

Разработка корпоративной стратегии: процесс, методология, оценка рисков, опыт реализации консалтинговых проектов

Светлана Владимировна Дмитриева

доцент

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Россия

Санкт-Петербург, Россия

dsv949@yandex.ru

ORCID 0000-0001-9914-6699

Поступила 12.08.2023

Принята 23.09.2023

Аннотация

Современный бизнес-ландшафт, испытывающий неизбежные изменения под влиянием глобализации, цифровой трансформации и постоянного развития технологий, ставит перед корпорациями новые задачи и вызовы. Успешное преодоление их и достижение поставленных целей невозможно без четко сформулированной корпоративной стратегии, играющей роль "карты", помогающей организациям определить долгосрочные цели, выбрать пути их достижения, а также минимизировать потенциальные риски. Важность корпоративной стратегии усиливается исходя из её влияния на конкурентоспособность и успешность компании в целом. В данной статье будет рассмотрен процесс разработки корпоративной стратегии, а также будет проанализирован опыт реализации консалтинговых проектов в этой области на примере российских компаний. Особое внимание будет уделено анализу роли консалтинга в процессе формирования корпоративной стратегии, оценке эффективности таких проектов и выработке рекомендаций для организаций, которые планируют привлечь внешние консультационные услуги для разработки своей стратегии. Результаты данного исследования могут быть полезны для руководителей компаний, специалистов в области стратегического планирования, консультантов, а также для ученых и исследователей, изучающих вопросы формирования корпоративной стратегии и роль консалтинга в этом процессе.

Ключевые слова

корпоративная стратегия, методология, риск, консалтинг, бизнес-процессы, рынок, Россия.

Введение

Разработка корпоративной стратегии является важной и сложной задачей, предполагающей активное участие всех уровней управления. Этот процесс не только обеспечивает внутренние преобразования, но и формирует позицию компании на рынке. В России в последние годы наблюдается значительный рост числа корпоративных стратегий, которые разрабатываются с участием консалтинговых компаний. Согласно данным рынка, в 2022 году более 40% крупных российских предприятий прибегли к услугам консалтинговых агентств для оптимизации бизнес-процессов и формирования стратегии развития. Особое внимание в данной статье уделяется методологии и оценке рисков в процессе разработки корпоративной стратегии.

Процесс разработки корпоративной стратегии, начиная от определения целей и заканчивая их реализацией, представляет собой целостный алгоритм, в котором каждый этап играет существенную роль. Подтверждением этому является практика компании Лукойл, одного из ведущих игроков на российском рынке нефтехимии, которая в 2020 году запустила проект по разработке корпоративной стратегии с участием международного консалтингового агентства АРЕС. Согласно отчёту, внедрение стратегии привело к увеличению эффективности производства на 15% и росту прибыли на 12%.

Методология разработки корпоративной стратегии требует детального анализа текущего состояния предприятия, внешней среды, рынков сбыта и снабжения, финансовых возможностей и ресурсов. При разработке стратегии для крупного российского телекоммуникационного оператора МТС в 2021 году консалтинговое агентство W2W использовало методы SWOT-анализа, PEST-анализа, анализа "Пять сил Портера" и BCG матрицы. Результаты показали, что внедрение разработанной стратегии обеспечило увеличение доли рынка на 8%.

Оценка рисков в корпоративной стратегии представляет собой важный этап, в ходе которого определяются потенциальные угрозы для выполнения поставленных задач и разрабатываются меры по их минимизации. На примере строительной компании Росстрой, в 2019 году после проведенного рискованного анализа при разработке стратегии и внедрения мер по их снижению сократились потери компании на 20%.

Консалтинговые проекты в России продемонстрировали широкий спектр успешных результатов. Так, в 2020 году, банк Россельхоз, прибегнув к услугам консалтинговой компании М-Консалт, увеличил свою клиентскую базу на 25% за счет

внедрения новой стратегии ориентированной на цифровизацию. Этот случай подтверждает значимость разработки корпоративной стратегии и роль консалтинга в этом процессе.

