

УДК 338.2

DOI: 10.17586/2310-1172-2022-15-1-71-83

Научная статья

Совершенствование управления инновационными образовательными проектами в сфере дополнительного профессионального образования

Воробьева А.А. alenka-vorobeve@mail.ru

Университет ИТМО

197101, Россия, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., д. 49

В статье рассматривается метод управления инновационными образовательными проектами в сфере дополнительного профессионального образования. Данные проекты представляются как средство удовлетворения образовательных и профессиональных потребностей человека для обеспечения соответствия его квалификации постоянно меняющимся профессиональным и социальным реалиям в экономике знаний. Профессиональное образование является важной составляющей в процессе развития человеческого капитала, которому уделяется особое внимание в эпоху экономики знаний. Автором обосновывается использование именно проектного подхода в сфере дополнительного профессионального образования, так как он более ориентирован на обучение взрослых, позволяет решить конкретную проблему и позволяет реализовать интегрированный проект с взаимодействием нескольких целевых аудиторий (бизнес, образовательные организации, сотрудники, государство), что является важным для сферы ДПО. Также обосновывается важность внедрения инноваций в образовательный проект, так как они способствуют более высокому качеству образования и развитию нестандартных методик обучения. Инновационный подход учитывает вызовы внешней и внутренней среды, что является важным в ситуации неопределенности и изменчивости. В качестве результатов исследования автором представлен усовершенствованный метод управления инновационным образовательным проектом в сфере дополнительного профессионального образования, который базируется на ценностном подходе. Данный подход позволяет рассмотреть проект, как способ максимизации ценностей для заказчиков и заинтересованных лиц проекта. Каждый этап метода разбит на шаги, автором даны рекомендации по использованию методик и инструментов для реализации каждого шага. Также предложена классификация типов инноваций в образовательных проектах в сфере ДПО, рассмотрены составляющие образовательного продукта, которые возможно трансформировать с помощью инноваций.

Ключевые слова: дополнительное профессиональное образование, управление проектом, инновационный проект, образовательный проект, ценностный подход, разработка инновационного образовательного проекта, lifelong learning.

Scientific article

Development of an innovative educational project in the field of additional professional education

Vorobeve A.A. alenka-vorobeve@mail.ru

ITMO University

197101, Russia, St. Petersburg, Kronverksky pr. 49

The article considers the method of management of innovative educational projects in the field of additional professional education. These projects are presented as a means of meeting the educational and professional needs of a person to ensure that his qualifications correspond to the constantly changing professional and social realities in the knowledge economy. Professional education is an important component in the process of human capital development. Special attention is paid to human capital in the era of the knowledge economy. The author substantiates the use of the project approach in the field of additional professional education. This approach is more focused on adult education, involves solving a specific problem in education and implementing an integrated project with the interaction of several target audiences (business, educational organizations, employees, government). This is especially important for the field of additional professional education. The article also substantiates the importance of introducing innovations into an educational project. Since innovations contribute to a higher quality of education and

the development of non-standard teaching methods. An innovative approach allows us to consider the challenges of the external and internal environment. This is important in a situation of uncertainty and variability. As the results of the research, the author presents an improved method of managing an innovative educational project in the field of additional professional education, which is based on a value-based approach. This approach allows the author to consider the project as a way to maximize values for customers and stakeholders of the project. Each stage of the method is divided into steps. The author gives recommendations on the use of techniques and tools for the implementation of each step. The author also proposed a classification of types of innovations in educational projects in the field of additional professional education. The components of the educational product that can be transformed with the help of innovations are also considered.

Keywords: additional professional education, project management, innovative project, educational project, value approach, development of an innovative educational project, lifelong learning.

Введение

В развитых странах около 85% экономического роста базируется на знаниях [1], как преобладающим ресурсе. Это связано с тем, что мы живем в экономике знаний, ключевыми факторами развития которой являются знания и человеческий капитал. Если рассмотреть элементы, из которых складывается человеческий капитал, то несмотря на разную трактовку и классификации авторов, есть единые параметры, на базе которых формируются все характеристики: образование, профессиональная мобильность и здоровье [2]. Ядром человеческого капитала являются знания и умения, производящие добавленную стоимость для экономики и доходы для их обладателей [3]. Профессиональное образование играет важную роль в экономике знаний, так как именно от его уровня зависит конкурентоспособность специалистов и их креативное мышление для инициации инноваций, в связи с этим специалистам необходимо постоянно развивать свои профессиональные навыки и знания.

На рынке труда наблюдается ситуация неопределенности в связи с изменениями, которые внесла пандемия, а также в связи с ускоренными процессами автоматизации и роботизации. Согласно отчету Всемирного экономического форума [4] к 2025 году автоматизация и роботизация уничтожит около 75 млн рабочих мест, но при этом создаст около 133 млн новых рабочих мест. А роботы будут выполнять 52% работ от общего количества часов (рис. 1).

