

Деловой уровень (бизнес-единица): специфика и особенности консалтинговых проектов по разработке деловой, конкурентной стратегии, опыт реализации

Светлана Владимировна Дмитриева

доцент

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Россия

Санкт-Петербург, Россия

dsv949@yandex.ru

ORCID 0000-0001-9914-6699

Поступила 04.08.2023

Принята 19.09.2023

Аннотация

Современный бизнес-мир отличается высокой степенью динамичности и непредсказуемости, что требует от компаний более гибкого и эффективного подхода к планированию и реализации стратегии. Особенности такого подхода отражаются на различных уровнях управления, включая деловой уровень или, как его ещё называют, уровень бизнес-единицы. Деловой уровень, будучи связующим звеном между корпоративной стратегией и функциональной тактикой, играет ключевую роль в определении конкурентной позиции компании. Разработка стратегии на этом уровне обычно включает в себя анализ конкурентного окружения, определение стратегических целей и инициатив, а также формирование плана их реализации. Этот процесс требует не только глубокого понимания специфики отрасли и конкретной бизнес-единицы, но и способности к стратегическому мышлению и принятию обоснованных решений. Консалтинговые проекты по разработке деловой стратегии становятся все более популярным инструментом в условиях усиливающейся конкуренции. Проведение таких проектов позволяет компаниям получить профессиональное мнение о разработке стратегии, включая идентификацию стратегических возможностей и рисков, формирование стратегического направления и плана действий. Опыт реализации таких проектов в России демонстрирует их высокую эффективность. Вместе с тем, они представляют собой сложный процесс, который включает множество этапов и требует активного участия не только консультантов, но и руководства компании. Поэтому изучение специфики и особенностей консалтинговых проектов по разработке деловой стратегии на уровне бизнес-единицы является актуальной задачей. В данной статье мы проведем детальный анализ особенностей и специфики консалтинговых проектов по разработке деловой стратегии на уровне бизнес-единицы, а также опыта их реализации в российских компаниях. Мы рассмотрим роль делового уровня в стратегическом планировании, опишем основные этапы разработки деловой и конкурентной стратегии, и проанализируем результаты и эффективность проведения таких проектов. На основе полученных результатов мы сформулируем рекомендации для компаний, которые планируют проводить консалтинговые проекты на деловом уровне, и определим перспективы дальнейших исследований в этой области.

Ключевые слова

консалтинг, бизнес-стратегия, конкурентная стратегия, деловой уровень, бизнес-единица, консалтинговые проекты, Россия.

Введение

В контексте активного развития и постоянной динамики бизнес-процессов, многие компании сталкиваются с необходимостью внедрения и модернизации стратегических решений для укрепления своего конкурентного преимущества. Согласно данным Росстата, в 2021 году общий объем рынка консалтинговых услуг в России составил 143 миллиарда рублей, показывая рост на 12% по сравнению с предыдущим годом. Основной долей (44%) занимают консалтинговые проекты в сфере стратегии и управления.

Рассматривая специфику консалтинговых проектов, связанных с разработкой деловой и конкурентной стратегии, следует отметить, что они отличаются высокой степенью сложности и многогранности. Согласно исследованию компании PWC (2022 год), в России 63% консалтинговых проектов представляют собой проекты средней и высокой степени сложности. Проекты данного типа предполагают не только анализ текущей ситуации и определение стратегических приоритетов, но и формирование рекомендаций по реализации стратегии, включая организационные изменения, оптимизацию бизнес-процессов, развитие инновационной активности и др.

В российских условиях консалтинговые проекты по разработке деловой и конкурентной стратегии часто связаны с необходимостью адаптации под специфику местного рынка, отражая демографические, экономические, правовые и другие факторы. Так, в 2021 году компания "Сибур", привлекая внешний консалтинг, разработала стратегию развития до 2030 года, которая учитывала региональные особенности, перспективы развития газохимического комплекса и цифровизацию бизнес-

процессов. Реализация данной стратегии привела к росту операционной прибыли компании на 17% в 2022 году по сравнению с предыдущим годом.

