

---

---

# УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

УДК 37.07+338.46

DOI: 10.17853/1994-5639-2021-1-73-101

## СОВРЕМЕННЫЕ ВИДЫ КОНСАЛТИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

И. А. Коршунов<sup>1</sup>, Г. А. Чахоян<sup>2</sup>, А. М. Тюнин<sup>3</sup>, Е. Р. Ляховецкая<sup>4</sup>

*Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», Москва, Россия.  
E-mail: <sup>1</sup>ikorshunov@hse.ru; <sup>2</sup>gchahoyan@hse.ru;  
<sup>3</sup>atyunin@hse.ru; <sup>4</sup>elyakhovetskaya@hse.ru*

**Аннотация.** *Введение.* В связи с усложнением внутренних и внешних процессов деятельности образовательной организации в рыночных условиях возникает потребность в идентификации управленческих практик, которые могут быть делегированы внешним консультантам. Процесс определения таких практик в полной мере не изучен, а экспертная поддержка руководителей и менеджерских команд часто носит ситуативный характер.

*Цель исследования* – выявление спектра управленческих проблем образовательных организаций, вызывающих потребность в получении внешней консультационной поддержки.

*Методология и методики.* С помощью метода кластерного анализа текстовых данных периодических изданий исследован потенциальный рынок консалтинговых услуг, идентифицированы современные управленческие проблемы образовательных организаций и опыт их решения внешними организациями. Для выявления кейсов проведен анализ открытых данных консалтинговых организаций.

*Результаты.* Рассмотрены и классифицированы основные управленческие проблемы образовательных организаций и способствующие их решению типы консалтинговых услуг. Выделены основные подходы к определению рамок консалтинга в сфере образования, разработан способ мониторинга перспективного рынка консалтинговых услуг. Установлено, что рост спроса на эти услуги и расширение их линейки связаны с формированием рыночной среды в системе образования и стремлением менеджеров образовательных организаций обеспечить конкурентное преимущество. Проанализированы и сгруппированы в соответствии с предложенной типологией кейсы российских и зарубежных консалтинговых агентств.

*Научная новизна.* В академической литературе изучение указанного проблемного поля сводится преимущественно к определению границ образовательного консалтинга.

Авторами статьи предпринята попытка выявить типовые ситуации, побуждающие образовательные организации обращаться к внешним экспертам.

**Практическая значимость.** Результаты исследования станут ориентиром для руководства образовательных организаций при принятии управленческих решений, что позволит менеджерам самостоятельно определять, в каких случаях возможным, ввиду существующего на рынке предложения, является обращение к внешним консультантам, а в каких вопросах желательно опираться исключительно на внутренние ресурсы.

**Ключевые слова:** менеджмент в образовательных организациях, образовательный консалтинг, стратегическое планирование, управленческий консалтинг, бережливое производство, управление качеством, службы здравоохранения в образовательной организации.

**Благодарности.** Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) в 2020 г. Авторы выражают глубокую признательность анонимным рецензентам за ценные замечания и предложения, которые способствовали улучшению содержания публикации.

**Для цитирования:** 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. DOI: 10.17853/1994-5639-2021-1-73-101

## MODERN TYPES OF CONSULTING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN EDUCATIONAL ORGANISATION

I. A. Korshunov<sup>1</sup>, G. A. Chakhoyan<sup>2</sup>, A. M. Tyunin<sup>3</sup>, E. L. Lyakhovetskaya<sup>4</sup>

*National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia.*

*E-mail: <sup>1</sup>ikorshunov@hse.ru; <sup>2</sup>gchahoyan@hse.ru;*

*<sup>3</sup>atyunin@hse.ru; <sup>4</sup>elyakhovetskaya@hse.ru*

**Abstract. Introduction.** In market economy, the internal and external processes of educational organisations are becoming more complex. There is a need to identify managerial practices, which can be delegated to external consultants. The process of defining such practices is not completely studied. The application of expert support from leaders and management teams is often situational.

The *aim* of the present research is to identify the range of managerial problems of educational organisations, which cause the need to resort to external consulting support.

**Methodology and research methods.** The application of the method of cluster analysis of text data of periodicals allowed the authors to investigate a potential market for consulting services, to identify the modern management needs of educational organisations and the experience of their solution by external organisations. The analysis of open data of consulting organisations was carried out to identify real practices.

**Results.** The main management problems of educational organisations and the types of consulting services necessary for their solution are considered and classified. The main approaches to defining the framework of educational consulting are highlighted.

The authors have developed the method for monitoring the prospective market for consulting services. It was determined that the growing demand for consulting services and the expansion of the range of these services are associated with the formation of a market environment in the education system and the desire of management of educational organisations to provide a competitive advantage. The cases of Russian and foreign consulting organisations were analysed and grouped in accordance with the proposed typology.

*Scientific novelty.* In academic literature, the study of this issue is mainly limited to defining the boundaries of educational consulting. The authors have made an attempt to identify typical situations, in which managers of educational organisations need to request the services of external experts.

*Practical significance.* The results of the current research can serve as a guideline for the management of educational organisations, when making managerial decisions. It will allow the managers to determine the cases, in which it is possible to turn to external consultants according to the supply conditions on the market, and to identify the issues, regarding which it is desirable to rely solely on internal resources.

**Keywords:** management of educational organisations, educational consulting, strategic planning, management consulting, lean production, total quality management, health services in an educational organisation.

**Acknowledgements.** The study was performed in the framework of the Basic Research Program at the National Research University Higher School of Economics (HSE University) in 2020. The authors express their deep appreciation to the anonymous reviewers for the valuable remarks and suggestions, which have contributed to the improvement of the article.

**For citation:** Korshunov I. A., Chakhoyan G. A., Tyunin A. M., Lyakhovetskaya E. L. Modern types of consulting in the management system of an educational organisation. *The Education and Science Journal*. 2021; 23 (1): 73–101. DOI: 10.17853/1994-5639-2021-1-73-101

## Введение

Образовательные организации всё активнее становятся участниками рынка образовательных услуг [1]. Они конкурируют за обучающихся, внутренние и внешние ресурсы, самостоятельно формируют маркетинговую и финансовую политику и в этом отношении оказываются организациями предпринимательскими [2]. В этой связи существенно расширился и усложнился спектр востребованных ими организационных и управленческих практик [3]. Однако уровень компетенций менеджеров и масштаб имеющихся ресурсов не всегда достаточны для полноценной реализации таких практик, что служит основанием для передачи части управленческих задач на аутсорсинг и привлечения внешних консультантов.

Развитие консалтинговых услуг в образовательной сфере приобрело особую актуальность в Российской Федерации в условиях меняющейся институциональной среды, а также в связи с реализацией национальных про-

ектов и федеральных программ, в частности национального проекта «Образование» [4], требующего от многих учреждений рыночно-ориентированных изменений концептуального, стратегического уровня. Возникает необходимость четко разграничить управленческие вопросы, которые менеджеры образовательных организаций способны решать самостоятельно, ликвидировав внутренний дефицит компетенций, и проблемы, для устранения которых целесообразно привлечь внешних консультантов. Выделение устойчивых групп организационных задач, в том числе делегируемых вовне, позволит предпринимательским образовательным организациям чувствовать себя более уверенно в условиях рыночной экономики, стать более автономными и гибкими в части привлечения ресурсов. Кроме того, приглашение внешних консультантов делает управленческую парадигму организаций из сферы образования существенно более открытой для большинства ее штатных работников.

Цель исследования заключалась в выявлении устойчивого спектра управленческих проблем образовательных организаций, которые необходимо решать, в том числе с помощью внешней консультационной поддержки.

### **Обзор литературы**

Сложность изучения и выявления новых видов образовательного консалтинга обусловлена многообразием подходов к определению сущности данного феномена. Ввиду отсутствия в академической среде согласованности относительно идентификации рассматриваемого вида интеллектуальных услуг и определения управленческих вопросов, которые вызывают потребность в привлечении внешних экспертов, авторы вкладывают разный смысл в понятие образовательного консалтинга.

