

Copyright © 2022 by Sochi State University



Published in the Russian Federation
Sochi Journal of Economy
Has been issued since 2007.
ISSN: 2541-8114
2022. 16(1): 4-10

www.vestnik.sutr.ru



Articles

UDC 37.01

Strategy and Consulting in the Field of Higher Education

Aleksei D. Chudnovskii ^{a, *}, Grigorii V. Zakharov ^a

^a State University of Management, Moscow, Russian Federation

Abstract

Currently, there is an intensification of competition in various fields of activity, which leads to an increase in uncertainty and risks. This encourages the management of organizations to actively adapt to the constantly changing conditions of the external environment, which is due to the development of consulting services, including in the field of higher education. The development of consulting services is associated with the modernization of Russian education against the background of scientific and technological progress, universal digitalization and a number of other factors that are considered in the article. The paper identifies the main problems in the field of education that require accelerated solutions, analyzes consulting services in the field of education, and proves their relevance in modern conditions. The types of consulting depending on the type of tasks to be solved, approaches to its implementation are considered. In addition, examples of organizations of different levels that provide consulting services are given. The results of the conducted research have practical significance and can serve as a guide for the management of educational organizations when making managerial decisions. It is concluded that consulting services are currently in demand, acting as an integral part of the activity, maintaining the functioning of the organization at a high level.

Keywords: consulting, consulting services, education, learning process, consulting activity.

1. Введение

Тенденции социально-экономического развития мира, которые можно наблюдать в настоящее время, сопровождаются неоднозначным реформированием всех сфер жизнедеятельности человека, в том числе и образования. Сегодня сфера высшего образования проходит через сложные процессы цифровизации и претерпевает иные существенные изменения, которые усложняют внутренние и внешние процессы деятельности образовательной организации, формируя широкий спектр управленческих проблем, требующих получения внешней консультационной поддержки.

В условиях активно меняющейся внешней среды ужесточаются требования к профессиональным компетенциям выпускников высших учебных заведений, что ставит перед руководителями образовательных организаций задачи качественно нового уровня.

Консультирование получило широкое распространение в различных областях жизни. Оно становится важным фактором повышения эффективности деятельности организации, способствуя росту ее конкурентоспособности.

* Corresponding author

E-mail addresses: moxovagv@mail.ru (A.D. Chudnovskii)

Консалтинг в сфере образования направлен на непрерывное улучшение образовательных организаций с целью повышения качества образования.

Цель исследования заключается в выявлении спектра насущных проблем в сфере высшего образования и типовых ситуаций, вызывающих потребность в получении поддержки внешних экспертов.

Научной новизной данной статьи является выделение того факта, что рост спроса на консультационные услуги связан с необходимостью формирования устойчивых конкурентных преимуществ в условиях обостряющейся конкурентной борьбы. Рассмотрены основные проблемы образовательных организаций, возникновение и решение которых обусловлено активными трансформационными процессами в сфере образования.

2. Материалы и методы

Основные положения и выводы настоящей статьи основаны на результатах использования аналитического и сравнительного методов исследования, которые позволили выявить актуальные факторы, побуждающие образовательные организации обращаться к внешним экспертам. В процессе исследования использованы научные публикации по анализируемой проблеме.

3. Обсуждение

Консалтинг представляет собой помощь по вопросам в самых разных сферах: финансовой, юридической, технической, технологической и др. (Саханский, 2014). Потребность в консалтинге возникает в случае изменения факторов внешней или внутренней среды, ухудшения результатов деятельности, неясности в путях дальнейшего развития (Ефимович, 2018).

По типам задач, решаемых в процессе консалтинга, он может быть разделен на:

- стратегический, направленный на глобальный анализ рынка с целью построения эффективной бизнес-модели;
- маркетинговый, направленный на разработку маркетинговой стратегии;
- кадровый, направленный на построение эффективной корпоративной культуры;
- консалтинг, направленный на построение эффективной системы управления (распределение зон ответственности, построение оптимальной организационной структуры управления и т.д.).

Иными словами, консалтинг затрагивает все сферы деятельности организации.