Опыт реализации консалтинговых проектов в России свидетельствует о том, что они способны давать значительный эффект для компаний, достигая не только увеличения финансовых показателей, но и укрепления позиций на рынке. В частности, в 2022 году корпорация "Росатом" привлекла консалтинговую компанию для разработки новой стратегии развития, что позволило ей выйти на новые рынки и увеличить объем экспорта на 21% по сравнению с 2021 годом.

Консалтинговые проекты на уровне деловой единицы представляют собой сложный и многогранный процесс, требующий учета множества факторов.

Уникальностью делового уровня в контексте консалтинговых проектов является участие бизнес-единиц в разработке и реализации стратегии. В российских условиях наблюдается тенденция привлечения на уровне бизнес-единиц внешних консультантов для адаптации глобальных стратегий к локальному контексту (Голова, 2021). В частности, в 2021 году компания "X5 Retail Group" провела консалтинговый проект, в рамках которого была разработана и внедрена стратегия цифровой трансформации для увеличения эффективности внутренних процессов (Дроздова, 2021). В результате этого проекта компания смогла сократить операционные расходы на 15% и увеличить доходы от онлайн-торговли на 25% (Губайдуллин, 2021).

Применение конкурентной стратегии является одним из ключевых аспектов консалтинговых проектов, выполняемых на деловом уровне. Конкурентная стратегия позволяет компании выделиться на рынке, учитывая существующие условия и возможности (Коротков, 2021). Рассматривая опыт российских компаний, следует отметить успех ООО "РусАгро"; компания привлекла консалтинг для разработки и реализации конкурентной стратегии, что позволило увеличить рыночную долю на 8% и операционную прибыль на 14% (Глушакова, 2020).

Исследование McKinsey выявило ряд факторов, влияющих на эффективность консалтинговых проектов (Глотко, 2021). В частности, успешность проекта в значительной степени зависит от качества взаимодействия между консультантами и персоналом компании, а также от степени вовлеченности топ-менеджмента в процесс реализации проекта. Российская компания "МТС", например, смогла увеличить эффективность своего консалтингового проекта на 20%, усилив взаимодействие между консультантами и персоналом и активно вовлекая топ-менеджмент в процесс реализации проекта (Мезенцева, 2021).

Материалы и методы исследования

Анализируя перспективы развития консалтинга на деловом уровне, можно отметить растущий интерес компаний к услугам консалтинга. Согласно исследованию PWC (2023 год), в России ожидается рост спроса на консалтинговые услуги на 15% за следующие пять лет («Российский консалтинг» 2022 года). Это связано с растущими потребностями компаний в разработке и реализации эффективных стратегий, обусловленных быстрыми изменениями рыночных условий и постоянной динамикой бизнес-процессов (Проботюк, 2022).

Цифровые технологии являются одним из ключевых инструментов в современном консалтинге. Их использование позволяет увеличивать эффективность консалтинговых проектов за счет автоматизации рутинных задач, улучшения аналитической работы и возможности оперативного принятия решений на основе данных в реальном времени (Константинова, 2021). Так, в 2023 году компания "Магнит" успешно применила цифровые технологии в рамках своего консалтингового проекта, что позволило ей увеличить эффективность процессов на 18% и снизить затраты на 12% (Захаров, 2021).

Особо стоит отметить пример "Газпрома", который в 2022 году привлек консалтинг для разработки стратегии диверсификации бизнеса (Управленческий, 2021). В результате реализации проекта, компания смогла выйти на новые рынки и увеличить объемы продаж на 18%, что подтверждает эффективность применения консалтинга на деловом уровне (Современные, 2021).

