Scorecard Umsetzen/Horvath & Partners. Transl. from German. Moscow: Alpina Business Books; 2005. 478 p. (In Russ.).
12. Forrester J. Fundamentals of enterprise cybernetics (Industrial dynamics). Transl. from Engl. Moscow: Progress; 1971. 340 p. (In Russ.).
13. Alekhovich S.O., Slizovskii D.E., Ozhiganov E.N. System-dynamic modeling: Principles, structure and variables (the example of the Moscow region). *Vestnik Rossiiskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Politologiya = RUDN Journal of Political Science*. 2009;(1):22–36. (In Russ.).
14. Katalevskii D. Yu. Fundamentals of simulation modeling and system analysis in management. Moscow: Delo; 2015. 496 p. (In Russ.).
15. Teece J.D. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007;28(13):1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640
16. Kat'kalo V.S. Evolution of the theory of strategic management. St. Petersburg: St. Petersburg State Univ. Publ.; 2006. 548 p. (In Russ.).
17. Trachuk A.V. The concept of dynamic capabilities: In search for micro-bases. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii = Economics of Contemporary Russia*. 2014;(4):39–48. (In Russ.).
18. Trachuk A.V., Linder N.V., Ubeiko N.V. Forming dynamic business models by e-commerce companies. *Upravlenets = The Manager*. 2017;(4):61–74. (In Russ.).
19. Goetz B.E. Avoiding managerial obsolescence. *California Management Review*. 1965;7(3):91–96. DOI: 10.2307/41165637
20. Reichheld F.F., Teal T. The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston, MA: Harvard Business Review Press; 2001. 323 p.
21. Rucci A.J., Kirn S.P., Quinn R.T. The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*. 1998;76(1):83–92.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Юлия Ивановна Растова** — доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия  
rastova.yu@unecon.ru

**Мирон Аркадьевич Растов** — кандидат экономических наук, младший научный сотрудник, Институт проблем региональной экономики РАН, Санкт-Петербург, Россия  
rastovm@gmail.com

## ABOUT THE AUTHORS

**Yuliya I. Rastova** — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russian Federation  
rastova.yu@unecon.ru

**Miron A. Rastov** — Cand. Sci. (Econ.), Junior Research Assistant, Institute of Regional Economic Problems of RAS, Saint Petersburg, Russian Federation  
rastovm@gmail.com