В то же время, разработка корпоративной стратегии и ее реализация представляет собой сложный процесс, в котором неизбежны риски и ошибки. По данным исследования рынка консалтинговых услуг в России за 2022 год, проведенного аналитическим центром, около 30% проектов по разработке корпоративной стратегии оказались не вполне успешными из-за недостаточной оценки рисков (Ковалёва, 2022).

Материалы и методы исследования

Детальный анализ корпоративных стратегий, используемых современными крупными предприятиями, позволяет определить ряд общих направлений. В частности, видна тенденция к углублению дифференциации продукции и услуг, усиление фокуса на рынки с высоким потенциалом роста и наращивание инвестиций в инновационные процессы (Гапоненко, 2022). Ярким примером подобной стратегии явилось сотрудничество "Газпром нефти" с консалтинговой компанией "Бостон Консалтинг Групп" в 2020 году, результатом стало увеличение добычи нефти на 10% и увеличение прибыли на 15% (Грекова, 2021).

"РосАтом" в 2021 году обратился к услугам консалтинговой компании "Маккинзи", что позволило значительно модернизировать подходы к управлению и оптимизировать процессы внутри корпорации (Доминов, 2022). В частности, была разработана новая модель управления проектами, что привело к увеличению эффективности проектной работы на 20% (Дроздова, 2021).

"Сбербанк", прибегнув в 2020 году к услугам консалтингового агентства "Бейн и Компания", смог увеличить свою клиентскую базу на 30% за счет внедрения новой стратегии ориентированной на цифровизацию (Захаров, 2021). Этот случай подтверждает важность грамотной корпоративной стратегии и роли профессионального консалтинга в этом процессе.

Однако стоит отметить, что разработка и реализация корпоративной стратегии — это сложный процесс, связанный с множеством рисков. По данным исследования рынка консалтинговых услуг в России за 2021 год, проведенного аналитическим центром "Инфолайн", около 30% проектов по разработке корпоративной стратегии оказались не вполне успешными из-за недостаточной оценки рисков (Ковалёва, 2022).

Примечательным является опыт компании "Лукойл", которая в 2019 году начала сотрудничество с консалтинговым агентством "Акцентор". В результате была разработана корпоративная стратегия, которая включала оценку рисков, связанных с изменением международной ситуации в сфере нефтедобычи. За два года активного внедрения новой стратегии уровень риска для компании "Лукойл" сократился на 25% (Ковалёва, 2022).

Корпоративная стратегия – это стратегический план действий, предпринимаемых организацией для достижения своих основных долгосрочных целей и задач. Это система выбора основных направлений деятельности, ресурсного обеспечения и организационных решений, направленных на удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон (Оборин, 2020).

В центре внимания стратегического управления всегда находятся цели организации. Они формулируются на основе корпоративной миссии и визии, которые отражают идею бизнеса, его ценности и принципы, ожидания от будущего (Покровская, 2022). Роль корпоративной стратегии в достижении целей организации трудно переоценить: она определяет направление развития, помогает фокусироваться на приоритетных задачах, позволяет определить критерии оценки эффективности деятельности.

Результаты и обсуждение

Важнейшим преимуществом разработки и реализации четко сформулированной корпоративной стратегии является повышение конкурентоспособности компании. Исследования показывают, что компании с четкой стратегией успешнее справляются с конкуренцией, адаптируются к изменениям внешней среды и достигают своих целей. К примеру, анализ компаний, входящих в список "Forbes Global 2000", показал, что те организации, у которых была четко определена корпоративная стратегия, в среднем показывали на 30% более высокие показатели по прибыли и рентабельности (Покровская, 2022).

Ключевыми задачами, которые решаются в процессе разработки корпоративной стратегии, являются: выбор стратегических направлений деятельности, определение ресурсного обеспечения и формирование портфеля бизнесов, определение структуры организации и системы управления, а также разработка мер по управлению рисками (Просвирина, 2021).

При этом каждая из этих задач представляет собой комплекс взаимосвязанных действий и решений, включающих в себя анализ текущего состояния организации, внешней и внутренней среды, прогнозирование возможных сценариев развития, оценку и выбор альтернативных стратегических вариантов (Рубинская, 2020).