«Тьюторский» подход наблюдается в работах С. Ю. Лаврентьева, Д. А. Крылова, которые трактуют интересующее нас явление как консультационную педагогическую деятельность, направленную на формирование вектора саморазвития студента и включающую в себя современные интерактивные методы и технологии: «budding», «job shadowing», «flipped classroom» и другие [5]. По мнению Ю. М. Федорчук, Ю. В. Поляниновой, Ю. А. Чекулаевой, образовательный консалтинг – это экспертно-консультационное сопровождение менеджеров образовательных организаций, а консультант – транслятор опыта, инновационных знаний и решений для руководителя [6]. С. Ю. Новосёлова рассматривает консалтинг в образовании в контексте развития эффективной управленческой системы организации и помощи руководителям во внедрении инновационных инструментов принятия решений [7]. Схожих взглядов придерживаются И. Д. Чечель и Т. В. Потемкина [8]. Н. Б. Саханский понимает под образовательным консалтингом

научно-методическую поддержку управленческого и педагогического состава образовательного учреждения, в том числе в сферах организационного, финансового, правового развития [9, 10].

Образовательные организации, как отмечают многие исследователи, становятся активными участниками рыночных отношений [11]. В этой связи консалтинг оказывается эффективным инструментом для менеджеров образовательных организаций (рассматривается как механизм повышения эффективности организации в арсенале руководства).

Авторы, изучающие консалтинг в сфере образования, уделяют внимание прежде всего формам и видам услуг и в меньшей степени – управленческой проблематике.

И. Д. Чечель и Т. В. Потемкина довольно широко очерчивают проблемы, для решения которых руководители и специалисты организаций сферы образования обращаются за экспертной поддержкой [8]. Первый круг управленческих вопросов, по их мнению, связан с реализацией государственной образовательной политики на региональном и местном уровнях. Консультационные услуги в данном случае используются для ликвидации дефицита компетенций, а их заказчиками выступают представители региональной или муниципальной власти. Вторая группа проблем вызвана модернизацией образования в конкретной организации. Для их устранения консультант решает вопросы финансового, кадрового, организационного, технического, информационного характера.

Критерии систематизации консалтинговых услуг, используемые Н. Б. Саханским, отличаются от приведенных в нашем исследовании. Однако он также выделяет ситуативный, нацеленный на решение сиюминутных проблем в организации, и стратегический консалтинг – планомерный и направленный на долгосрочное развитие [9,10].

Н. В. Василенко предлагает рассматривать такие виды консалтинговых услуг, как разработка программ развития образовательных организаций, психолого-педагогическая консультация, правовое сопровождение и т. д. [12].

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 провайдерам консультационных услуг.

Предпринимательские организации обращаются в консалтинговые фирмы для решения вполне определенных проблем повышения эффек-

тивности своей деятельности [13, 14]. По результатам анализа запросов предприятий частного сектора разных стран на оказание консалтинговой помощи исследователями выделен и классифицирован следующий спектр консультационных услуг: формулирование миссии и написание стратегии развития компании, анализ рисков, финансовый аудит, интеграция инновационных технологий в бизнес-процессы, настройка организационной структуры, пересмотр маркетинговой стратегии и т. д. [15, 16]. Потребность в решении соответствующих вопросов и, как следствие, в обращении к внешним экспертам обычно вызвана развитием предпринимательского процесса, в том числе выходом продукции на новые рынки, снижением производительности, реорганизацией, падением прибыли компании. Приглашение бизнес-консультантов обусловлено стремлением коммерческих организаций сохранять или приобретать конкурентные преимущества.

Гипотеза настоящего исследования состоит в том, что в связи с развитием предпринимательского характера деятельности образовательных организаций расширяется их обращение за внешней квалифицированной консультационной поддержкой. При этом виды такой поддержки обусловлены тем, что образовательные организации всё более активно вступают, с одной стороны, в рыночную экономику, а с другой – в экономику, ориентированную на знания и нерутинный труд.

## **Материалы и методы**

Оценка количества публикаций, затрагивающих проблематику консалтинговых услуг в сфере образования, осуществлялась путем подсчета научных статей, индексируемых в базе данных Web of Science. Посредством методов кластеризации текстовых данных определялись случаи применения образовательного консалтинга, а также выявлялись новые направления, при реализации которых образовательные организации всё чаще прибегают к внешней помощи. Методы кластеризации широко используются для идентификации групп связанных между собой публикаций, авторов или периодических журналов [17].

Одной из программ, позволяющих проводить кластерный анализ на основании агрегации текстовых данных, является VOSviewer [18]. Она дает возможность группировать библиографические сведения на основании отношений цитирования, совпадения ключевых слов или отношений соавторства. Проведенный нами анализ текстовых данных включал следующие этапы:

- 1) составление семантического словаря поиска, отбор источников, агрегацию и подготовку данных;
- 2) группировку данных на основании кластерного анализа по выбранным критериям.

Библиографическая информация была получена из периодических изданий, входящих в ядро Web of Science, и включала статьи, главы книг, препринты, изданные в период с 1970-х гг. по 2020 г. включительно. Публикации отбирались на основании поиска совпадений по названию, аннотации, автору или ключевым словам. Для уточнения и устранения возможных смещений к результатам поиска применялись категории предметных областей Web of Science, выступающих в качестве фильтров для профильных изданий и публикаций: education, educational research, education scientific disciplines, social sciences interdisciplinary, management, economics, sociology, social work, public administration, humanities multidisciplinary, business, communication.

Поиск осуществлялся по следующим ключевым словам, связанным с образовательным консалтингом: «educational consulting» (n = 1021), «education consultancy» (n = 275), «consulting in education» (n = 1042), «strategic planning» -><sup>1</sup> «education» (n = 1721), «management consulting» -> «education» (n = 234), «strategic consulting» -> «education» (n = 54), «financial consulting» -> «education» (n = 50). В общей сложности было отобрано 4397 англоязычных публикаций. После агрегации данных в единый формат при помощи программы VOSviewer (версия 1.6.10) была произведена кластеризация на основании текстовых данных, содержащихся в названии работы, аннотации и ключевых словах, и построена понятийная карта.

Далее путем анализа открытых источников были рассмотрены зарубежные и отечественные консалтинговые практики. Для выявления актуальных на рынке направлений и технологий оказания консалтинговых услуг в сфере образования изучалась информация, размещенная на официальных сайтах консалтинговых компаний, так как многие организации традиционно публикуют свои успешные решения и сведения о партнерах в разделах веб-ресурса.

## Результаты исследования

Публикационная динамика по различным видам консультационного сопровождения ученых, аффилированных с российскими исследовательскими организациями, может косвенно свидетельствовать об увеличении доли рынка консалтинговых услуг или, по крайней мере, о возрастании внимания научного сообщества к этим проблемам. Как показано на рис. 1, начиная с 2011 г. и по 2019 г. включительно наблюдается постепенный прирост количества соответствующих публикаций на английском языке.

---

<sup>1</sup> Здесь и далее стрелка «->» означает проведение поиска в результатах. Так, например, в корпусе работ по стратегическому планированию отбирались публикации, в которых также упоминается слово «образование».

