

Научная статья

Original article

УДК 338.771

doi: 10.55186/2413046X\_2024\_9\_9\_380

**РАЗВИТИЕ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ  
ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ  
MANAGING THE DEVELOPMENT OF CONSULTING SERVICES IN  
THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION**



**Матвиива Татьяна Васильевна**, аспирант факультета экономики и управления, ФГБОУ ВО Российский Государственный Социальный Университет, Москва, E-mail: matviivat@list.ru

**Matviiva Tatyana Vasilyevna**, Postgraduate student of the Faculty of Economics and Management, Russian State Social University, Moscow, E-mail: matviivat@list.ru

**Аннотация.** В статье представлены результаты теоретического анализа понятий консалтинга и образовательного консалтинга в частности, проведен детальный анализ подходов к их толкованию. На сегодняшний день сфера образования существенно преобразуется, внедряются новые механизмы и инструменты управления образовательными организациями. Апробируются и успешно функционируют новые виды оказываемых услуг, укрепляется партнерство с государственными органами и представителями бизнеса. Специфические и общие проблемы присущи каждой организации, оказывающей образовательные услуги любого уровня. Так, опытные преподаватели за свой трудовой стаж обладают огромным багажом опыта и знаний, которые непосредственно в ходе учебного процесса приобретают и обучающие. Однако, постоянно меняющиеся требования внешней среды

диктуют необходимость использовать инновационные методики и формы преподавания, чтобы соответствовать духу времени и потребностям рынка труда. В своей практической деятельности преподаватель постоянно решает множество комплексных задач, среди которых поиск индивидуального подхода к каждому обучающемуся, закрытие его запросов, установление баланса между обучением, воспитанием и развитием, уместное и грамотное использование информационных технологий и инновационных инструментов. Полагается, что необходимо внести ряд предложений, способных минимизировать вероятные проблемы путем использования инструментов образовательного консалтинга, теоретическим основам которого и посвящена данная статья. Современная отечественная система образования позволяет внедрить механизмы консалтинга в учреждения разного уровня. Кроме того, считается, что образовательный консалтинг в скором времени будет широко востребован и использован повсеместно в российских образовательных организациях всех уровней.

**Abstract.** The article presents the results of theoretical analysis of the concepts of consulting and educational consulting in particular. Today, the education sector is significantly transformed, new mechanisms and tools for managing educational organizations are being introduced. New types of services are being tested and successfully functioning, partnerships with government agencies and business representatives are being strengthened. Specific and general problems are inherent in each organization providing educational services at any level. Thus, experienced teachers have a huge store of experience and knowledge during their work experience, which is directly acquired by teachers during the educational process. However, the constantly changing requirements of the external environment dictate the need to use innovative methods and forms of teaching in order to meet the spirit of the times and the needs of the labor market. In their practical activities, the teacher constantly solves many complex problems, including the search for an individual approach to each student, closing his requests, establishing a balance

between training, education and development, appropriate and competent use of information technology and innovative tools. It is believed that it is necessary to make a number of proposals that can minimize potential problems by using educational consulting tools, the theoretical foundations of which are the subject of this article. The modern domestic education system allows for the implementation of consulting mechanisms in institutions of various levels. In addition, it is believed that educational consulting will soon be widely in demand and used everywhere in Russian educational organizations of all levels.

**Ключевые слова:** система образования, внешние консультанты, консалтинг, образовательный консалтинг, консультационные услуги, цифровая трансформация

**Keywords:** education system, external consultants, consulting, educational consulting, consulting services, digital transformation

В современной экономической теории раскрывается два фундаментальных подхода к толкованию понятия «консультирование». Особое место занимает функциональный подход.

Так, консультированием называется метод решения различных задач. Другими словами, консультирование – это перечень определенных процессов, применяемых в профессиональной деятельности специалистов, целью которых является обучение и ориентация людей, их поддержка, помощь в формулировке целей, информирование по конкретным темам и отраслям знаний [1].

На рисунке 1 представлены типы консультирования.