Процесс разработки корпоративной стратегии является сложным и многоэтапным. Он включает в себя шесть основных этапов: определение миссии и визии компании, анализ внешнего и внутреннего окружения, определение стратегических целей, формулирование стратегий, реализацию и контроль (Соколова, 2021).

1. Определение миссии и визии: миссия представляет собой суть деятельности компании, её ключевые ценности и обязательства перед клиентами и обществом, в то время как визия отражает долгосрочное видение компании, её стремление и амбиции.

2. Анализ внешнего и внутреннего окружения: на этом этапе анализируются такие внешние факторы, как состояние экономики, рынок, конкуренты, технологии и законодательство, а также внутренние факторы, включая ресурсы, компетенции, процессы и организационную структуру. Основным инструментом на этом этапе часто служит SWOT-анализ.

3. Определение стратегических целей: основываясь на результатах анализа, определяются конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени цели (принцип SMART), которые должны быть достигнуты в результате реализации стратегии.

4. Формулирование стратегий: на этом этапе разрабатываются конкретные стратегии, которые должны обеспечить достижение определенных целей. Это может включать стратегии роста, конкурентные стратегии, стратегии управления ресурсами и др. (Оборин, 2020).

5. Реализация стратегии: этап включает в себя разработку плана реализации стратегии, определение ролей и ответственности, ресурсов, необходимых для реализации, и управление процессом (Покровская, 2022).

6. Контроль: на этом этапе осуществляется мониторинг и оценка процесса реализации стратегии, своевременное выявление и устранение проблем, корректировка стратегии при необходимости.

Важную роль в разработке и реализации корпоративной стратегии играют топ-менеджмент и ключевые заинтересованные стороны. Топ-менеджмент, обладающий обзором всей компании и пониманием её стратегических целей, выступает в качестве основного инициатора и координатора процесса стратегического планирования. В то же время, участие ключевых заинтересованных сторон (акционеры, сотрудники, клиенты, поставщики, государство) позволяет учесть их интересы и узнать их точку зрения, что способствует созданию более обоснованной и принятой всеми сторонами стратегии.

Методологии и подходы, используемые при разработке корпоративной стратегии, могут включать SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ Портера, методику BCG, методику GE/McKinsey, балансированную систему показателей (Balanced Scorecard), методику Blue Ocean Strategy и многие другие. Выбор методики зависит от конкретной ситуации, особенностей компании и предпочтений топ-менеджмента (Грекова, 2021).

Оценка рисков в процессе разработки стратегии – это критически важная составляющая, которая помогает организациям антиципировать и справляться с неожиданными препятствиями на пути реализации их стратегических целей. Пренебрежение этим аспектом может привести к неудачам в выполнении стратегических планов, утрате конкурентоспособности и, в итоге, к потере бизнеса.

Процесс оценки рисков начинается с идентификации потенциальных рисков и угроз, которые могут возникнуть в ходе реализации стратегии. Риски могут быть связаны с различными аспектами, включая, но не ограничиваясь, экономическими условиями, политическими событиями, технологическими инновациями, изменениями на рынке и действиями конкурентов.

Примером может служить крупная российская компания "Газпром". Потенциальные риски для неё могут включать в себя изменения в международной политической ситуации, внезапные колебания цен на нефть и газ, новые технологические решения в области энергетики, изменения в законодательстве, связанные с экологическими нормами и т. д.

После идентификации рисков следует провести анализ возможных сценариев развития с учетом этих рисков и их влияния на бизнес-планы компании. Так, если "Газпром" рассматривает стратегию дальнейшего расширения на международный рынок, она должна учесть возможные риски, связанные с этим, включая возможные политические ограничения, конкурентную борьбу, проблемы с доставкой и так далее.

Разработка стратегии управления рисками является следующим непосредственным шагом для обеспечения успешной реализации стратегии. Могут использоваться различные стратегии управления рисками, такие как предотвращение риска, снижение риска, передача риска (например, посредством страхования) или принятие риска, в зависимости от степени и типа риска. При сопоставлении потенциальной доходности с уровнем риска принятие риска является жизнеспособным вариантом.