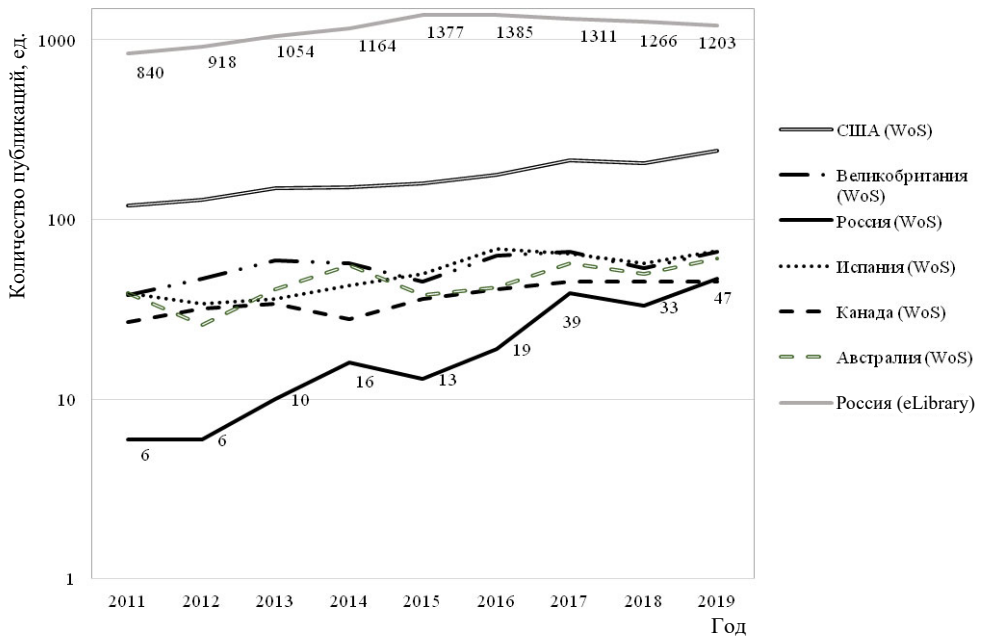


Рис. 1. Динамика числа публикаций по консалтингу в сфере образования с 2011 по 2019 г. на основе данных реферативных баз научных публикаций Web of Science и eLibrary

Fig. 1. Dynamics of the number of publications (in units) on consulting in the field of education from 2011 to 2019 based on the databases of scientific publications Web of Science and eLibrary

На рис. 1 представлены страны, имеющие наибольшее суммарное количество публикаций по проблемам консультирования в сфере образования. Практически полное отсутствие таких публикаций в 2007–2010 гг. и их значительный ежегодный прирост в последние годы характерны для России. Опора сугубо на англоязычные источники приводит к недооценке масштаба публикационной активности по вопросам образовательного консалтинга в России. Для анализа источников на русском языке авторы обратились к популярной российской научной электронной библиотеке eLibrary. Обнаружилось, что в 2019 г. объем публикаций по рассматриваемой тематике вырос приблизительно на 43% по отношению к 2011 г. и составил 1203 научные работы.

Полученная в результате кластерного анализа понятийная карта использования консалтинга (рис. 2) демонстрирует, с одной стороны, нали-





Органы исполнительной власти, а также частные компании, заинтересованные в развитии территории своего присутствия, в основном обращают внимание на сегменты раннего детства (кластер *child*) и проблемы школьного образования (кластеры *pupil, classroom, literacy*), делая акцент на компьютерной грамотности и информационно-коммуникационной доступности образовательного контента (*ICT, platform*).

Характерным для сферы консультирования системы образования оказалось увеличение работ, посвященных интеграции в образовательные организации медицинского консалтинга и заботы о здоровье (кластер *health* и его подкластер *medical education*). Название «*medical education*» достаточно условно, поскольку путем использования соответствующих фильтров данная группа публикаций была выделена из тематики повышения квалификации медицинских работников. В медико-образовательный консалтинг входят, в первую очередь, психологическая помощь детям и организация медицинской службы в образовательных учреждениях.

В целом были идентифицированы три актуальные группы консалтинговых услуг:

- поддержка образовательных организаций;
- оказание помощи обучающимся и их родителям;
- поддержка государственных и местных органов власти в выстраивании эффективной системы управления образовательными организациями.

Далее исследовались организации, предоставляющие консалтинговые услуги в сфере образования. В соответствии с результатами анализа упоминаемых практик консалтинга они могут быть условно разделены на следующие виды:

- международные организации (например, ОЭСР, Всемирный банк);
- некоммерческие организации, специально созданные федеральными и региональными органами исполнительной власти (например, проектные офисы и центры компетенций по сопровождению федеральных программ);
- образовательные учреждения и их подразделения (например, МШУ «Сколково», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, НИУ «Высшая школа экономики»);
- частные консалтинговые фирмы (например, McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Bain & Company, Deloitte, PwC, L.E.K., Oliver Wyman, SHL);
- некоммерческие организации (например, АНО «Образование и Консалтинг»).

Более детальное рассмотрение видов консультационного сопровождения, определенного на основании кластерного анализа, позволило выявить

типовые задачи, решение которых путем привлечения сторонних консультантов оказывалось результативным для образовательной организации (табл. 1).

Таблица 1

Управленческие задачи образовательных организаций для решения  
внешними консультантами

Table 1

The types of management problems for the external consultants in educational institutions

Виды управленческих задач	Причины, вызывающие необходимость ускоренного решения управленческих задач
Стратегическое планирование	Необходимость комплексной перестройки плана развития образовательной организации, обусловленная тем, что руководство организации не видит отчетливо цели, стратегию развития и путь роста организации, значительно проигрывая в конкурентной борьбе на соответствующем рынке
Организационное управление	Низкая производительность труда, неэффективно выстроенные процессы, проблемы системы внутриорганизационных коммуникаций
Формирование благоприятного психологического климата, социально-эмоциональных навыков обучающихся	Высокий уровень напряженности и стресса как среди обучающихся, так и среди преподавательского состава и административно-управленческого персонала. Необходимость планомерного развития социально-эмоциональных навыков обучающихся
Финансовое планирование	Настоящее или потенциальное изменение структуры доходов организации, неэффективное использование финансовых ресурсов и управление финансовыми потоками, необходимость формирования инвестиционной стратегии
Организация медицинской службы	Угроза нарушения безопасности обучающихся и сотрудников организации, несоответствие санитарно-эпидемиологическим нормам
Информационно-технологическое обеспечение образовательного процесса	Конкурентное отставание в части условий и методической готовности для реализации образовательных программ при переходе на онлайн-обучение и организации рабочего процесса с использованием современных цифровых технологий и форматов

окончание табл. 1

Нормативно-правовое обеспечение внутренних и внешних процедур деятельности организации	Реализация сложных внутренних и внешних процедур, требующих адекватного юридического сопровождения, и стремление защитить организацию от недобросовестного поведения партнеров и потребителей услуг
Проектирование и обслуживание инфраструктуры образовательной организации	Устаревание основных фондов, несоответствие инфраструктуры современным стандартам образовательных организаций
Позиционирование бренда и пересмотр маркетинговой стратегии	Необходимость укрепления взаимодействия с целевой группой и привлечения новой аудитории, требующего детального выявления запросов потребителей образовательных услуг
Профориентация целевой группы	Снижение показателей деятельности приемной кампании по привлечению абитуриентов, низкая мотивация студентов, вызванная карьерной дезориентацией

Для определения удельного веса каждого направления управленческой проблематики, обуславливающей запрос на консультационное сопровождение, осуществлялся отбор элементов выборочной совокупности, тематически связанных с каждым из направлений. Выборочная совокупность представлена аннотированным содержанием, названием и ключевыми словами из 4397 публикаций. Применение методов кластерного анализа позволило определить 915 текстовых элементов, каждый из которых упоминается более 50 раз во всем массиве отобранных источников.

На следующем этапе анализировались текстовые элементы публикаций, связанных со сферой консультационного сопровождения образовательного процесса и организаций, во всей выборочной совокупности. Поиск видов консультационного обслуживания позволил определить их представленность среди научных публикаций, касающихся самого образовательного процесса и образовательных организаций (табл. 2). Предполагая, что опубликованные исследования по проблематике консалтинга выполнены при участии практикующих консультантов, можно считать, что сегмент числа данных исследований примерно соответствует доле консалтинговых услуг, оказываемых образовательным организациям.