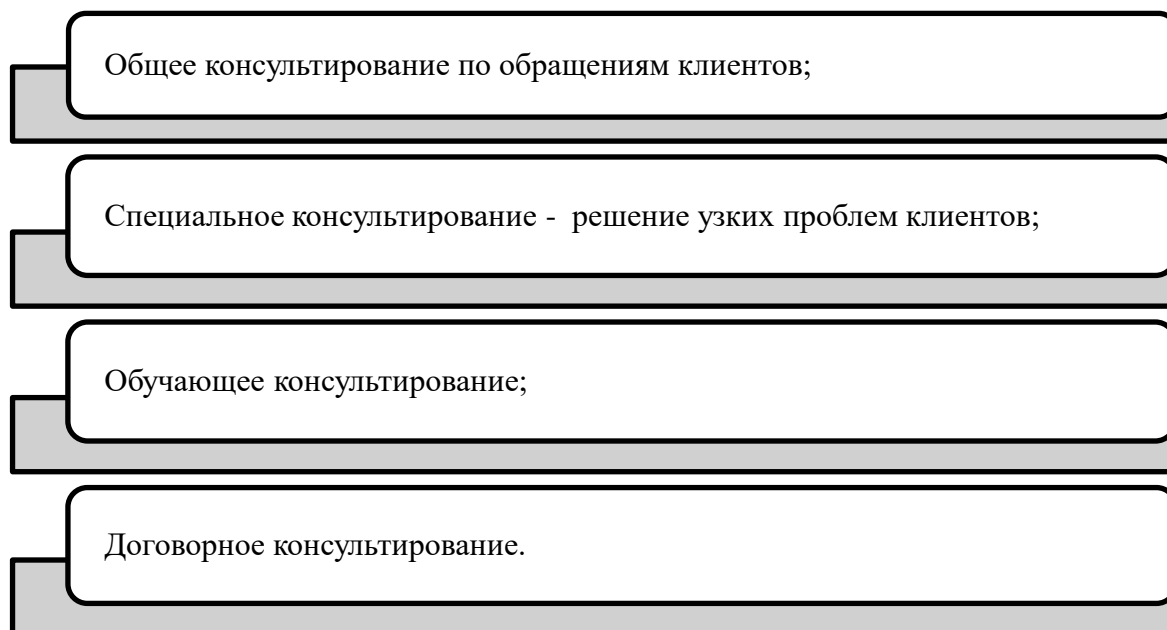


Рисунок 1. Типы консультирования

По мнению Фрица Стееле, процесс консультирования необходимо рассматривать как помощь относительно содержания, процесса или структуры некоторых задач, когда на консультанта не накладывается ответственность по обязательному решению поставленной задачи, он должен только оказать поддержку и помочь ответственному лицу [2].

Что касается второго подхода, то он предполагает анализ консультирования с точки зрения обособленной структуры с присущими ей отличительными чертами. Как отмечали в своих работах Лэрри Греинер и Роберт Метцгер, управленческое консультирование включает в себя определенную службу, в процессе которой оказываются услуги, она, в свою очередь, регулируется договорными отношениями. Кроме того, по мнению ученых, в состав этой службы входят квалифицированные специалисты, являющиеся профессионалами в сфере конкретных задач, решение которых необходимо провести организации-заказчику. Лэрри Греинер и Роберт Метцгер также делали упор на том, что привлеченные консультанты полностью погружаются в проблему, производят комплексный анализ, выбирают наиболее оптимальные варианты их решений [3].

Таким образом, представленные в рамках данной статьи подходы, являются взаимодополняющими.

Также предлагается рассмотреть мнение Калверта Макхэма, который под управленческим консалтингом понимал особую прикладную науку, в которой слаженно функционируют экономические, статистические и аналитические механизмы, помимо них также применяются основы психологии, социологии и иных гуманитарных и точных наук [4].

Сформулированное определение консалтинга имеется также в «Современной экономической энциклопедии» под редакцией проф. Г. Вечканова, оно выглядит следующим образом: «деятельность организаций, направленная на оказание консультационной поддержки хозяйствующим субъектам по определенным проблемам, связанным с предпринимательством, рынком, управлением ими, принятием стратегических решений [5].