В международной практике выделяются, как правило, следующие виды консультационных услуг: процессный (проектный), экспертный, обучающий (Актанова, 2020). В рамках процессного подхода консультант имеет с организацией-заказчиком непосредственный контакт, целью которого является разработка мероприятий, оптимизирующих протекающие процессы. Экспертный консалтинг подразумевает разработку решений конкретной проблемы после проведенного консультантом анализа организации. При этом организация-заказчик должна предоставить доступ к необходимым для этого данным, которые будут оцениваться. В рамках обучающего консалтинга организация-заказчик получает доступ к информации в форме лекций, семинаров, пособий и т.д.

Наиболее эффективным является подход, при котором происходит совместная открытая работа в подготовке решений. Однако в зависимости от целей руководство организации выбирает наиболее приемлемый для нее метод. Более того, методы могут комбинироваться.

Консультационные услуги оказывают как многопрофильные организации, специализирующиеся в разных областях, так и специализированные организации, деятельность которых сосредоточена в конкретной области. Кроме того, есть независимые частные консультанты, а также группы консультантов, работающих сообща. Наблюдается тенденция, при которой происходит отток консультаций из организаций в индивидуальную сферу (Саханский, 2015).

Консалтинг в образовании имеет свои особенности, обусловленные спецификой рассматриваемой области. Услуги консалтингового характера могут оказывать сами учреждения, но они могут быть и непосредственными потребителями в сферах ресурсного обеспечения учебного процесса и научных исследований, позиционирования на рынке образовательных услуг и др. (Шаньгина, 2019).

В исследовании образовательные организации рассматриваются в качестве потребителей консалтинговых услуг.

Вузы – крупные хозяйствующие субъекты, обладающие значительными ресурсами и нуждающиеся в силу этого в эффективной организации и сопровождении ключевых процессов.

В целом можно выделить три группы консалтинговых услуг (Коршунов и др., 2021):

- непосредственная поддержка образовательных организаций;
- оказание помощи обучающимся;
- поддержка органов власти в процессе построения эффективной системы управления образовательными организациями.

Какие ключевые виды управленческих задач в сфере высшего образования требуют ускоренного решения?

1. Формирование благоприятного эмоционального климата.
2. Стратегическое планирование.
3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности.
4. Организационное управление.
5. Организация медицинской службы.
6. Информационно-технологическое обеспечение образовательного процесса.
7. Нормативно-правовое регулирование.
8. Оценка состояния материальной базы образовательной организации.
9. Маркетинговая деятельность.
10. Профориентационная работа.

Рассмотрим подробнее каждый из этих видов деятельности.

Формирование благоприятного эмоционального климата вызвано стрессом как среди обучающихся, так и среди преподавательского состава ввиду трансформации образовательных процессов, в том числе цифровой, а также запросов рынка труда на развитие soft skills.

Стратегическое планирование связано с необходимостью проводить анализ внутренней и внешней среды и перестраивать на основе результатов траекторию долгосрочного развития, уточнять цели и миссию, а также пути роста организации.

Важность проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности диктуется возможным неэффективным использованием финансовых ресурсов, необходимостью формирования инвестиционной стратегии и проверки целевого использования денежных средств, полученных как из государственного бюджета, так и из внебюджетных источников.

Необходимость организационного управления вызвана проблемами низкой производительности труда основных процессов, неэффективными внутренними коммуникациями, нерациональным использованием кадровых ресурсов. Современными трендами являются «бережливое производство», TQM (Total Quality Management) – всеобщее управление качеством и цифровизация. В российской практике компания LeanVector реализует проекты по повышению операционной эффективности в самых разных областях, в том числе и в сфере образования. В частности, внимание уделяется принципам и инструментам бережливого подхода.

Актуальность организации медицинской службы возросла на фоне распространения новой коронавирусной инфекции в начале 2020 года. Несоответствие санитарно-эпидемиологическим нормам создает угрозу безопасности сотрудников образовательной организации и обучающихся. Сторонние организации могут проводить консультации в вопросах оценки состояния здоровья учащихся, проверять организацию медицинской службы образовательного учреждения на предмет соответствия стандартам. Комплексная поддержка здоровья обучающихся в учебных заведениях способствует достижению социальных целей и повышению результатов их учебной деятельности.