Таблица 2

Группы управленческих задач организаций сферы образования, для решения которых их менеджеры обращаются к внешним консультантам (по данным анализа научных публикаций базы данных Web of Science)

Table 2

Groups of management tasks of educational organisations, for the solution of which their managers turn to external consultants, according to the analysis of scientific publications of the Web of Science database

Группы задач	Удельный вес каждой группы в общей совокупности управленческих задач, %
Стратегическое планирование	22,1
Организационное управление	18,9
Формирование благоприятного психоэмоционального климата, социально-эмоциональных навыков обучающихся	12,8
Финансовое планирование	10,5
Организация медицинской службы	8,4
Информационно-технологическое обеспечение образовательного процесса	8,4
Нормативно-правовое обеспечение внутренних и внешних процедур деятельности организации	6,5
Проектирование и обслуживание инфраструктуры образовательной организации	6,1
Позиционирование и пересмотр маркетинговой стратегии	5,2
Профориентация целевой группы	1,1

*Проблемы стратегического планирования* возникают в случае серьезного конкурентного отставания образовательной организации на рынке образовательных услуг. Неотъемлемая часть стратегического управления – определение траектории долгосрочного развития организации, уточнение миссии, анализ внутренней среды и внешней конъюнктуры, анализ конкурентных преимуществ [19, 20]. Составление стратегического плана действий является основным направлением образовательного консалтинга. Часто при разработке стратегии образовательной организации, например университета, приглашают сразу несколько бизнес-консультантов, которые

образуют стратегический комитет. Как правило, горизонт планирования составляет 1–3 года или 4–6 лет [21].

Заказчиками разработки стратегии развития могут выступать как сами образовательные организации, так и органы власти, благотворительные фонды, социальные предприниматели и компании, заинтересованные в инвестиционном развитии территории и реализации корпоративной социальной ответственности. Нижеперечисленные практики показывают, что обращение к стратегическому консалтингу происходит в случае достаточно серьезной потребности в изменениях.

Например, власти штата Калифорния (США) для того, чтобы спроектировать варианты реформирования или расширения системы дошкольного образования штата, обратились к компании RAND, которой предстояло провести комплексное исследование указанной системы, в частности всесторонний анализ существующих механизмов и мер государственной поддержки дошкольного образования. Эксперты подготовили план развития системы дошкольного образования, включающий рекомендации по повышению ее эффективности, пути привлечения дополнительных ресурсов и т. д.<sup>1</sup>.

В российской практике проектно-учебная лаборатория «Развитие университетов» (одно из подразделений Института образования НИУ «Высшая школа экономики») подготовила предложения к аналитическому докладу о векторах долгосрочного развития Уральского федерального университета<sup>2</sup>.

*Проблемы организационно-управленческого характера* связаны с неэффективностью использования материальных и кадровых ресурсов, низкой производительностью основных процессов внутри образовательной организации. Внешняя помощь может быть направлена на детальный анализ организационной структуры учреждения и ее процессов в целях снижения необоснованных расходов и потерь. Современными трендами в сфере образования являются «бережливое производство» и всеобщее управление качеством – TQM (Total Quality Management) [22, 23] (рис. 3).

---

<sup>1</sup> «Improving Access to Early Childhood Education»: Official website of the consulting agency RAND. Available from: <https://www.rand.org/capabilities/solutions/improving-access-to-early-childhood-education.html> (date of access: 03.04.2020).

<sup>2</sup> Подготовка информационно-аналитических материалов о направлениях стратегического развития УрФУ на период 2019–2024 и с перспективой до 2030 гг. // Проектно-учебная лаборатория «Развитие университетов»: официальный сайт НИУ «Высшая школа экономики» [Электрон. ресурс]. Режим доступа: [https://uni.hse.ru/developmentstrategies\\_urfu](https://uni.hse.ru/developmentstrategies_urfu) (дата обращения: 07.04.2020).



Рис. 3. Основные направления организационно-управленческого консалтинга в сфере образования

Fig. 3. The main directions of organisational and management consulting in the field of education

Приведенные далее кейсы показывают, что внешнее консультирование возникает как результат планируемых изменений со стороны ключевых стейкхолдеров образовательной системы или конкретной организации.

Манчестерский университет намеревался расширить свои исследовательские возможности путем повышения эффективности организационных процессов, чтобы помочь сохранить и развить свою позицию ведущего исследовательского вуза. Команда экспертов PA Consulting, объединяющая опыт проектирования бизнеса и IT-трансформации, определила 20 потенциальных проектов и разработала бизнес-кейсы, чтобы оценить возможности каждого. Были установлены три приоритета: 1) улучшить процесс управления исследовательскими грантами, уменьшая административную нагрузку; 2) обеспечить лучшую поддержку управления данными, чтобы используемые в исследованиях данные управлялись в соответствии с нормативными документами и были доступны после публикации; 3) повысить вычислительную мощность благодаря сочетанию локальных систем и новых облачных хранилищ, чтобы обеспечить всем исследователям доступ к необходимым вычислительным ресурсам<sup>1</sup>.

Отечественная компания Leanvector внедряет инструменты бережливого производства в образовательные учреждения. К примеру, данная орга-

<sup>1</sup> «Helping researchers do their best work: University of Manchester»: The official web portal of the PAconsulting consulting agency. Available from: <https://www.paconsulting.com/our-experience/university-of-manchester-helping-researchers-do-their-best-work/> (date of access: 08.04.2020).

низация консультировала МБОУ «Детский сад № 45» г. Набережные Челны с целью повышения качества работы с родителями<sup>1</sup>.

*Проблема формирования социально-эмоциональных навыков обучающихся, благоприятного психоземotionalного климата* в образовательной организации является постоянной и связана с множеством факторов стресса, характерных для образовательного процесса, а также с индивидуальными особенностями обучающихся и запросами рынка труда на развитие soft skills. Ряд компаний профилируются на предоставлении консалтинговых услуг организациям или частным лицам в вопросах психоземotionalной поддержки.

Чтобы помочь детям справиться с последствиями психологических травм, исследователи RAND в сотрудничестве с Объединенным школьным округом Лос-Анджелеса (LAUSD) и Калифорнийским университетом Лос-Анджелеса (UCLA) создали программу преодоления последствий школьных психологических травм – Cognitive Behavioral Intervention for Trauma in Schools (CBITS), предназначенную для специалистов в области детской и подростковой психологии. CBITS является частью обширной деятельности RAND, в рамках которой исследователи разработали и внедрили основанные на фактических данных меры общественного здравоохранения и оценили их эффективность<sup>2</sup>.

*Проблемы финансового планирования* возникают вследствие пересмотра системы расходования и экономии финансовых ресурсов, а также диверсификации источников дохода. В этом случае появляется необходимость в финансовом консалтинге, который решает задачи построения эффективной финансовой политики, принятия решений по улучшению финансовых показателей образовательных учреждений и инвестированию их денежных средств. Наиболее авторитетными фирмами, предоставляющими услуги подобного рода, являются компании «Большой четвёрки».

Компания Webster Pacific выполнила заказ для одного из сельских поселений штата Колорадо, предложив способы увеличения подушевого финансирования учеников данного округа<sup>3</sup>.

*Проблема организации медицинской службы* обусловлена необходимостью обеспечить безопасное пребывание обучающихся в образовательных учреждениях, особенно в условиях риска эпидемиологических заболеваний.

---

<sup>1</sup>Основные направления образовательного консалтинга, компания Lean Vector Group [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://leanvector.ru/experience/obrazovanie/> (дата обращения: 09.04.2020).

<sup>2</sup>«Helping Children Cope with Trauma: A School-Based Intervention»: The official website of the consulting agency RADN. Available from: <https://www.rand.org/capabilities/solutions/helping-children-cope-with-trauma.html> (date of access: 04.04.2020).

<sup>3</sup>«Education Consulting: Case Studies»: The official web portal of the Webster Pacific consulting agency. Available from: <https://www.websterpacific.com/education-strategy-consulting/> (date of access: 07.04.2020).