Таким образом, представляется возможным скомбинировать представленные выше определения и сформулировать понятие консалтинга следующим образом: «предпринимательская деятельность, осуществляемая квалифицированными специалистами, предполагающая удовлетворение потребностей экономических субъектов в различных вопросах».

Важно разграничивать спрос на услуги консультантов и потребность экономических субъектов в них. Так, под спросом понимается осознанная необходимость в услугах и возможность их оплатить. Применительно к отечественным реалиям, наблюдается сильная разница между потребностями и спросом в стороннем консультировании. Получается, что управленческий аппарат организации должен обладать развитым менталитетом, чтобы осознавать важность внедрения интеллектуальных ресурсов в компанию и предвидеть перспективы, которые в дальнейшем откроются перед ней.

Так, консалтинг представляет собой деятельность двух сторон – консультантом, который оказывает услуги, и клиентом, который, в свою

очередь, является потребителем этих услуг. Клиентам важно достичь поставленных целей, оптимизировать бизнес-процессы, решить определенный круг проблем, что, собственно, и входит в обязанности профессионального консультанта. Специалист тщательно изучает проблемы, производит аналитическую работу, формулирует выводы, разрабатывает систему принятия решений, составляет планы.

Консалтинг преследует важную цель – совершенствовать процесс руководство организацией, стремиться к росту эффективности его деятельности, открытию новых направлений, которые в дальнейшем смогут принести положительный экономический эффект. Важно сделать акцент на взаимосвязи консалтинговой деятельности с интеллектуальным капиталом, так как профессиональный консультант использует свои интеллектуальные способности, чтобы провести детальный анализ работы организации, описать возможные пути ее развития, выбрать оптимальную систему управления, грамотно и эффективно внедрить продукты инновационной деятельности [6]. Таким образом, можно отождествлять понятия консультационных услуг и консалтинговых услуг, воспринимая их в качестве синонимов.

Возвращаясь к двум дополняемым друг друга подходам к процессу оказания консультационных услуг, важно рассмотреть и различия между ними. Так, при функциональном подходе, поддержка клиенту оказывается в рамках достаточно объемного перечня проблем, здесь специалист разрабатывает варианты их решений, но не берет на себя ответственность за процесс их реализации клиентов. Другими словами, эффект от реализации предлагаемых консультантом решений, зависит исключительно от того, как их внедрит клиент и внешних условий. Сторонний консультант оказывает поддержку руководству организации посредством формулировки советов и положений [7]. Можно считать, что функциональный подход делает акцент преимущественно на предмете консультирования, в то время как уровень профессионализма консультантов остается немного в стороне.

Иначе обстоит вопрос с сущностью профессионального подхода, так как он ориентирован в первую очередь именно на профессиональную сторону консультирования. Здесь под консультированием понимается большой объем услуг на возмездных условиях, оказываемых организациям любой формы хозяйствования со стороны профессиональных специалистов, которые могут работать как в составе рабочей группы, так и автономно [8].

Именно профессиональный подход считается наиболее предпочтительным при изучении природы консультационных услуг, поскольку на его основе станет возможным определить слабые места и пробелы в процессе управления организацией и определить возможные варианты их ликвидации.

При изучении всего многообразия услуг консультационные услуги выделяются тем, что здесь есть процедура консультирования. Другими словами, привлеченный специалист не выполняет определенный объем работы, он только помогает решить какой-либо вопрос, оказывает помощь и поддержку клиенту. Именно эта отличительная особенность позволяет определить место консультационных услуг в структуре всех управленческих процессов, так как она дает возможность уточнить функции сторонних специалистов разрезе задач, поставленных заказчиком. Данное уточнение роли консалтинговых услуг в процессе управления организацией дает возможность выстраивать модели уровня вовлеченности клиентов в процессы, ориентируясь на разновидности услуг, оказываемых специалистами.

Особое внимание необходимо обратить на то, что в отсутствии вовлеченности заказчика невозможно гарантировать высокого эффекта от деятельности консультантов. Ожидаемые результаты принесет только комплексная работа и заинтересованность заказчика в разрешении имеющихся проблем.