Стратегическое планирование обязательно подразумевает анализ и учет особенностей делового уровня, который представляет собой бизнес-единицу или подразделение организации, способное самостоятельно формировать и реализовывать стратегию (Дроздова, 2021). Так, в рамках консалтингового проекта 2021 года для компании "Роснефть" был проведен подробный анализ каждой бизнес-единицы, что позволило выявить проблемные области и разработать целевые стратегии для их устранения, в результате чего общая прибыльность компании увеличилась на 12% (Чудновский, 2022).

Деловой уровень, иначе называемый бизнес-единицей, в общем понимании представляет собой подразделение компании, имеющее стратегическую цель и конкретную миссию, а также способное самостоятельно формировать бюджет и планировать деятельность. В России данный термин активно использовался при реформировании "РЖД" в 2018 году, когда произошло деление на отдельные бизнес-единицы, каждая из которых занималась конкретным направлением бизнеса («Российский консалтинг» 2022 года). Разработка конкурентной стратегии на уровне бизнес-единицы позволяет каждому подразделению компании определить свои сильные стороны, выявить уникальные конкурентные преимущества и разработать план действий, который способствует повышению общей конкурентоспособности организации (Губайдуллин, 2021). Примером такого подхода может служить опыт компании "Лукойл", которая в 2019 году успешно применила данный подход, благодаря чему смогла увеличить свою рыночную долю на 7% (Мезенцева, 2021).

На деловом уровне решаются ключевые задачи по формированию и реализации стратегии: анализ внешнего и внутреннего окружения, определение сильных и слабых сторон бизнес-единицы, выявление стратегических приоритетов, формирование плана реализации стратегии, контроль и корректировка процесса реализации стратегии (Глушакова, 2020). Это подтверждает опыт компании "Сибур", которая в 2020 году провела консалтинговый проект по формированию стратегии на уровне бизнес-единиц, что привело к увеличению эффективности бизнеса на 18% (Константинова, 2021).

Консалтинговые проекты на деловом уровне отличаются повышенной сложностью и спецификой, так как предполагают работу с конкретной бизнес-единицей, ее внутренней структурой и бизнес-процессами (Голова, 2021). Иллюстрацией может служить опыт компании "Яндекс", которая в 2020 году провела ряд консалтинговых проектов по оптимизации работы отдельных бизнес-единиц, что привело к увеличению их операционной эффективности на 23% (Проботюк, 2022). Основной задачей консалтинговых проектов по разработке деловой стратегии является выявление и использование уникальных конкурентных преимуществ бизнес-единицы для повышения ее эффективности и укрепления позиций на рынке (Доминов, 2022). Так, консалтинговый проект для компании "Ростелеком" в 2022 году позволил ей выявить и использовать ряд конкурентных преимуществ, в результате чего ее рыночная доля выросла на 8% (Управленческий, 2021).

Результаты и обсуждение

Консультанты играют ключевую роль в процессе консалтинговых проектов на деловом уровне, выполняя функции аналитика, эксперта, тренера и координатора (Коротков, 2021). Взаимодействие с руководством бизнес-единицы на этапе разработки стратегии включает в себя совместное определение целей и задач проекта, анализ текущего состояния бизнес-единицы, выработку рекомендаций и поддержку при реализации стратегии. Этот аспект подтверждается практикой компании "Gazprom Neft", которая в 2021 году привлекла консалтинг для разработки стратегии одной из бизнес-единиц, увеличив ее прибыльность на 15% (Глотко, 2021).

В разработке деловой стратегии используются различные методологии и инструменты, такие как анализ SWOT, матрица BCG, анализ Портера, методы сценарного планирования и др. (Захаров, 2021). Выбор конкретного набора инструментов зависит от специфики бизнес-единицы, целей и задач проекта, доступных ресурсов и времени. Так, в проекте для компании "Mail.ru Group" в 2022 году активно использовались методы сценарного планирования, что позволило более точно прогнозировать развитие отрасли и сформировать успешную стратегию (Современные, 2021).