Сторонние организации, как правило, выступают в роли консультантов по формированию системы медицинской службы, предоставляя такие услуги, как оказание помощи в формировании политики, целей и задач в области здравоохранения для школ; оценка состояния здоровья учащихся; медицинское просвещение и проведение консультаций; проверка на соответствие организации медицинской службы учреждения общепринятым стандартам. Комплексная поддержка здоровья в учебных заведениях способствует достижению социальных целей, повышению образовательных результатов и благополучия учащихся [24].

Американские компании My School Nurse Consulting Services<sup>1</sup>, LLC и First Healthcare Consultants<sup>2</sup> предлагают своим клиентам стратегические решения по обеспечению системы здравоохранения в образовательных учреждениях, а также обучают персонал организации и проводят мероприятия просвещающего характера для учащихся.

*Проблемы информационно-технологического обеспечения образовательного процесса* возникают в условиях смены научно-технической парадигмы: организации, которые не внедряют современные цифровые подходы и инструменты как в управление, так и непосредственно в образовательный процесс, проигрывают конкурентную борьбу [25–27]. В этой связи появляется потребность во внешней поддержке создания современной цифровой инфраструктуры, основанной на использовании прогрессивных технологий, среди которых искусственный интеллект, адаптивное обучение, большие данные, AR/VR, геймификация, дистанционное образование и прочее. Это обеспечивает гибкость, мобильность и индивидуализирует образовательный процесс. Нижеперечисленные примеры указывают на то, что консалтинговая поддержка оказалась достаточно значимой для образовательных организаций.

Калифорнийский государственный университет привлёк Consulting Services for Education (CS4Ed) для предоставления консультационных услуг в течение четырех лет в рамках поддержки комплексных усилий по планированию, разработке и внедрению доступной технической и организационной инфраструктуры электронного обучения, которая способствовала открытию, приобретению и использованию коммерческого академического контента и образовательных технологий преподавателями и студентами данного учебного заведения<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>The official website of the consulting agency My School Nurse Consulting Services. Available from: <https://www.myschoolnurse.co/> (date of access: 09.04.2020).

<sup>2</sup>The official website of the consulting agency First Healthcare Consultants. Available from: <https://www.firsthealthcareconsultants.com/> (date of access: 09.04.2020).

<sup>3</sup>Clients: California State University: Official web portal of Consulting Services for Education (CS4ED). Available from: [http://www.cs4ed.com/clients\\_csu.html](http://www.cs4ed.com/clients_csu.html) (date of access: 10.04.2020).

Тематика консультирования образовательных организаций становится еще более сфокусированной на соответствующей профессиональной области, когда речь заходит о специфических направлениях деятельности организаций в пограничных с образованием отраслях.

*Проблемы нормативно-правового обеспечения внутренних и внешних процедур* связаны с усложнением и нестабильностью институциональной среды, а также с необходимостью защиты организации от оппортунистического поведения партнеров и клиентов. Внешний юридический консалтинг является актуальным для образовательной организации при сопровождении сделок различного типа, например при слиянии вузов, создании филиалов или подразделений, формировании договоров об оказании платных услуг, осуществлении закупок и т. д.

Для проведения предварительной оценки индийского EdTech-проекта инвесторы прибегли к помощи компании L.E.K. Детальный анализ, который включал в себя правовой дью-дилідженс, помог им принять обоснованное решение относительно создаваемого стартапа<sup>1</sup>.

В 2019 г. Лаборатория образовательного права НИУ ВШЭ консультировала Федеральную службу по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор) по вопросам формирования новой модели государственного контроля (надзора) в сфере образования в рамках механизма «регуляторной гильотины». Командой экспертов была подготовлена сама модель, а также проекты правовых актов и перечни отменяемых норм. Основной фокус предложений касался снятия «регуляторной нагрузки» с образовательных организаций через отмену государственной аккредитации, упрощение лицензирования, сокращение проверок<sup>2</sup>.

*Проблемы проектирования инфраструктуры образовательной организации* возникают в процессе строительства нового здания учреждения либо кардинальной перестройки имеющихся площадей для расширения образовательных возможностей в связи с несоответствием существующих фондов требованиям и стандартам современных образовательных учреждений. Сторонняя помощь в данном случае может состоять в разработке дизайн-проекта вплоть до выполнения строительных работ.

С 2013 г. компания EduDesign занимается проектированием инфраструктуры образовательных учреждений, используя современные техно-

---

<sup>1</sup>«Education Technology»: The official web portal of the consulting agency L.E.K. Available from: <https://www.lek.com/industries/education/education-technology> (date of access: 04.04.2020).

<sup>2</sup>Экспертная деятельность. Лаборатория образовательного права: официальный сайт НИУ «Высшая школа экономики» [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://ioe.hse.ru/lawworks/applied> (дата обращения: 03.04.2020).

логии и подходы. За этот период ею было реализовано свыше 50 проектов, среди которых проект многофункционального пространства в школе № 1788 (Москва), дизайн школьного музея «Газпром школы», дизайн-проект коридоров и аудиторий школы № 1535 (Москва), дизайн компьютерных классов в школе № 1542 (Москва)<sup>1</sup>.

*Проблемы позиционирования и пересмотра маркетинговой стратегии* возникают, когда требуется расширение целевой аудитории образовательной организации. Появляется необходимость комплексного анализа рынка образовательных услуг, создания и продвижения собственного бренда, разработки PR-стратегии образовательной организации, коммерциализации образовательных продуктов. Также к данному виду консалтинга следует отнести деятельность по привлечению обучающихся (школьников и абитуриентов), в том числе из-за рубежа. А. Г. Кислов, Р. Rauschnabel, N. Krey, В. Vabin, В. Ivens, В. М. Ананишев, Л. А. Машкова отмечают, что в образовательных организациях ввиду интеграции рыночных механизмов в систему образования маркетинговый инструментарий становится все более востребованным и необходимым [28–30]. Нижеприводимый кейс подтверждает справедливость данного утверждения, а также указывает, в каких именно случаях практика передачи соответствующего функционала и задач внешним организациям становится наиболее оправданной.

С начала 1990-х гг. Национальная ассоциация образования (NEA) реализует масштабный проект по развитию школьного образования «Keys to Excellence for Your Schools» (KEYS). Недавно была завершена серьезная актуализация проекта KEYS 2.0, и Национальная ассоциация образования предложила провести комплексное исследование рынка. Осуществив конкурентный анализ, NEA определила основных игроков на рынке систем развития школ. В результате работы также были классифицированы предложения, услуги и расходы конкурентов; выявлены ключевые рыночные условия, тенденции и критические факторы для дальнейшей реализации и распространения продуктов и услуг KEYS; проанализированы рыночные возможности и рекомендован новый стратегический подход к рынку<sup>2</sup>.

*Проблема профориентации целевой группы* связана со снижением показателей приема абитуриентов и значительным оттоком обучающихся из организации ввиду несоответствия образовательной программы их интересам и актуальным запросам рынка труда. Сторонняя экспертная поддержка

---

<sup>1</sup> Дизайн-проекты для школ: официальный портал компании EduDesign [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://edudesign.ru/portfolio> (дата обращения: 13.04.2020).

<sup>2</sup> «Clients: National Education Association»: The official web portal of Consulting Services for Education (CS4ED). Available from: [http://www.cs4ed.com/clients\\_nea.html](http://www.cs4ed.com/clients_nea.html) (date of access: 10.04.2020).

обычно состоит в увеличении охвата и повышении качества приема посредством выявления склонностей и способностей абитуриентов и обучающихся образовательной организации к определенным видам профессиональной деятельности и разработки плана мероприятий для целевой аудитории. В организации системы помощи в области построения будущей образовательной и карьерной траектории заинтересованы как образовательные организации, так и работодатели и сами обучающиеся.