Информационно-технологическое обеспечение образовательного процесса призвано не допустить отставание в части готовности реализации образовательных программ в условиях смены научно-технической парадигмы и перехода на дистанционное обучение, организации учебного процесса с использованием современных цифровых технологий. Если не внедрять цифровые инструменты в процесс обучения или управления, то образовательное учреждение проиграет конкурентную борьбу. Именно в этой связи и появляется потребность во внешней поддержке, которая призвана помочь создать современную цифровую образовательную среду (Лаврентьев, Крылов, 2018). Среди

прогрессивных образовательных технологий можно назвать такие, как искусственный интеллект, адаптивное обучение, большие данные, геймификация, дистанционное образование и пр. Современные технологии делают процесс обучения гибким, адаптивным и способствуют индивидуализации обучения (Соснина, 2015).

Нормативно-правовое обеспечение всех аспектов деятельности образовательной организации призвано обеспечить ее защиту в процессе реализации сложных внутренних и внешних процедур. Внешняя поддержка особенно актуальна при слиянии вузов, создании филиалов, формировании договоров об оказании платных услуг и прочих сложных процедур, где может иметь место оппортунистическое поведение.

Оценка состояния материальной базы образовательной организации на предмет ее соответствия задачам учебного процесса – еще одна важная сфера работы. Проектирование современной инфраструктуры необходимо в случае ее несоответствия современным стандартам.

Маркетинговая деятельность связана с выявлением запросов потребителей и разработкой востребованных образовательных программ и стратегии их продвижения среди целевой аудитории. Задача внешних экспертов – разработка PR-стратегии, продвижение бренда, коммерциализация образовательных продуктов и пр.

Необходимость профориентационной работы может быть обусловлена неэффективной приемной кампанией по привлечению абитуриентов и потерей интереса к высшему образованию. Низкая мотивация абитуриентов получать высшее образование – острая проблема настоящего времени. Задача внешней поддержки – увеличить охват, выявить способности абитуриентов, их предрасположенность к тем или иным профессиональным видам деятельности, донести важность получения высшего образования.

Организации, которые оказывают консультационные услуги, можно разделить на следующие группы (Коршунов и др., 2021):

- международные организации (Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Всемирный банк и пр.);
- некоммерческие организации, основанные органами исполнительной власти (центры компетенций по сопровождению федеральных программ и пр.);
- образовательные учреждения и их подразделения (например, МШУ «Сколково», НИУ «Высшая школа экономики» и пр.);
- частные консалтинговые организации (например, Центр правовой поддержки образовательных организаций, Boston Consulting Group и пр.);
- некоммерческие организации (например, АНО «Образование и Консалтинг»).

Среди перечисленных ранее задач, требующих вмешательства внешних консультантов, наибольшим спросом в современных условиях пользуется информационно-технологическое обеспечение, что обусловлено цифровой трансформацией всех сфер жизни общества, усиленной ввиду пандемии новой коронавирусной инфекции. Массовый переход к онлайн-платформам спровоцировал стресс среди участников образовательного процесса, что в свою очередь привело к росту психологического консалтинга, призванного обеспечить благоприятный психоэмоциональный климат. Обостряющаяся конкуренция способствует тому, что немаловажным моментом в деятельности любой образовательной организации является разработка маркетинговой стратегии и продвижение бренда.

Руководство образовательного учреждения самостоятельно решает, где ему нужна помощь внешних специалистов, а где целесообразно разобраться с помощью внутренних ресурсов.

Оценивая эффективность консультационных услуг, следует уделить внимание не только экономическому, но и социальному аспекту, который может проявляться в активизации научной работы профессорско-преподавательского состава, вовлечении в научную работу студентов, поиске новых идей и т.д. (Грибов, 2013; Гузик и др., 2013).

4. Результаты

В рамках исследования были рассмотрены основные проблемы образовательных организаций, возникновение которых обусловлено активными трансформационными процессами в сфере образования. Выделенные ключевые вопросы требуют ускоренного решения. Результаты могут стать ориентиром для руководства образовательных организаций при определении направлений деятельности, в которых требуется обращение к внешним экспертам. Было установлено, что рост спроса на консультационные услуги связан

с необходимостью формировать устойчивые конкурентные преимущества в условиях обостряющейся конкурентной борьбы. Результаты исследования станут ориентиром для руководства образовательных организаций при принятии управленческих решений, что позволит менеджерам самостоятельно определять, в каких случаях возможным является обращение к внешним консультантам, а в каких вопросах желательно опираться исключительно на внутренние ресурсы.