На рисунке 2 представлены основные разновидности консультирования в деятельности организаций. Важно понимать, что для достижения поставленной цели спектр задач может быть огромен, это зависит от исходного запроса клиента. С ориентацией на данный аспект и выделяются виды консультирования.

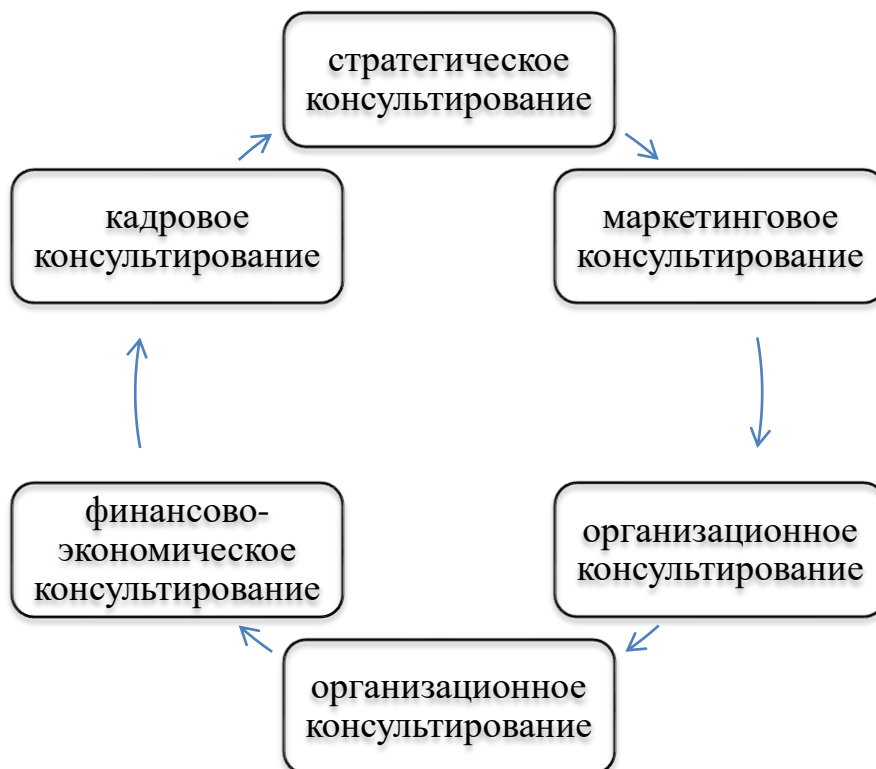


Рисунок 2. Виды управленческого консультирования

Считается необходимым рассмотреть данные разновидности более подробно. Что касается стратегического управленческого консалтинга, то здесь консультант разрабатывает ряд путей развития компании, в результате чего будут достигаться поставленные цели. Маркетинговое консультирование предполагает организацию анализа конъюнктуры рынка, разработку планов маркетинговой деятельности. В ходе организационного консультирования анализируются системы учета, определяется функционал, распределяются обязанности и накладывается ответственность для бизнес-процессов заказчика. Финансово-экономическое консультирование направлено на проработку источников ресурсов и привлечение инвестиций в



организацию, помимо этого, здесь же определяется стратегия инвестиционной деятельности организации и ее особенности [10].

Кадровое консультирование производится параллельно с аналитикой кадрового потенциала организации, определении его структуры, отличительных черт, разработкой стратегии адаптации новых сотрудников. По результатам работы в данном направлении консультант разрабатывает рекомендации управленческому аппарату организации, следуя которым, удастся внедрить новые инструменты управления персоналом и повысить эффективность кадрового менеджмента. Также сегодня высокий спрос наблюдается на разработку системы мотивации и поощрения персонала, что благоприятно влияет на финансовый результат деятельности компании.