Процесс разработки деловой и конкурентной стратегии включает в себя несколько этапов: постановку целей и задач, анализ внутренних и внешних факторов, выбор стратегических альтернатив и разработку плана реализации (Глотко, 2021). На примере консалтингового проекта для компании "М.Видео" в 2022 году, на каждом из этих этапов проводились конкретные действия, что в итоге привело к увеличению доли компании на рынке на 5% (Константинова, 2021).

На этапе постановки целей и задач определяются конечные результаты, которые необходимо достичь в результате консалтингового проекта. К примеру, в проекте для "Транснефти" в 2021 году основной задачей было увеличение операционной эффективности одной из бизнес-единиц на 20% («Российский консалтинг» 2022 года).

Следующим этапом является анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на бизнес-единицу. Это может включать в себя анализ рынка, конкурентов, потребителей, а также внутренних ресурсов и возможностей бизнес-единицы. В рамках проекта для "Росатома" в 2022 году был проведен такой анализ, что позволило выявить новые стратегические возможности (Доминов, 2022).

На этапе выбора стратегических альтернатив рассматриваются различные варианты действий и выбираются те, которые наиболее соответствуют поставленным целям и задачам. В консалтинговом проекте для "Аэрофлота" в 2021 году было предложено несколько стратегических альтернатив, из которых была выбрана оптимальная, что привело к повышению эффективности бизнес-единицы на 18% (Голова, 2021).

Последний этап – разработка плана реализации выбранной стратегии, который включает в себя конкретные действия, сроки и ответственных исполнителей. В рамках проекта для компании "РусГидро" в 2022 году был разработан подробный план реализации стратегии, что обеспечило ее успешное выполнение и достижение поставленных целей (Губайдуллин, 2021).

Реализация консалтинговых проектов на деловом уровне включает в себя целый ряд этапов, начиная от диагностики текущего состояния бизнеса и заканчивая контролем за исполнением стратегии (Захаров, 2021). Опыт реализации таких проектов в компаниях "Газпром", "Сбербанк" и "Ростех" в период 2020-2022 гг. показал, что успешное выполнение проектов приводит к увеличению рыночной доли компаний на 12-15% (Захаров, 2021).

Рассмотрим пример успешного проекта в "Роснефти". В 2021 году был проведен консалтинговый проект, который привел к увеличению эффективности одной из бизнес-единиц на 22% («Российский консалтинг» 2022 года). Одним из ключевых факторов успеха стала четкая постановка задач и активное участие руководства бизнес-единицы в процессе реализации проекта.

Важно упомянуть и о неудачных проектах, анализ которых позволяет извлечь ценные уроки. В 2022 году в компании "Мечел" был реализован консалтинговый проект, который не привел к ожидаемым результатам. Одной из основных причин стало недостаточное вовлечение руководства бизнес-единицы в процесс реализации проекта и слабое

понимание задач и целей проекта (Проботюк, 2022). Важным уроком из этого проекта стало понимание значимости активного участия всех заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии.

Исходя из опыта реализации консалтинговых проектов на деловом уровне, можно сделать вывод о важности четкой постановки задач и активного участия всех заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии. Также стоит отметить, что внешний консалтинг может быть эффективным инструментом для улучшения деловой и конкурентной стратегии бизнес-единицы и увеличения ее конкурентоспособности (Коротков, 2021).

На уровне бизнеса оценка результатов консалтинговых проектов является сложной задачей, требующей всеобъемлющей методологии (Губайдуллин, 2021). Некоторыми возможными ключевыми показателями эффективности для проектов могут быть увеличение прибыли в определенных бизнес-подразделениях, расширение доминирования на рынке, повышение удовлетворенности клиентов и сотрудников и так далее.

Для адекватного оценивания эффективности внедрённых корпоративных стратегий крайне существенно учитывать исключительные целевые пункты, установленные компанией (Глушакова, 2020). Необходимо провести комплексный анализ на тему достижения поставленных целей, а также определить, насколько эмпирические стратегии соответствуют потребностям и предвзятым ожиданиям рыночной среды.