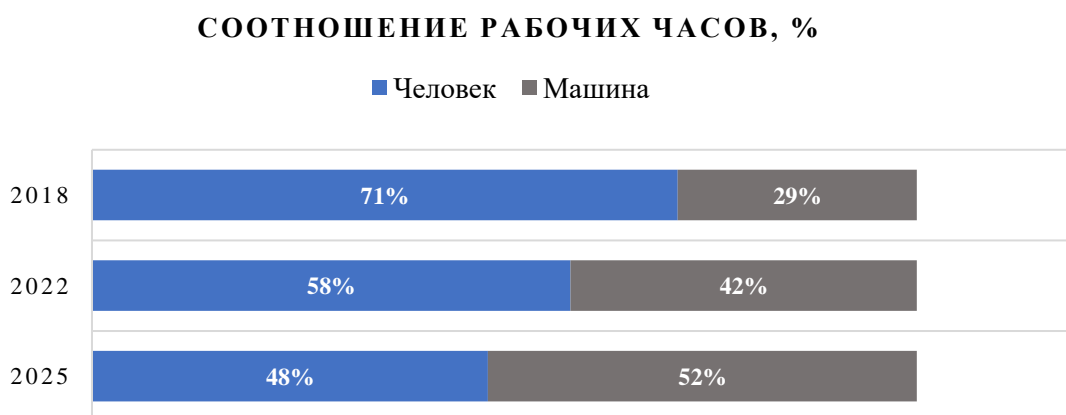


Рис. 1. Уровень автоматизации. Соотношение рабочих часов, %

Это означает, что тем сотрудникам, которых заменят машины, понадобится пройти переобучения для освоения новой профессии. Однако, другим сотрудникам, которых не заменят машины, но деятельность которых частично роботизируется, также понадобится пройти курсы повышения квалификации для овладения новыми знаниями и навыками по работе с нововведениями. Пандемия внесла корректировки, и на данный момент процессы роботизации и автоматизации значительно ускорились во многих сферах, сокращение рабочих мест, в связи с этим процессом также ускорилось, а создание новых рабочих мест наоборот замедлилось. То есть уже сейчас мы наблюдаем значимое количество людей, профессиональные навыки и знания которых не соответствуют текущей действительности, что делает их неконкурентоспособными на рынке труда.

Молодые специалисты, обучающиеся в ВУЗах, также понимают, что за время их обучения сфера трансформируется, и им важно трансформировать и свои профессиональные навыки и компетенции. Согласно

результатам массового опроса, который мы проводили в 2020 году среди бакалавров 4 курса и магистрантов 2 курса российских ВУЗов с помощью онлайн-анкетирования с выборкой 121 человек, половина опрошенных не считают, что овладели достаточным количеством знаний и умений для своей профессии (рисунок 2) и собираются продолжать обучение на курсах дополнительного профессионального образования (далее по тексту ДПО).

Считаете ли Вы, что овладели достаточным количеством знаний для вашей профессии?

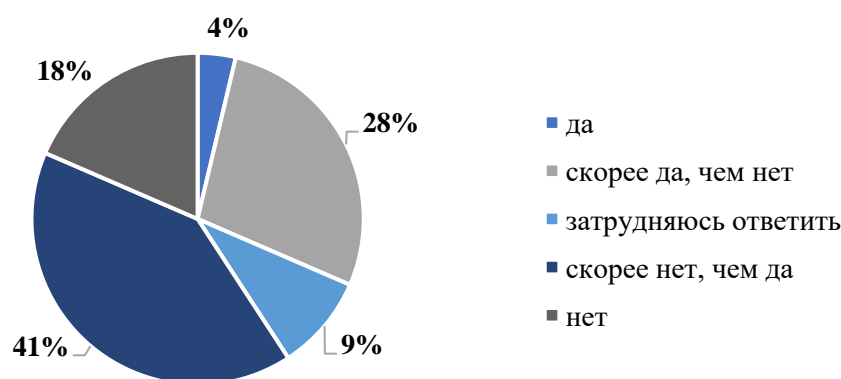


Рис. 2. Результаты ответов бакалавров 4 курса и магистрантов 2 курса на вопрос: «Считаете ли вы, что овладели достаточным количеством знаний для вашей профессии», %

Несмотря на понимание необходимости ДПО, согласно совместному докладу Центра стратегических разработок и Лаборатории исследований рынка труда ВШЭ, в России все еще малый процент охвата специалистов, которые получают дополнительное профессиональное образование (рисунок 3) по сравнению со странами Европы.