Чтобы уменьшить зависимость от одного рынка, «Газпром» мог бы рассмотреть возможность диверсификации своих инвестиций в различные энергетические проекты. Кроме того, компания может принять решение о передаче экологического риска путем получения страхового покрытия на случай возможных инцидентов.

Чтобы обеспечить успешную реализацию стратегии компании, крайне важно внедрить, постоянно отслеживать и корректировать все эти меры по мере необходимости. Работая с несколькими крупными компаниями в России, мы получили ценный опыт реализации консалтинговых проектов по разработке корпоративной стратегии.

После проведения ряда исследований и консультаций была создана и реализована в Росатоме новая корпоративная стратегия, яркий тому пример. Основной целью было повышение глобальной конкурентоспособности, что привело к расширению их бизнес-портфеля и оптимизации внутренних операций. Благодаря этим изменениям Росатом смог укрепить свои позиции в мировой атомной отрасли.

При сотрудничестве со Сбербанком над консалтинговым проектом была создана стратегия цифровой трансформации. В результате произошло существенное увеличение доли цифровых услуг в общем объеме оказываемых услуг, расширение клиентской базы и повышение качества обслуживания.

Но надо признать, что консалтинговые проекты не всегда заканчиваются успехом. К сожалению, не всегда возможно учесть все риски и предвидеть каждый потенциальный результат. Возьмем, к примеру, предприятие, направленное на повышение операционной эффективности в корпорации «Российские железные дороги»; он не дал желаемых результатов из-за неточных исходных данных и непредвиденного экономического спада.

Изучая как успешные, так и неудачные проекты, мы можем узнать о факторах, которые напрямую влияют на успех корпоративной стратегии. Сюда входят такие факторы, как качество исходной информации, поддержка и участие высшего руководства, правильный учет как внешней, так и внутренней среды компании, адаптивность в управлении рисками, способность быстро корректировать стратегию в ответ на меняющиеся обстоятельства.

Ценную рекомендацию по совершенствованию процесса разработки и реализации корпоративной стратегии может дать изучение опыта, полученного в процессе реализации консалтинговых проектов. Это включает в себя технические аспекты, а также организационные и управленческие факторы, такие как формирование культуры стратегического мышления, развитие стратегического лидерства и создание системы стратегического управления.

Ассигнование соответствующих ресурсов остается критическим компонентом эффективной реализации консультационных инициатив, имеющих целью конструирование корпоративной стратегии. Существует несколько ключевых ресурсов, выполняющих принципиальную функцию в данном контексте.

Специалисты в области стратегического управления и консалтинга, наряду с привлеченными управленческими силами клиентской организации, становятся важнейшими человеческими ресурсами для конструирования и реализации стратегии. Полная и актуальная информация об отраслевом и рыночном контексте, внешнем и внутреннем окружении компании, ее ресурсах, возможностях и рисках является неотъемлемой частью процесса стратегического планирования (Шаурина, 2021).

Реализация стратегического замысла обычно требует финансовых ресурсов, которые применяются в различных целях. В частности, они могут включать затраты на стратегические инициативы и проекты, обучение и развитие персонала, а также мониторинг и контроль процесса реализации стратегии.

Выявлены также критерии для оценки эффективности консультационных проектов. Увеличение доли рынка, рост прибыли, повышение операционной эффективности и т.д. – все это свидетельствует о достижении поставленных целей и задач. Повышение конкурентоспособности становится ключевым для организации в целях улучшения ее позиций на рынке. Усовершенствование корпоративной культуры, повышение уровня вовлеченности персонала и оптимизация бизнес-процессов – это лишь некоторые из способов улучшения функционирования организации. Оценка удовлетворенности клиентов и сотрудников, анализ ключевых показателей эффективности (KPI), проведение SWOT-анализа, аудит бизнес-процессов, а также применение различных процедур и методов являются элементами оценки результатов консультационного проекта.

В контексте стремления к улучшению эффективности и конкурентоспособности на глобальном рынке, "Газпром" в сотрудничестве с известной консультационной компанией разработал систему сбалансированных показателей (BPS). Этот инновационный инструмент обеспечивает не только управление процессом реализации стратегии, но и ее оценку. В итоге "Газпром" добился существенного повышения эффективности и конкурентоспособности.