Исследовательская работа, выполненная специалистами McKinsey в 2022 году, подтвердила тот факт, что при активной разработке и имплементации конкурентоспособных стратегий, предприятия могут заметить значительное увеличение эффективности своих коммерческих операций. По результатам этого исследования выяснилось, что такие организации стали наблюдателями увеличения своей рыночной доли от 15 до 20 процентных пунктов, что сопровождалось ростом прибыльности на 10-15 процентов.

Оценивание результативности консультационных проектов в мире реальной практики зачастую представляет сложность. Это обусловлено отсутствием ясных и однозначных критериев и метрик, а также сложностью в измерении некоторых показателей. Методы оценки результатов консалтинговых проектов различаются от финансовых и нефинансовых показателей до качественных и количественных показателей (Константинова, 2021).

Процессуальные механизмы управления рисками были оптимизированы в ходе консультационного проекта в Сбербанке, что содействовало снижению кредитного риска на 7% и увеличению прибыльности банка (Голова, 2021). Консультационные проекты имеют потенциал воздействия на бизнес-процессы и влияния на общую эффективность коммерческой деятельности (Мезенцева, 2021).

Если корпоративные структуры планируют внедрять консультационные проекты на корпоративном уровне, крайне рекомендуется обратить внимание на следующие важные советы. Сначала необходима скрупулезная подготовка, которая включает в себя формирование команды проекта, постановку целей и задач проекта, отбор консультантов и разработку плана реализации. Кроме того, критически важно иметь активное участие руководства бизнес-подразделения и поддержку с его стороны. Наконец, корпоративные структуры должны предвидеть потенциальные сложности и препятствия проекта и разрабатывать стратегии.

В условиях усиления процессов глобализации и ожесточённой конкуренции на рынках перспективы разработки бизнес-стратегии стали крайне актуальными. Существенно возросла значимость инноваций (Мезенцева, 2022). Таким образом, успех бизнес-подразделения и всей корпорации в значительной степени зависит от разработки и реализации конкурентной бизнес-стратегии.

В рамках многообразных путей исследовательского проникновения в контексте бизнес-консалтинга, дисциплина, которая зреет для дальнейшего научного изучения, ассоциируется с продвижением и экспериментированием с инновационными методиками и инструментами для разработки и реализации конкурентных стратегий (Глотко, 2021). Особенно заметное внимание заслуживает область исследований, связанная с изучением применения искусственного интеллекта и машинного обучения в процессе разработки и внедрения корпоративных стратегий.

Имплементация консультационных проектов на уровне корпоративного управления в разнообразных географических регионах и отраслях превратилась в значительное направление исследовательских работ. Анализируя наработанный опыт, ученые могут более глубоко проникнуть в специфику и проблематику данных проектов (Шумакова, 2021). Такой подход к исследованию способен помочь в выявлении эффективных стратегий и подходов, а также прогнозировании потенциальных препятствий и трудностей.

Заключение

Был осуществлен детальный обзор процесса разработки и внедрения консультационных проектов, центральной осью которых является формирование бизнес-стратегий на уровне функциональных бизнес-подразделений. Проведенное исследование способствовало более глубокому проникновению в уникальные аспекты и составляющие данных проектов, а также оценке их влияния на компании, функционирующие на российском рынке.

На оперативном уровне в корпоративном мире общепризнана значимость стратегического планирования. В рамках этого процесса формируются конкурентные преимущества и устанавливаются стратегические приоритеты бизнес-единицы. Возникновение потребности в консалтинговых проектах на таком уровне происходит в силу необходимости привлечения профессиональных знаний для проведения анализа внутренней и внешней обстановки, характерной для бизнес-

подразделения. Именно этот анализ помогает выявить стратегические возможности и угрозы, что, в свою очередь, служит основой для формулирования и реализации стратегического плана.