Однако помимо рассмотренных выше видов консультирования в некоторых источниках встречаются также и иные виды: процессное консультирование, подразумевающее слаженную работу консультанта и клиента, в результате которой производится обобщение всех предложений, направленных на совершенствование функционирования процессов в фирме. Обучающее консультирование включает в себя организацию познавательных мероприятий, таких как лекции, семинары, практикумы, тренинги. В ходе рекомендательного консалтинга апробируются решения с ориентацией на конкретную ситуацию и особенности деятельности организации клиента.

Таким образом, на сегодняшний день очевиден рост распространения консалтинговых услуг и их предложения на рынке. Сфера образования не является исключением, поскольку потребность в привлечении сторонних консультантов у данных учреждений достаточно высока. Деятельность консультантов на рынке образовательных услуг бывает незаменимой, причем выгоду получает как управленческий персонал, так и потребители данных услуг – обучающиеся.

На сегодняшний день особое место на рынке заняли образовательные учреждения, соответственно, руководство имеет возможность использовать

такой эффективный инструмент развития как консалтинг. Перечень проблемных вопросов, по которым требуется квалифицированная помощь, здесь достаточно обширен. Так, образовательные учреждения в процессе своей деятельности реализуют положения государственной политики на уровне региона или муниципалитета. Нередко встречается нехватка компетенций, при которых привлекают экспертную помощь региональные или местные власти. Еще одной масштабной проблемой является гибкость современной системы образования, так как в нее регулярно вносятся изменения, нововведения, за которыми бывает достаточно сложно следить. Не все учреждения могут своевременно адаптироваться к таким изменениям, поэтому руководство обращается к консультантам, которые могут решить круг вопросов разнообразной природы. Отечественный ученый Н.Б. Саханский в своих работах производил сравнение видов консультационных услуг, он пришел к выводу о том, что образовательному консалтингу присущи несколько иные разновидности. В частности, образовательный консалтинг может быть ситуативным, нацеленным на разрешение текущих вопросов, и стратегическим, в процессе которого проблемы решаются постепенно и в течение довольно продолжительного времени.

Количество работ, посвященных консалтингу в указанной сфере, возрастает, что свидетельствует о расширении использования этого вида деятельности в целях предпринимательского развития образовательных систем и институтов. Однако имеющийся дискурс скорее сводится к определению понятия образовательного консалтинга, границы которого все еще остаются размытыми. В результате не удастся составить четкий перечень менеджерской проблематики, который может быть передан на аутсорсинг внешним консультантам.

На рисунке 3 представлены основные функции образовательного консалтинга.