5. Заключение

Ключевым фактором для обращения к консультационным услугам выступают изменения, происходящие в образовательной среде. Конкретная проблема требует определенного направления консультационной помощи, которое выбирается руководством учреждения.

Внешние консультанты, обладая соответствующими компетенциями, объективно оценивают текущее состояние деятельности и вызовы внешней среды. Практический опыт и результативные практики помогают им найти эффективные пути решения насущной проблемы. Кроме того, услуги консультационного характера могут быть связаны с обучающими функциями. Такой подход предполагает, что организация-заказчик проводит исследование проблемы и ее оптимальное решение под руководством экспертов, получая нужные консультации, разбирая соответствующие кейсы и т.д. Тем самым обеспечивается синергетический эффект.

Наиболее перспективным является дальнейшее изучение изменений рынка образовательного консалтинга в связи с ускоренным переходом образования в дистанционный формат.

Литература

[Актанаева, 2020](#) – Актанаева М.А. Консалтинг в сфере образования // *Актуальные научные исследования в современном мире*. 2020. № 10-5(66). С. 13-15.

[Ефимович, 2018](#) – Ефимович А.Н. Особенности управленческого консалтинга в сфере образования // *Студенческая наука и XXI век*. 2018. № 16-2. С. 119-121.

[Грибов, 2013](#) – Грибов П.Г. Качество и эффективность консалтинговых услуг в сфере высшего образования // *Инновации и инвестиции*. 2013. № 1. С. 90-94.

[Гузик и др., 2013](#) – Гузик В.Ф., Ляпунова Е.В., Костюк А.И., Черный С.А. Принципы разработки систем тестового контроля знаний // *Известия Южного федерального университета. Технические науки*. 2002. № 2 (25). С. 164-166.

[Коршунов и др., 2021](#) – 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.

[Лаврентьев, Крылов, 2018](#) – Лаврентьев С.Ю., Крылов Д.А. Консалтинг инновационных процессов в вузе: особенности и характеристика // *Современные проблемы науки и образования*. 2018. № 6. С. 268.

[Саханский, 2014](#) – Саханский Н.Б. Основные виды консультационной деятельности в сфере образования // *Управление образованием: теория и практика*. 2014. № 3 (15). С. 108-130.

[Саханский, 2015](#) – Саханский Н.Б. Роль и место консультанта в образовательном процессе // *Управление образованием: теория и практика*. 2015. № 1 (17). С. 79-98.

[Соснина, 2015](#) – Соснина Т.В. Образовательный консалтинг в период развития Интернет-технологий / *Научная дискуссия: гуманитарные, естественные науки и технический прогресс: Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 22 июня 2015 года*. Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью "Приоритет", 2015. С. 17-22.

[Шаньгина, 2019](#) – Шаньгина И.А. Консалтинг в сфере образования / *Молодежь XXI века: образование, наука, инновации: материалы VIII Всероссийской студенческой научно-практической конференции с международным участием, Новосибирск, 04–06 декабря 2019 года*. Новосибирск: Новосибирский государственный педагогический университет. 2019. С. 222-223.