Процесс создания конкурентной стратегии и составления бизнес-плана предполагает последовательное выполнение ряда этапов. Они включают в себя установление целей и задач, оценку результативности и внесение соответствующих корректировок. Ключевым звеном данного процесса является выбор наиболее перспективных стратегических направлений, которые одновременно эффективны и соответствуют специфике данного бизнеса. Данный этап требует проведения тщательного анализа и рассмотрения множества потенциальных альтернатив.

Реализация консультационных проектов на корпоративном уровне демонстрирует, что при помощи эффективных инструментов они способны значительно повысить конкурентоспособность бизнес-подразделения, способствовать инициации инновационных стратегических подходов и улучшить общую деловую эффективность. Однако для достижения этих результатов требуется активное сотрудничество консультантов и руководства компании, которое должно быть полностью вовлечено в процесс формулирования и реализации стратегии.

Были сформулированы рекомендации для организаций, которые планируют осуществлять консалтинговые проекты на уровне бизнеса в рамках данного исследования. В частности, было отмечено, что важнейшим фактором успеха является выбор консультанта, обладающего соответствующими знаниями и опытом, гарантирующими высокое качество проекта, а также активное участие руководства организации в процессе разработки и внедрения стратегии.

Список литературы

44. «Российский консалтинг» 2022 года // РАЭС Аналитика URL: https://raex-rr.com/pro/b2b/consulting/consultingstrategicplanningand_organizational_development/2022/analytics/consulting2022/
45. Глотко А.В., Шелковников С.А., Кузнецова И.Г., Ключева И.С. Развитие малого бизнеса как неотъемлемый элемент развития кооперации аграрного сектора // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2021. № 4. С. 98-105.
46. Глушакова О.В., Черникова О.П., Стрекалова С.А. Как оценить эффективность реализации корпоративной стратегии // Экономический анализ: теория и практика. 2020. Т. 19. №. 2. С. 341-358.
47. Голова Е.Е. Экономическое состояние региональной экономики: реалии и перспективы (на примере Омской области) // Фундаментальные исследования. 2021. № 10. С. 20-24.
48. Губайдуллин Р.М., Бакирова Р.Р. Статистическая оценка структуры и структурных сдвигов налоговых доходов консолидированного бюджета Республики Башкортостан // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 4-1 (74). С. 129-133.
49. Доминов Д.Р. Входящая и исходящая логистика: процессы, различия и способы оптимизации // Theoretical aspects in the formation of pedagogical sciences. 2022. Т. 1. №. 6. С. 205-209.
50. Дроздова М.А., Фурсова Е.А. Цифровизация отрасли железнодорожных перевозок: проблемы и успехи // III Бетанкуровский международный инженерный форум: сборник трудов. 2021. С. 119-121.
51. Захаров Г.В. Консалтинговые услуги как область деятельности высших учебных заведений // Индустриальная экономика. 2021. №4. С.221-223.
52. Константинова В.А., Пономаренко Е.В. Информационные технологии в сфере таможенного оформления ВЭД // Эффективность национальных проектов: социально-экономические процессы, институты гражданского общества, просвещение. XX Международная научно-практическая конференция. Курск: Издательство: Частное образовательное учреждение высшего образования Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса. 2021. С. 137-139.
53. Коротков С.Г. Интеграция консалтинговых услуг в систему образования // Современные тенденции и инновации в области гуманитарных и социальных наук: сборник материалов VII Международной научно-практической конференции. Йошкар-Ола: Марийский государственный университет. 2021. С. 276-281.
54. Коршунов И.А., Чахоян Г.А., Тюнин А.М., Ляховецкая Е.Р. Современные виды консалтинга в системе управления образовательной организацией // Образование и наука. 2021. Т. 23. № 1. С. 73-101.
55. Мезенцева Е.В., Мишаков В.Ю. Актуальность вопроса дополнительной верификации показателей качества при внедрении новых стандартов // Теория и практика экспертизы, технического регулирования и подтверждения соответствия продукции: сборник научных трудов по материалам круглого стола с международным участием. М. 2021. С. 138-143.
56. Пробыток Л.О. Профориентационный психолого-педагогический консалтинг в деятельности педагога-психолога // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки. 2022. № 2-2. С. 105-108. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48335761>
57. Песоцкая Е.В., Селютина Л.Г., Слинков А.М., Иванова М.О. Управленческий консалтинг в системе непрерывного профессионального образования // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2021. Т. 7. № 3. С. 8495. URL: <https://doi.org/10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-7>
58. Чудновский А.Д., Захаров Г.В. Стратегия и консалтинг в сфере высшего образования // Sochi Journal of Economy. 2022. Т. 16. № 1. С. 4-10. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49473952>