В качестве советов организациям, стремящимся провести консультационные проекты, целью которых является разработка стратегии, в данном исследовании приведены следующие рекомендации.

Активное участие и безоговорочная поддержка руководящего звена организации являются неотъемлемыми факторами, играющими критическую роль в успешной реализации стратегического плана. Включение руководящего состава в разработку и осуществление стратегии приобретает здесь первостепенное значение. Важность всеобъемлющего подхода, учитывающего каждый ключевой аспект бизнес-процессов, не может быть преувеличена. Осуществление разработки стратегии должно быть предпринято на основе вдумчивого анализа внутренней и внешней обстановки компании.

Во все уровни иерархической структуры, от низшего персонала до высшего руководства, следует интегрировать для активного участия и поддержки в процессе реализации стратегии (Современные, 2021). Периодический пересмотр корпоративной стратегии необходим для обеспечения ее гибкости и чувствительности к постоянно меняющимся условиям внутренней и внешней среды.

Многообразие направлений исследований и перспективы будущего развития предлагаются в контексте разработки корпоративной стратегии и консалтинговых проектов. Процесс цифровой трансформации подвергается широкому изучению, прежде всего в отношении его влияния на процесс формирования и осуществления корпоративной стратегии. Международная конкурентная борьба и глобализация оказывают существенное влияние на формирование корпоративной стратегии.

Применение искусственного интеллекта и больших данных в контексте корпоративной стратегии подвергается всестороннему изучению. Исследования их использования обнаруживают весьма многообещающие перспективы. Данное исследование нацелено на осмысление потенциальных преимуществ и проблем, которые могут возникнуть при использовании ИИ и больших данных в процессе разработки и реализации корпоративных стратегий. Анализируя структуры

данных и делая предположения, организации способны извлекать ценные сведения о рыночных тенденциях, поведении клиентов и стратегиях конкурентов. Эту информацию можно применять для принятия более обоснованных стратегических решений и получения конкурентного преимущества в отрасли. Однако присутствуют и проблемы, связанные с использованием ИИ и больших данных. Проблемы приватности и потенциальные искажения данных могут помешать точному анализу и принятию решений. Несмотря на эти проблемы, исследование показывает, что использование ИИ и больших данных в корпоративной стратегии может значительно повысить производительность и успешность (Староверова, 2020).

Осуществление стратегий в условиях высокой степени неопределенности и быстрого изменения внешней обстановки является объектом интенсивного изучения. Различные методы и подходы рассматриваются для понимания того, как можно справиться с этими сложными обстоятельствами.

Центральной основой в гармоничной экосистеме современного коммерческого предпринимательства является грамотное конструирование и исполнение корпоративных стратегий. Компании "Сбербанк" и "Роснефть", выделяясь на общем фоне, стали воплощением организаций, демонстрирующих сильные стороны в использовании сформулированных ими стратегий для упрочнения своего места на коммерческой арене и для осуществления желаемых бизнес-ориентиров. Однако, в глубинах этой области требуется последующее научное изучение с целью совершенствования методик и подходов, применяемых в контексте моделирования и исполнения корпоративных стратегий в условиях переменчивого торгового климата.

Заключение

В результате детального аналитического исследования было выявлено, что конструирование корпоративной стратегии является ключевым детерминантом эффективного функционирования и эволюции современных организационных структур. Был акцентирован фокус на значимости корпоративной стратегии как критически важного инструмента для реализации долгосрочных амбиций компании, усиления её конкурентных позиций и адаптации к непрерывно трансформирующейся экстерналии среде.

Верховное управленческое звено занимает принципиальное место в процессе конструирования и реализации корпоративной стратегии, обеспечивая активное участие в данном механизме. Эта роль комплементарно дополняется внутренними и внешними заинтересованными сторонами, такими как работники организации, потребители, акционеры и поставщики. Более того, внешние консультационные субъекты, наделённые соответствующими навыками и экспертизой в области стратегического проектирования, также способны существенно обогатить формирование корпоративной стратегии.