References

- Aktanaeva, 2020** – Aktanaeva, M.A. (2020). Konsalting v sfere obrazovaniya [Consulting in the field of education]. *Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire*. 10-5(66): 13-15. [in Russian]
- Efimovich, 2018** – Efimovich, A.N. (2018). Osobennosti upravlencheskogo konsaltinga v sfere obrazovaniya [Features of management consulting in the field of education]. *Studencheskaya nauka i XXI vek*. 16-2: 119-121. [in Russian]
- Gribov, 2013** – Gribov, P.G. (2013). Kachestvo i effektivnost' konsaltingovykh uslug v sfere vysshego obrazovaniya [Quality and efficiency of consulting services in the field of higher education]. *Innovatsii i investitsii*. 1: 90-94. [in Russian]
- Guzik i dr., 2013** – Guzik, V.F., Lyapunsova, E.V., Kostyuk, A.I., Chernyi, S.A. (2013). Printsipy razrabotki sistem testovogo kontrolya znaniy [Principles of developing test knowledge control systems]. *Izvestiya Yuzhnogo federal'nogo universiteta. Tekhnicheskie nauki*. 2(25): 164-166. [in Russian]
- Korshunov i dr., 2021** – Korshunov, I.A., Chakhoyan, G.A., Tyunin, A.M., Lyakhovetskaya, E.R. (2021). Sovremennye vidy konsaltinga v sisteme upravleniya obrazovatel'noi organizatsiei [Modern types of consulting in the management system of an educational organization]. *Obrazovanie i nauka*. T. 23. 1: 73-101. [in Russian]
- Lavrent'ev, Krylov, 2018** – Lavrent'ev, S.Yu., Krylov, D.A. (2018). Konsalting innovatsionnykh protsessov v vuze: osobennosti i kharakteristika [Consulting of innovative processes at the university: features and characteristics]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*. 6: 268. [in Russian]
- Sakhanskii, 2014** – Sakhanskii, N.B. (2014). Osnovnye vidy konsul'tatsionnoi deyatelnosti v sfere obrazovaniya [The main types of consulting activities in the field of education]. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika*. 3(15): 108-130. [in Russian]
- Sakhanskii, 2015** – Sakhanskii, N.B. (2015). Rol' i mesto konsul'tanta v obrazovatel'nom protsesse [The role and place of a consultant in the educational process]. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika*. 1(17): 79-98. [in Russian]
- Shan'gina, 2019** – Shan'gina, I.A. (2019). Konsalting v sfere obrazovaniya [Consulting in the field of education]. *Molodezh' XXI veka: obrazovanie, nauka, innovatsii: materialy VIII Vserossiiskoi studencheskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem, Novosibirsk, 04–06 dekabrya 2019 goda*. Novosibirsk: Novosibirskii gosudarstvennyi pedagogicheskii universitet. Pp. 222-223. [in Russian]
- Sosnina, 2015** – Sosnina, T.V. (2015). Obrazovatel'nyi konsalting v period razvitiya Internet-tekhologii [Educational consulting during the development of Internet technologies]. *Nauchnaya diskussiya: gumanitarnye, estestvennye nauki i tekhnicheskii progress: Materialy VII Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Rostov-na-Donu, 22 iyunya 2015 goda*. Rostov-na-Donu: Obshchestvo s ogranichennoi otvetstvennost'yu "Prioritet". Pp. 17-22. [in Russian]

УДК 37.01

Стратегия и консалтинг в сфере высшего образования

Алексей Данилович Чудновский ^{а, *}, Григорий Владимирович Захаров ^а^а Государственный университет управления, Москва, Российская Федерация

Аннотация. В настоящее время наблюдается обострение конкуренции в различных областях деятельности, что ведет к росту неопределенности и рискам. Это побуждает руководство организаций активно адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, чем обусловлено развитие услуг консультационного характера, в том числе и в сфере высшего образования. Развитие консультационных услуг связано с модернизацией российского образования на фоне научно-технического прогресса, всеобщей цифровизации и ряда других факторов, которые рассмотрены в статье. В работе определены основные

* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: moxovagv@mail.ru (А.Д. Чудновский)

проблемы в сфере образования, требующие ускоренного решения, проанализированы консалтинговые услуги в сфере образования, доказана их востребованность в современных условиях. Рассмотрены виды консалтинга в зависимости от типа решаемых задач, подходы к его проведению. Кроме того, приведены примеры организаций разного уровня, которые оказывают услуги консультационного характера. Результаты проведенного исследования имеют практическую значимость и могут выступить ориентиром для руководства образовательных организаций при принятии управленческих решений. Сделан вывод, что консультационные услуги в настоящее время пользуются спросом, выступая неотъемлемой частью деятельности, поддерживая на высоком уровне функционирование организации.

Ключевые слова: консалтинг, консультационные услуги, образование, процесс обучения, консультационная деятельность.