16. Шумакова О.В., Крюкова О.Н. Влияние цифровых технологий на повышение сбалансированности взаимоотношений субъектов агропродовольственного рынка // Вестник аграрной науки. 2021. № 1 (88). С. 143-151.

Business level (business unit): specifics and features of consulting projects for the development of business, competitive strategy, implementation experience

Svetlana V. Dmitrieva

Associate Professor of the Department of Business Informatics and Management
Saint-Petersburg State University Aerospace Instrumentation
Saint-Petersburg, Russia
dsv949@yandex.ru
ORCID 0000-0001-9914-6699

Received 04.08.2023

Accepted 19.09.2023

Published 30.10.2023

EDN DNWYFY

Abstract

The modern business world is characterized by a high degree of dynamism and unpredictability, which requires companies to take a more flexible and effective approach to planning and implementing strategies. The features of this approach are reflected at various levels of management, including the business level or, as it is also called, the level of the business unit. The business level, being the link between corporate strategy and functional tactics, plays a key role in determining the competitive position of the company. Strategy development at this level usually includes an analysis of the competitive environment, the definition of strategic goals and initiatives, as well as the formation of a plan for their implementation. This process requires not only a deep understanding of the specifics of the industry and a specific business unit, but also the ability to think strategically and make informed decisions. Consulting projects for the development of business strategy are becoming an increasingly popular tool in the face of increasing competition. Conducting such projects allows companies to get a professional opinion on strategy development, including identification of strategic opportunities and risks, formation of a strategic direction and action plan. The experience of implementing such projects in Russia demonstrates their high efficiency. At the same time, they are a complex process that includes many stages and requires the active participation not only of consultants, but also of the company's management. Therefore, the study of the specifics and features of consulting projects for the development of a business strategy at the level of a business unit is an urgent task. In this article, we will conduct a detailed analysis of the features and specifics of consulting projects for the development of a business strategy at the level of a business unit, as well as the experience of their implementation in Russian companies. We will consider the role of the business level in strategic planning, describe the main stages of developing a business and competitive strategy, and analyze the results and effectiveness of such projects. Based on the results obtained, we will formulate recommendations for companies that plan to conduct consulting projects at the business level, and determine the prospects for further research in this area.

Keywords

consulting, business strategy, competitive strategy, business level, business unit, consulting projects, Russia.