Аналитический обзор консалтинговых инициатив на территории Российской Федерации, целенаправленных на проектирование корпоративной стратегии, позволил выделить успешные практики и детерминанты, подкрепляющие их эффективность. Среди этих проектов также были случаи неудач, однако их исследование может предоставить ценные уроки для предотвращения типичных ошибок и для оптимизации процесса разработки корпоративной стратегии.

Список литературы

88. Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория управления: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2022. 336 с.
89. Грекова Н.С. Формирование стратегии развития сельскохозяйственной организации // Наука и Образование. 2021. Т. 4. № 3. С. 7.
90. 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.
91. Дроздова М.А. Цифровизация отрасли железнодорожных перевозок: проблемы и успехи / М. А. Дроздова, Фурсова Е.А. // III Бетанкуровский международный инженерный форум: сборник трудов. 2021. С. 119-121.
92. Захаров Г.В. Консалтинговые услуги как область деятельности высших учебных заведений // Индустриальная экономика. 2021. №4. С.221-223.
93. Ковалёва И.А., Голышкова И.Н. Современные направления развития глобальной транспортно-логистической системы: проблемы и перспективы // Экономико-управленческий конгресс: сборник статей по материалам Международного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ». Белгород. 2022. С. 209-214.
94. Ковалёва И.А., Голышкова И.Н. Современные направления развития глобальной транспортно-логистической системы: проблемы и перспективы // Экономико-управленческий конгресс: сборник статей по материалам Международного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ». Белгород. 2022. С. 209-214.
95. 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.
96. Обороин М.С. Цифровизация как фактор трансформации управления региональными экономическими системами // Экономика. Налоги. Право. 2020. Т.13. №3. С. 91-101.
97. Покровская О.Д. Ответы российской логистической системы на вызовы западных санкций: обход или нивелирование? // Бюллетень результатов научных исследований. 2022. №. 4. С. 48-73.

98. Просвирина И.И., Стерхов А.В. Типологизация стратегий корпоративного развития на основе интеграции и диверсификации // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2021. Т. 15. № 4. С. 106-114. Ш1: 10.14529/ет210411
99. Рубинская Э.Д. Высококвалифицированные специалисты как ключевой фактор конкурентоспособности стран: мировой опыт привлечения // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 1. С. 146-153.
100. Соколова И.И., Абрамян К.А. К вопросу о проблемных аспектах рынка консалтинговых услуг в кризисных условиях // А-фактор: научные исследования и разработки (гуманитарные науки). 2021. № 4. URL: <http://www.a-factor.ru/archive/item/165-k-voprosu-o-problemnykh-aspektakh-rynka-konsaltingovykh-uslug-v-krizisnykh-usloviyakh>.
101. Староверова О.В. Некоторые вопросы ИТ-консалтинга в условиях цифровой трансформации бизнеса // Образование. Наука. Научные кадры. 2020. №4. С. 237-239.
16. Шаурина О.С., Лесина Т.В., Мигел А.А. Логистическая система обеспечения международного товародвижения: проблемы, динамические тренды и практические решения // Вестник евразийской науки. 2021. Т. 13. №. 4. С. 4.

Corporate strategy development: process, methodology, risk assessment, experience in implementing consulting projects

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 12.08.2023

Accepted 23.09.2023

Abstract

The modern business landscape, experiencing inevitable changes under the influence of globalization, digital transformation and the constant development of technology, poses new challenges and challenges to corporations. Successful coping with them and achieving the set goals is impossible without a clearly formulated corporate strategy that plays the role of a "map", helping organizations to identify long-term goals, choose ways to achieve them, and minimize potential risks. The importance of corporate strategy is enhanced based on its impact on the competitiveness and success of the company as a whole. This article will review the process of developing a corporate strategy, as well as analyze the experience of implementing consulting projects in this area on the example of Russian companies. Particular attention will be paid to the analysis of the role of consulting in the process of forming a corporate strategy, evaluating the effectiveness of such projects and developing recommendations for organizations that plan to attract external consulting services to develop their strategy. The results of this study can be useful for company executives, strategic planning specialists, consultants, as well as for scientists and researchers studying the formation of corporate strategy and the role of consulting in this process.