Государственные школы округа Монтгомери (15-й по величине округ страны) заключили контракт с ESG на пересмотр своих программ для средних школ и партнерских отношений с местными колледжами и работодателями, чтобы предложить рекомендации по созданию более надежной системы подготовки всех учащихся к выбранному ими пути после окончания средней школы. После глубокого анализа и взаимодействия с заинтересованными сторонами компания представила план по расширению качественных карьерных траекторий и до сих пор консультирует руководство по вопросам реализации данной программы<sup>1</sup>.

Профессиональное карьерное консультирование школьников и студентов в России реализует компания «Проект ПРО», которая проводит индивидуальные консультации, профориентационные тесты, организует карьерные экскурсии и мини-стажировки. Среди ее клиентов не только частные лица, но и школы, которые оказались готовы передать профориентационную функцию на аутсорсинг экспертам<sup>2</sup>.

## Обсуждение результатов

Разделяемая авторами позиция о том, что консалтинг как вид управленческой деятельности является крайне важным элементом управления организацией в конкурентной среде, поддерживается в академическом сообществе многими исследователями, в частности R. Dobrea, D. Karlan, M. Vruhn и другими специалистами экономики услуг [13–16]. В рамках проведенного нами анализа выявлен рост публикационной активности по различным направлениям консультационного сопровождения, что может свидетельствовать о росте рынка образовательного консалтинга, поскольку большинство авторов проанализированных работ – практикующие специалисты. Подобная тенденция отмечается и в России, что связано с изменени-

---

<sup>1</sup>«Strengthening Career Readiness in Montgomery County, Maryland», Education Strategy Group (ESG) official website. Available from: <http://edstrategy.org/esg-featured-work/strengthening-career-readiness-in-montgomery-county-maryland/> (date of access: 05.04.2020).

<sup>2</sup>Официальный сайт Центра индивидуальной профориентации (ПРОект-ПРО) [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://proekt-pro.ru/> (дата обращения: 05.04.2020).

ем модели государственного управления системой образования и акцентом на использовании рыночных механизмов [29, 30].

Проведенное исследование позволило выявить и систематизировать типовые управленческие задачи, для решения которых образовательные организации обращаются к сторонней консультационной поддержке. В отличие от большинства публикаций, в которых рассмотрено консультирование образовательных организаций в части основного вида их деятельности [7–10], в данной работе выделены компоненты востребованных управленческих практик, связанных с ростом рыночно-ориентированной активности образовательных учреждений. Обозначенные нами направления консультационных услуг, как и предполагалось, в целом аналогичны запросу на консалтинг со стороны предпринимательских организаций, работающих в сфере социально-ориентированных интеллектуальных услуг, и включают стратегический, финансовый, нормативно-правовой, организационно-управленческий, маркетинговый и другие виды консалтинга.

Согласно результатам проведенного кластерного анализа, наибольшим спросом на рынке консалтинговых услуг пользуется стратегическое планирование, что коррелирует с теоретическими подходами целого ряда авторов [9, 10]. В эпоху цифровой трансформации и спровоцированного пандемией 2020 г. массового перехода на онлайн-обучение возникла необходимость создания среды бесконтактного взаимодействия, в связи с чем особую значимость приобрело информационно-технологическое обеспечение образовательного процесса. Это подтверждается не только результатами данного исследования, но и выводами М. Liu, Н. П. Крыловой и др. [25, 27]. Провайдеры IT-консалтинговых услуг для сферы образования на данном этапе крайне востребованы, а доля их участия на рынке в ближайшее время будет, с большой вероятностью, только расти.

Обнаружен также запрос образовательных организаций на новые специфические виды внешней организационной помощи, которые могут включать информационно-технологическое обеспечение образовательного процесса, профориентационный консалтинг, поддержку создания благоприятного психоэмоционального климата в коллективе. Посредством кластерного анализа нами был идентифицирован интенсивно развивающийся кластер медико-образовательных услуг, представленный психологическим консалтингом и консалтингом по организации медицинской службы в образовательных учреждениях. Вопрос обеспечения мер здравоохранения и безопасности обучающихся и сотрудников вышел на новый уровень в связи с возможностью массового перехода образовательных учреждений на карантин. Не оставляет сомнений, что развитие этого сектора услуг после завершения пандемии получит новый импульс.

Представленная классификация консалтинговых услуг в соотношении с менеджерской проблематикой образовательных организаций поможет руководителям определить, когда целесообразно обращаться к внешним консалтинговым специалистам и где рынок предлагает востребованные и релевантные услуги, а где дефицит компетенций может быть устранен с опорой на внутренние ресурсы.

### **Заключение**

Анализ рынка консалтинговых услуг и конкретных кейсов позволяет констатировать, что ключевым фактором обращения к внешней поддержке является потребность в изменении и развитии образовательной системы или непосредственно образовательной организации. В зависимости от идентифицируемой проблемы выбирается и направление консультационной помощи.

Привлечение внешних экспертов целесообразно также при недостатке соответствующих компетенций для решения определенных задач в самих образовательных организациях либо в ситуации, когда сложности изнутри не осознаются и не могут быть вербализованы. Консультанты непредвзято оценивают существующие проблемы и вызовы и предлагают максимально эффективные пути решения, используя не только опыт конкретной образовательной организации, но и результативные практики и лучшие кейсы мирового опыта, адаптируя их к конкретным условиям заказчика.

Консалтинговые услуги могут быть сопряжены с образовательными, когда представители организации под руководством экспертов проводят самообследование проблемной зоны, проходят обучение (получают консультации о разных способах решения и разбор кейсов по данной проблематике) и в рамках групповой или индивидуальной проектной работы ищут конкретные способы решения, адаптированные для устранения существующих проблем стратегического или организационного управления.

Такой способ реализации консалтинговых услуг имеет свои неоспоримые преимущества, так как привлечение обучающихся работников, не только топ-менеджеров, к решению стратегических или организационных задач под руководством внешних экспертов позволяет задействовать ресурс, который в научной литературе получил название «вовлеченная компетентность»<sup>1</sup>. За счет такого подхода достигается значительный синергетический эффект, определяющий экономические выгоды организации. Если сотрудники разных структурных подразделений с самого начала вовлечены в осознание проблем и планирование путей их решения, это приводит к

---

<sup>1</sup> RD Business Review, January – February. 2000. P. 83.

безусловному повышению лояльности как к самой образовательной организации, так и к планируемым переменам. Практика показывает, что именно внедрение результатов консалтинговых услуг, конкретных стратегий, планов, дорожных карт в области стратегического и операционного управления в деятельность любой организации относится к самым проблемным зонам. Снижение издержек на этом этапе является одной из приоритетных задач, поэтому умение использовать «вовлеченную компетентность» требует дальнейших исследований, особенно в области консалтинга.

Концептуальное представление рынка консалтинговых услуг в сфере образования, определение и формулирование роли консультационных услуг в менеджерской парадигме образовательных организаций дают основания для более глубокого и детального анализа данного рынка, в том числе отдельных направлений подобных услуг. Перспективным и интересным с исследовательской точки зрения является также дальнейшее изучение изменений рынка образовательного консалтинга в связи с ускоренным переходом образования в дистанционный формат, вызванным как научно-техническим прогрессом, так и пандемией 2020 г.

Рассмотрение современных образовательных организаций как организаций коммерческих и квазикommerческих, функционирующих в динамичном рынке, менеджериальный подход к образовательному консалтингу, взгляд на него как на управленческий инструментарий позволяют расширить представления о системе управления образовательной организацией и ее возможностях.