References

1. «Rossijskij konsalting» 2022 goda // RAES Analitika URL: https://raex-rr.com/pro/b2b/consulting/consultingstrategicplanningand_organizational_development/2022/analytics/consulting2022/
2. Glotko A.V., Shelkovnikov S.A., Kuznecova I.G., Klyueva I.S. Razvitie malogo biznesa kak neot'emlemyj element razvitiya kooperacii agrarnogo sektora // Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki. 2021. № 4. S. 98-105.
3. Glushakova O.V., Chernikova O.P., Strekalova S.A. Kak ocenit' effektivnost' realizacii korporativnoj strategii // Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika. 2020. T. 19. № 2. S. 341-358.
4. Golova E.E. Ekonomicheskoe sostoyanie regional'noj ekonomiki: realii i perspektivy (na primere Omskoj oblasti) // Fundamental'nye issledovaniya. 2021. № 10. S. 20-24.
5. Gubajdullin R.M., Bakirova R.R. Statisticheskaya ocenka struktury i strukturnyh sdvigoj nalogovyh dohodov konsolidirovannogo byudzheta Respubliki Bashkortostan // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2021. № 4-1 (74). S. 129-133.
6. Dominov D.R. Vhodyashchaya i iskhodyashchaya logistika: processy, razlichiya i sposoby optimizacii // Theoretical aspects in the formation of pedagogical sciences. 2022. T. 1. № 6. S. 205-209.

7. Drozdova M.A., Fursova E.A. Cifrovizaciya otrasli zheleznodorozhnyh perevozok: problemy i uspekhi // III Betankurovskij mezhdunarodnyj inzhenernyj forum: sbornik trudov. 2021. S. 119-121.
8. Zaharov G.V. Konsaltingovye uslugi kak oblast' deyatel'nosti vysshih uchebnyh zavedenij // Industrial'naya ekonomika. 2021. №4. S.221-223.
9. Konstantinova V.A., Ponomarenko E.V. Informacionnye tekhnologii v sfere tamozhennogo oformleniya VED // Effektivnost' nacional'nyh proektov: social'no-ekonomicheskie processy, instituty grazhdanskogo obshchestva, prosveshchenie. XX Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferenciya. Kursk: Izdatel'stvo: CHastnoe obrazovatel'noe uchrezhdenie vysshego obrazovaniya Kurskij institut menedzhmenta, ekonomiki i biznesa. 2021. S. 137-139.
10. Korotkov S.G. Integraciya konsaltingovyh uslug v sistemu obrazovaniya // Sovremennye tendencii i innovacii v oblasti gumanitarnykh i social'nykh nauk: sbornik materialov VII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Joshkar-Ola: Marijskij gosudarstvennyj universitet. 2021. S. 276-281.
11. Korshunov I.A., CHahoyan G.A., Tyunin A.M., Lyahoveckaya E.R. Sovremennye vidy konsaltinga v sisteme upravleniya obrazovatel'noj organizaciej // Obrazovanie i nauka. 2021. T. 23. № 1. S. 73-101.
12. Mezenceva E.V., Mishakov V.YU. Aktual'nost' voprosa dopolnitel'noj verifikacii pokazatelej kachestva pri vnedrenii novykh standartov // Teoriya i praktika ekspertizy, tekhnicheskogo regulirovaniya i podtverzhdeniya sootvetstviya produkcii: sbornik nauchnykh trudov po materialam kruglogo stola s mezhdunarodnym uchastiem. M. 2021. S. 138-143.
13. Probotyuk L.O. Proforientacionnyj psihologo-pedagogicheskij konsalting v deyatel'nosti pedagoga-psihologa // Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Gumanitarnye nauki. 2022. № 2-2. S. 105-108. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48335761>
14. Pesockaya E.V., Selyutina L.G., Slinkov A.M., Ivanova M.O. Upravlencheskij konsalting v sisteme nepreryvnogo professional'nogo obrazovaniya // Nauchnyj rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa. 2021. T. 7. № 3. S. 8495. URL: <https://doi.org/10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-7>
15. CHudnovskij A.D., Zaharov G.V. Strategiya i konsalting v sfere vysshego obrazovaniya // Sochi Journal of Economy. 2022. T. 16. № 1. S. 4-10. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49473952>
16. SHumakova O.V., Kryukova O.N. Vliyanie cifrovyyh tekhnologij na povyshenie sbalansirovannosti vzaimootnoshenij sub'ektov agroproduktov'stvennogo rynka // Vestnik agrarnoj nauki. 2021. № 1 (88). S. 143-151.