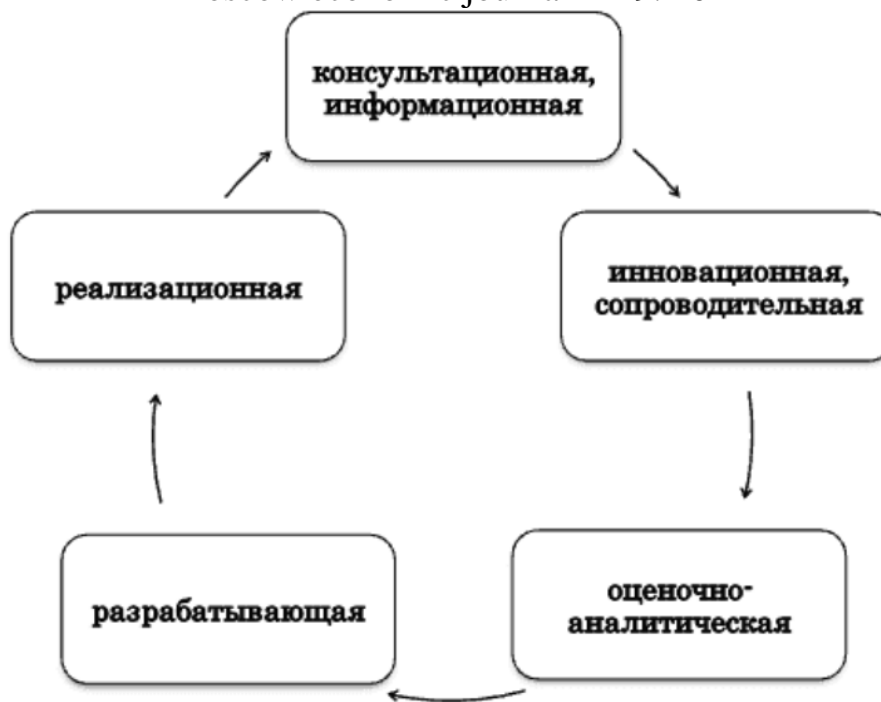


Рисунок 3. Функции образовательного консалтинга

Образовательный консалтинг ориентирован в первую очередь на разработку образовательных программ. Акцент делается на отличительные черты всех субъектов отношений, имеющих место быть в образовательных организациях. В настоящее время чаще всего к сторонним экспертам обращаются по вопросам помощи в методической составляющей учебного процесса.

Внешние эксперты организуют мероприятия, тренинги, конкурсы, где учителя и преподаватели получают новые знания, совершенствуют навыки в разрезе своего профессионального опыта, учатся ориентироваться в требованиях современных вызовов. Помимо групповой работы также распространены индивидуальные занятия, проводимые с педагогом консультантом лично.

Помимо этого, руководство образовательных организаций привлекают сторонних специалистов для разработки планов работы. Консультанты проводят анализ всех процессов, функционирующих в учебном заведении, выявляют слабые стороны, разрабатывают меры санации. В результате

работы привлеченных сотрудников образовательная организация достигает нормативных показателей своей деятельности, аккумулирует ресурсную базу для дальнейшей модернизации.

Помимо этого, консультационная поддержка бывает направлена на изучение итогов обучения. Специалисты детально рассматривают учебный процесс, вычисляют уровень и качество знаний обучающихся, составляют мероприятия, при реализации которых удастся совершенствовать учебный процесс в том или ином учреждении. Привлеченные профессионалы должны быть в курсе тенденций развития отечественной сферы образования, ориентироваться в государственных программах, целях и применять их в конкретном учебном заведении.

Таким образом, образовательный консалтинг является некой комбинацией отрасли образования и консультационных услуг. Перед ним стоит цель, заключающаяся в развитии интеллектуальных возможностей за счет собственных резервов

Образовательный консалтинг по отношению к спросу, формируемому клиентами, подразделяется на процессный, экспертный, обучающий и внедренческий. Все эти виды консалтинга в сфере образования направлены на развитие «интеллектуального капитала» страны, который, в свою очередь, является ведущим экономическим ресурсом «новой экономики». Исходя из этого, можно сделать вывод, что уровень экономического развития страны тесно связан с развитием консалтингового сектора экономики.

В заключение следует отметить, что с точки зрения консалтинговой компании, осуществляющей свою деятельность в таком секторе экономики РФ, как образование, и теории маркетинга, продуктом образовательных консалтинговых организаций, является образовательная консультационная услуга (консультации; тренинги; помощь в разработке, подготовке и реализации проектов и т.д.), реализуемая посредством программ, планов, которые разрабатывается на основе методических рекомендаций педагогов,

консультантов, привлеченных со стороны экспертов для удовлетворения «образовательных» потребностей клиентов.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Шаталова Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами. М.: Изд-во НИЦ Инфра-М, 2019 – 221 с.
2. Steeie F. Consulting for organisational change. — Amherst, MA: University of Massachusetts Press, 1999. – 231с.
3. Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. — EnglewoodCliffs,NJ: Prentice Hall, 1983. – 564 с
4. Маркхэм К. Консалтинг менеджмента, или Как улучшить свой бизнес. / К.Маркхэм. - М.: 2021. — 392 с
5. Вечканов Т.С, Вечканова Г.Р. Современная экономическая энциклопедия. /Т.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова. — СПб.: Лань, 2019. – 879 с.
6. Тодика М.В. Тенденции развития рынка консалтинговых услуг в РФ в условиях кризиса / М.В. Тодика, В.Э. Тибилова // В сборнике: Общество и экономика знаний, управление капиталами: цифровая экономика знаний. Краснодар, 2022. С. 452-457.
7. Поздеева Е.А., Свинцов И.В. Повышение эффективности и качества консультационных услуг по вопросам управления / В сборнике: Актуальные проблемы развития сферы услуг. Санкт-Петербург. - 2022. - С. 88- 93.
8. 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. 84-95.
9. Эдерсхейм Э.Х. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга. СПб.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2020. - 278 с.
10. Журавлев А.Е. Консалтинг как инструмент повышения инвестиционной привлекательности франчайзинга: автореферат дис. ... кандидата

экономических наук: 08.00.05 / С.-Петербург. гос. экон. ун-т. - СанктПетербург, 2016. - 18 с.