### **Список использованных источников**

1. Ajayan S., Balasubramanian S. «New managerialism» in higher education: the case of United Arab Emirates // *International Journal of Comparative Education and Development*. 2020. № 22 (2). P. 147–168. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCED-11-2019-0054>
2. Ma J., Todorovic Z. Making universities relevant: market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning // *Academy of Marketing Studies Journal*. 2011. № 15. P. 1–15.
3. Искрин Н. С., Чичканова Т. А. Менеджмент в образовании: системный подход // *Образование и наука*. 2015. № 1. С. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2015-1-7-21>
4. Потемкина Т. В. Изучение запросов на услуги экспертно-консультационного характера у субъектов образования // *Управление образованием: теория и практика*. 2013. № 4 (12). С. 109–116.
5. Лаврентьев С. Ю., Крылов Д. А. Особенности инновационного развития образовательного консалтинга за рубежом // *Вестник Марийского государственного университета*. 2019. Т. 13, № 3 (35). С. 358–364.

6. Федорчук Ю. М., Полянинова Ю. В., Чекулаева Ю. А. Организационные формы и технологии осуществления поддержки профессионального развития руководителей образовательных организаций // *Человек и образование*. 2017. № 1 (50). С. 30–34.
7. Новосёлова С. Ю. Управленческий консалтинг в области организационного развития системы образования // *Стандарты и мониторинг в образовании*. 2012. № 3. С. 6–12. DOI: <https://doi.org/10.12737/issn.1998-1740>
8. Чечель И. Д., Потемкина Т. В. Управленческая проблема как объект анализа эксперта-консультанта по вопросам развития образования // *Russian Journal of Education and Psychology*. 2014. № 6 (38). DOI: <https://doi.org/10.12731/2218-7405-2014-6-23>
9. Саханский Н. Б. Роль и место консультанта в образовательном процессе // *Управление образованием: теория и практика*. 2015. № 1 (17). С. 79–98.
10. Саханский Н. Б. Основные виды консультационной деятельности в сфере образования // *Управление образованием: теория и практика*. 2014. № 3 (15). С. 108–130.
11. Häyrynen-Alestalo, M., Peltola, U. The Problem of a Market-oriented University // *Higher Education*. 2006. № 52. P. 251–281 DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-004-2749-1>
12. Василенко Н. В. Особенности консалтинговой деятельности в образовании // *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии*. 2010. № 1 (3). С. 74–82.
13. da Costa R. L., Antonio N. S., dos Santos J. B. Management consulting practices and praxis // *International Journal of Learning and Change*. 2019. № 11 (1). P. 39–56. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJLC.2019.097182>
14. Vukotic S., Anicic J., Vukotic R. The importance of consulting in contemporary business management *Journal of Process Management // New Technologies*. 2017. № 5 (3). P. 69–78. DOI: <https://doi.org/10.5937/jouproman5-14307>
15. Dobrea R., Ispas M. Comparative Analysis of Consulting Services in Five European Countries // *Valahian Journal of Economic Studies*. 2017. № 8 (2). P. 7–16. DOI: <https://doi.org/10.1515/vjes-2017-0013>
16. Bruhn M., Karlan D., Schoar A. The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico // *Journal of Political Economy*. 2018. № 126 (2). P. 635–687. DOI: <https://doi.org/10.1086/696154>
17. van Eck N. J., Waltman L. Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer // *Scientometrics*. 2017. № 111 (2). P. 1053–1070. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2300-7>
18. Perianes-Rodriguez A., Waltman L., van Eck N. J. Constructing bibliometric networks: A comparison between full and fractional counting // *Journal of Informetrics*. 2016. № 10 (4). P. 1178–1195. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joi.2016.10.006>
19. Yaakob M., Faiz M., Rushydi M., Akhmad H., Roskifzan O. Strategic management and Strategic Planning in school: Is it worth for teachers? // *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. № 18 (3). P. 1–6.



20. Bryson J., Edwards L. Strategic Planning in the Public Sector // Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.128>
21. Harris Z., Moynahan H., Vickery H., Henriksen H., Morello E., Kasemir B. Higher Education Strategic Planning for Sustainable Development: A Global Perspective // Handbook of Theory and Practice of Sustainable Development in Higher Education. 2017. № 4. P. 153–164. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-47877-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-47877-7_11)
22. Khan U. R., Khan S., Aslam S. M, Mateen S., Punhal N. Total Quality Management in Education // International Journal of Science and Business. 2018. № 2 (2). P. 182–197. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1217770>
23. Кислов А. Г. О менеджменте качества высшего образования // Образование и наука. 2012. Т. 1, № 7. С. 98–112. DOI: <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2012-7-98-112>
24. Кучма В. Р., Соколова С. Б. Гармонизация европейских и российских стандартов оценки качества медицинской помощи в образовательных учреждениях // Российский педиатрический журнал. 2016. Т. 19, № 3. С. 157–162. DOI: <https://doi.org/10.18821/1560-9561-2016-19-3-157-162>
25. Liu M., Zha S., He W. Digital Transformation Challenges: a Case Study Regarding the MOOC Development and Operations at Higher Education Institutions in China // TechTrends. 2019. № 63. P. 621–630. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00409-y>
26. Khitskov E. A., Veretekhina S. V., Medvedeva A. V., Mnatsakanyan O. L., Shmakova E. G., Kotenev A. Digital Transformation of Society: Problems Entering in the Digital Economy // Eurasian Journal of Analytical Chemistry. 2017. № 12 (5). P. 855–873. DOI: <https://doi.org/10.12973/ejac.2017.00216a>
27. Крылова Н. П., Антропова Л. В., Левашов Е. Н. Влияние организационных, экономических и социально-педагогических условий на цифровизацию образовательной среды // Science for Education Today. 2019. № 4. С. 124–143. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.1904.08>
28. Rauschnabel P., Krey N., Babin B., Ivens B. Brand management in higher education: The University Brand Personality Scale // Journal of Business Research. 2016. № 69 (8). P. 3077–3086. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.023>
29. Ананишев В. М., Машкова Л. А. Маркетинговая деятельность в образовательных учреждениях // Системная психология и социология. 2015. Т. 3, № 15. С. 25–32.
30. Сударкина Х. В. Маркетинг образовательных услуг вуза: особенности, возможности, перспективы // Известия Южного федерального университета. Технические науки. 2012. Т. 133, № 8. С. 138–142.

## References

1. Ajayan S., Balasubramanian S. “New managerialism” in higher education: The case of United Arab Emirates. *International Journal of Comparative Education and Development*. 2020; 22 (2): 147–168. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCED-11-2019-0054>

2. Ma J., Todorovic Z. Making universities relevant: Market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2011; 15: 1–15.
3. Iskrin N. S., Chichkanova T. A. The systematic approach to management in education. *Obrazovanie i nauka = The Education and Science Journal*. 2015; 1: 7–21. DOI: <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2015-1-7-21> (In Russ.)
4. Potyomkina T. V. Studying of requests for services of expert and consulting character at subjects of education. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika = Management of Education: Theory and Practice*. 2013; 4 (12): 109–116. (In Russ.)
5. Lavrentyev S. Yu., Krylov D. A. Features of innovative development of educational consulting abroad. *Vestnik Marijskogo gosudarstvennogo universiteta = Vestnik of the Mari State University*. 2019; V. 13, 3 (35): 358–364. (In Russ.)
6. Fedorchuk Yu. M., Polyaninova Yu. V., Chekulaeva Yu. A. Organizational forms and technologies of professional development support of educational organizations heads. *Chelovek i obrazovanie = Man and Education*. 2017; 1 (50): 30–34. (In Russ.)
7. Novosyolova S. Yu. Administrative consulting in the field of organizational development of an education system. *Standarty i monitoring v obrazovanii = Standards and Monitoring in Education*. 2012; (3): 6–12. DOI: <https://doi.org/10.12737/issn.1998-1740> (In Russ.)
8. Chechel I. D., Potemkina T. V. Administrative problem as object of the analysis of the expert-consultant in a development of education. *Russian Journal of Education and Psychology*. 2014; 6 (38). DOI: <https://doi.org/10.12731/2218-7405-2014-6-23> (In Russ.)
9. Sahanskij N. B. The place and role of the consultant in the educational process. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika = Management of Education: Theory and Practice*. 2015; 1 (17): 79–98. (In Russ.)
10. Sahanskij N. B. The main types of consulting activities in the field of education. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika = Management of Education: Theory and Practice*. 2014; 3 (15): 108–130. (In Russ.)
11. Häyrynen-Alestalo M., Peltola U. The problem of a market-oriented university. *Higher Education*. 2006; 52: 251–281 DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-004-2749-1>
12. Vasilenko N. V. Features of consulting activities in education. *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, social'naya sfera, tekhnologii = Theory and Practice of Service The Economy, Social Sphere, Technology*. 2010; 1 (3): 74–82. (In Russ.)
13. da Costa R. L., Antonio N. S., dos Santos J. B. Management consulting practices and praxis. *International Journal of Learning and Change*. 2019; 11 (1): 39–56. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJLC.2019.097182>
14. Vukotic S., Anicic J., Vukotic R. The importance of consulting in contemporary business management. *Journal of Process Management. New Technologies*, 2017; 5 (3): 69–78. DOI: <https://doi.org/10.5937/jouproman5-14307>
15. Dobrea R., Ispas M. Comparative analysis of consulting services in five European countries. *Valahian Journal of Economic Studies*. 2017; 8 (2): 7–16. DOI: <https://doi.org/10.1515/vjes-2017-0013>