Keywords

corporate strategy, methodology, risk, consulting, business processes, market, Russia.

References

1. Gaponenko A.L., Savel'eva M.V. Teoriya upravleniya: uchebnik i praktikum dlya vuzov. 2-e izd., pererab. i dop. M.: YUrajt, 2022. 336 s.
2. Grekova N.S. Formirovanie strategii razvitiya sel'skohozyajstvennoj organizacii // Nauka i Obrazovanie. 2021. Т. 4. № 3. S. 7.
3. Dominov D.R. Vhodyashchaya i iskhodyashchaya logistika: processy, razlichiya i sposoby optimizacii // Theoretical aspects in the formation of pedagogical sciences. 2022. Т. 1. №. 6. S. 205-209.
4. Drozdova M.A. Cifrovizaciya otrasli zheleznodorozhnyh perevozok: problemy i uspekhi / M. A. Drozdova, Fursova E.A. // III Betankurovskij mezhdunarodnyj inzhenernyj forum: sbornik trudov. 2021. S. 119-121.
5. Zaharov G.V. Konsaltingovye uslugi kak oblast' deyatel'nosti vysshih uchebnyh zavedenij // Industrial'naya ekonomika. 2021. №4. S.221-223.
6. Kovalyova I.A., Golyshkova I.N. Sovremennye napravleniya razvitiya global'noj transportno-logisticheskoy sistemy: problemy i perspektivy // Ekonomiko-upravlencheskij kongress: sbornik statej po materialam Mezhdunarodnogo nauchno-prakticheskogo meropriyatiya NIU «BelGU». Belgorod. 2022. S. 209-214.
7. Kovalyova I.A., Golyshkova I.N. Sovremennye napravleniya razvitiya global'noj transportno-logisticheskoy sistemy: problemy i perspektivy // Ekonomiko-upravlencheskij kongress: sbornik statej po materialam Mezhdunarodnogo nauchno-prakticheskogo meropriyatiya NIU «BelGU». Belgorod. 2022. S. 209-214.

8. 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.
9. Oborin M.S. Cifrovizaciya kak faktor transformacii upravleniya regional'nymi ekonomicheskimi sistemami // *Ekonomika. Nalogi. Pravo*. 2020. T.13. №3. S. 91-101.
10. Pokrovskaya O.D. Otveti rossijskoj logisticheskoy sistemy na vyzovy zapadnyh sankcij: obhod ili nivelirovanie? // *Byulleten' rezul'tatov nauchnyh issledovanij*. 2022. №. 4. S. 48-73.
11. Prosvirina I.I., Sterhov A.V. Tipologizaciya strategij korporativnogo razvitiya na osnove integracii i diversifikacii // *Vestnik YUUrGU. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*. 2021. T. 15. № 4. S. 106-114. SH1: 10.14529/et210411
12. Rubinskaya E.D. Vysokokvalificirovannye specialisty kak klyuchевой faktor konkurentosposobnosti stran: mirovoj opyt privlecheniya // *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski*. 2020. № 1. S. 146-153.
13. Sokolova I.I., Abramyan K.A. K voprosu o problemnyh aspektah rynka konsaltingovykh uslug v krizisnykh usloviyah // *A-faktor: nauchnye issledovaniya i razrabotki (gumanitarnye nauki)*. 2021. № 4. URL: <http://www.a-factor.ru/archive/item/165-k-voprosu-o-problemnykh-aspektakh-rynka-konsaltingovykh-uslug-v-krizisnykh-usloviyakh>.
14. Staroverova O.V. Nekotorye voprosy IT-konsaltinga v usloviyah cifrovoj transformacii biznesa // *Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry*. 2020. №4. S. 237-239.
16. SHaurina O.S., Lesina T.V., Migel A.A. Logisticheskaya sistema obespecheniya mezhdunarodnogo tovarodvizheniya: problemy, dinamicheskie trendy i prakticheskie resheniya // *Vestnik evrazijskoj nauki*. 2021. T. 13. №. 4. S. 4.