11. Häyriinen-Alestalo, M., Peltola, U. The Problem of a Market-oriented University // Higher Education. 2019. № 52. P. 251–281 DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-004-2749-1>

12. Саханский Н. Б. Роль и место консультанта в образовательном процессе // Управление образованием: теория и практика. 2021. № 1 (17). С. 79–98.

13. Лапекина, Н.Н. Роль и значение сферы образовательных услуг на современном этапе развития государства / Н.Н. Лапекина // Проблемы и перспективы развития образования в России. – 2021. - №8. – С. 344-348

### References

1. Shatalova N.I. Konsul'tirovanie v upravlenii chelovecheskimi resursami. M.: Izd-vo NICz Infra-M, 2019 – 221 s.
2. Steeie F. Consulting for organisational change. — Amherst, MA: University of Massachusetts Press, 1999. – 231s.
3. Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. — EnglewoodCliffs,NJ: Prentice Hall, 1983. – 564 s
4. Markxe`m K. Konsalting menedzhmenta, ili Kak uluchshit` svoj biznes. / K.Markxe`m. - M.: 2021. — 392 s
5. Vechkanov T.S, Vechkanova G.R. Sovremennaya e`konomicheskaya e`nciklopediya. /T.S. Vechkanov, G.R. Vechkanova. — SPb.: Lan`, 2019. – 879 s.
6. Todika M.V. Tendencii razvitiya ry`nka konsaltingovy`x uslug v RF v usloviyax krizisa / M.V. Todika, V.E`. Tibilova // V sbornike: Obshhestvo i e`konomika znaniy, upravlenie kapitalami: cifrovaya e`konomika znaniy. Krasnodar, 2022. S. 452-457.
7. Pozdeeva E.A., Svinczov I.V. Povy`shenie e`ffektivnosti i kachestva konsul'tacionny`x uslug po voprosam upravleniya / V sbornike: Aktual`ny`e problemy` razvitiya sfery` uslug. Sankt-Peterburg. - 2022. - S. 88- 93.

8. Pesoczskaya E.V., Selyutina L.G., Slinkov A.M., Ivanova M.O. Upravlencheskij konsalting v sisteme nepreryvno professional'nogo obrazovaniya // Nauchnyj rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa. 2021. T. 7. № 3. S. 84-95.
9. E`dersxejm E`.X. Marvin Baue`r, osnovatel` McKinsey & Company. Strategiya, liderstvo, sozdanie upravlencheskogo konsaltinga. SPb.: Izd-vo «Al`pina Pabliher», 2020. - 278 s.
10. Zhuravlev A.E. Konsalting kak instrument povыsheniya investicionnoj privlekatel`nosti franchajzinga: avtoreferat dis. ... kandidata e`konomicheskix nauk: 08.00.05 / S.-Peterb. gos. e`kon. un-t. - SanktPeterburg, 2016. - 18 s.
11. Häyrinen-Alestalo, M., Peltola, U. The Problem of a Market-oriented University // Higher Education. 2019. № 52. P. 251–281 DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-004-2749-1>
12. Saxanskij N. B. Rol` i mesto konsul`tanta v obrazovatel`nom processe // Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika. 2021. № 1 (17). S. 79–98.
13. Lapekina, N.N. Rol` i znachenie sfery` obrazovatel`ny`x uslug na sovremennom e`tape razvitiya gosudarstva / N.N. Lapekina // Problemy` i perspektivy` razvitiya obrazovaniya v Rossii. – 2021. - №8. – S. 344-348

© Матвишва Т.В., 2024. Московский экономический журнал, 2024, № 9.