16. Bruhn M., Karlan D., Schoar A. The impact of consulting services on small and medium enterprises: Evidence from a randomized trial in Mexico. *Journal of Political Economy*. 2018; 126 (2): 635–687. DOI: <https://doi.org/10.1086/696154>
17. van Eck N. J., Waltman L. Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. *Scientometrics*. 2017; 111 (2): 1053–1070. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2300-7>
18. Perianes-Rodriguez A., Waltman L., van Eck N. J. Constructing bibliometric networks: A comparison between full and fractional counting. *Journal of Informetrics*. 2016; 10 (4): 1178–1195. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joi.2016.10.006>
19. Yaakob M., Faiz M., Rushydi M., Akhmad H., Roskifzan O. Strategic management and Strategic Planning in school: Is it worth for teachers? *Academy of Strategic Management Journal*. 2019; 18 (3): 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.128>
20. Bryson J., Edwards L. Strategic planning in the public sector. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.128>
21. Harris Z., Moynahan H., Vickery H., Henriksen H., Morello E., Kasemir B. Higher education strategic planning for sustainable development: A global perspective. *Handbook of Theory and Practice of Sustainable Development in Higher Education*. 2017; 4: 153–164. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-47877-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-47877-7_11)
22. Khan U. R., Khan S., Aslam S. M., Sana Mateen S., Punhal N. Total quality management in education. *International Journal of Science and Business*. 2018; 2 (2): 182–197. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1217770>
23. Kislov A. G. Apropos of the quality management in higher education. *Образование и наука = The Education and Science Journal*. 2012; 1 (7): 98–112. DOI: <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2012-7-98-112> (In Russ.)
24. Kuchma V. R., Sokolova S. B. Harmonization of European and Russian standards of evaluation of the quality of delivery of health care in educational organizations. *Rossiiskij pediatricheskij zhurnal = Russian Pediatric Journal*. 2016; 19 (3): 157–162. DOI: <https://doi.org/10.18821/1560-9561-2016-19-3-157-162> (In Russ.)
25. Liu M., Zha S., He W. Digital transformation challenges: A case study regarding the MOOC development and operations at higher education institutions in China. *TechTrends*. 2019; 63: 621–630. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00409-y>
26. Khitskov E. A., Veretekhina S. V., Medvedeva A. V., Mnatsakanyan O. L., Shmakova E. G., Kotenev A. Digital transformation of society: Problems entering in the digital economy. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*. 2017; 12 (5): 855–873. DOI: <https://doi.org/10.12973/ejac.2017.00216a>
27. Krylova N. P., Antropova L. V., Levashov E. N. The impact of organizational, economic and socio-pedagogical factors on digitalization of educational environments. *Science for Education Today*. 2019; 9 (4): 124–143. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.1904.08> (In Russ.)
28. Rauschnabel P., Krey N., Babin B., Ivens B. Brand management in higher education: The University Brand Personality Scale. *Journal of Business Research*. 2016; 69 (8): 3077–3086. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.023>

29. Ananishev V. M., Mashkova L. A. Marketing activities in educational institutions. *Sistemnaya psihologiya i sociologiya = Systems Psychology and Sociology*. 2015; 3 (15): 25–32. (In Russ.)

30. Sudarkina H. V. Marketing of educational services of higher education institution: Features, possibilities, prospects. *Izvestiya YuFU. Tekhnicheskie nauki = Izvestiya SFedU. Engineering Sciences*. 2012; 133 (8): 138–142. (In Russ.)

**Информация об авторах:**

**Коршунов Илья Алексеевич** – кандидат химических наук, ведущий научный сотрудник, руководитель группы по непрерывному образованию взрослых, заместитель директора Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; Scopus ID 57201132401, ORCID ID 0000-0003-0706-0308, Researcher ID Q-8721-2018; Москва, Россия. E-mail: ikorshunov@hse.ru

**Чахоян Гарик Артакович** – аналитик, Институт образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; ORCID ID 0000-0003-1859-3492; Москва, Россия. E-mail: gchahoyan@hse.ru

**Тюнин Аркадий Михайлович** – аналитик, Институт образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; ORCID ID 0000-0001-8465-9563; Москва, Россия. E-mail: atyunin@hse.ru

**Ляховецкая Екатерина Роальдовна** – кандидат экономических наук, заместитель директора департамента образовательных программ Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; ORCID ID 0000-0002-4753-0469, Researcher ID G-9140-2018; Москва, Россия. E-mail: elyakhovetskaya@hse.ru

**Вклад соавторов:**

И. А. Коршунов – разработка концепции исследования, выбор методологии, обобщение результатов исследования.

Г. А. Чахоян – анализ и классификация международных практик оказания консалтинговых услуг в сфере образования.

А. М. Тюнин – кластерный анализ текстовых данных.

Е. Р. Ляховецкая – обобщение результатов и подготовка выводов исследования.

**Информация о конфликте интересов.** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 30.04.2020; принята в печать 07.10.2020.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

**Information about the authors:**

**Илья А. Korshunov** – Cand. Sci. (Chemistry), Leading Research Associate, Head of the Adults Lifelong Education Group, Deputy Director, Institute of Education, Na-

tional Research University Higher School of Economics; Scopus ID 57201132401, ORCID ID 0000-0003-0706-0308, Researcher ID Q-8721-2018; Moscow, Russia. E-mail: ikorshunov@hse.ru

**Garik A. Chakhoyan** – Analyst, Institute of Education, National Research University Higher School of Economics; ORCID ID 0000-0003-1859-3492; Moscow, Russia. E-mail: gchahoyan@hse.ru

**Arkadiy M. Tyunin** – Analyst, Institute of Education, National Research University Higher School of Economics; ORCID ID 0000-0001-8465-9563; Moscow, Russia. E-mail: atyunin@hse.ru

**Ekaterina R. Lyakhovetskaya** – Cand. Sci. (Economics), Deputy Director of the Department of Educational Programmes, Institute of Education, National Research University Higher School of Economics; ORCID ID 0000-0002-4753-0469, Researcher ID G-9140-2018; Moscow, Russia. E-mail: elyakhovetskaya@hse.ru

***Contribution of the authors:***

I. A. Korshunov – concept formulation of the research, choice of the methodology, aggregation of the research results.

G. A. Chakhoyan – analysis and classification of the international practices of educational consulting services.

A. M. Tyunin – cluster analysis of text data.

E. R. Lyakhovetskaya – aggregation of the results and conclusions of the research.

***Conflict of interest statement.*** The authors declare that there is no conflict of interest.

Received 30.04.2020; accepted for publication 07.10.2020.

The authors have read and approved the final manuscript.