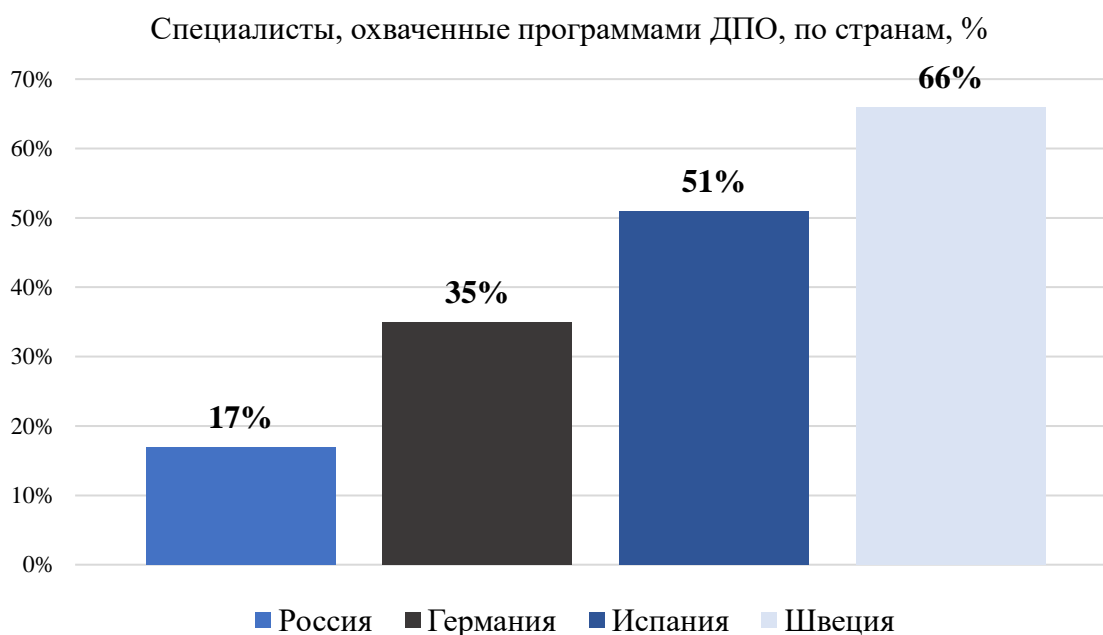


Рис. 3. доля специалистов, охваченных программами ДПО по странам, %

В связи с вышеперечисленными факторами растет потребность в развитии сферы ДПО, как со стороны сотрудников и работодателей, так и со стороны государства.

Инновационные образовательные проекты в сфере ДПО

В эпоху экономики знаний возросли требования не только к специалистам, но и к самим стандартам и методам профессионального обучения специалистов [5]. Образование – это современный тренд, процесс получения знаний становится все более популярным и по оценке экспертов к 2030 году станет доминирующей ежедневной активностью [6]. Тренд *lifelong learning*, тренд на быстрые знания, ускоренный темп жизни, быстро меняющаяся действительность и социальные реалии требуют трансформации сферы ДПО. Современному специалисту важно постоянно обновлять свои навыки и знания, причем обучение должно быть быстрым, практикоориентированным, соответствовать требованиям рынка, если не опережать их и конечно же комфортным, с использованием интерактивных и *digital*-технологий. Реализовать потребности современных специалистов в профессиональном обучении наиболее эффективно возможно с помощью инновационных образовательных проектов в сфере ДПО.

Проектный тип обучения был выбран, так как он позволяет решить конкретную проблему и достигнуть результатов обучения. Данный подход позволяет реализовывать интегрированные проекты, где взаимодействует бизнес, образовательные организации, специалисты и государство, что важно для сферы ДПО. В рамках проектного типа обучения наиболее полно реализуется сбалансированное овладение *hard* и *soft skills*. Приобретение гибких навыков наравне с профессиональными важно для трудовой деятельности современных специалистов в условиях цифровой экономики [7]. Бизнес ориентирован на создание и внедрение инноваций в свою деятельность, носителями и инициаторами которых выступают сотрудники. В связи с этим важным критерием выбора специалиста является не только его стратегическое мышление, но и новаторские взгляды в профессиональном плане, которые развиваются посредством приобретения *soft skills* [8].

ДПО рассматривается, как ключевая область применения проектного подхода [9]. Это связано с тем, что взрослые уже имеют накопленный жизненный опыт, который впоследствии используют при проблемном обучении, важным компонентом также является наличие у взрослых культурно-ценностного самоопределения, влияющего на процесс усвоения новых знаний и навыков.

Внедрение инноваций в образовательные проекты в сфере ДПО способствует более высокому качеству образования, а также повышает интерес обучающихся к осваиваемым темам [10]. Помимо этого, инновации способствуют развитию нестандартных методик обучения: обучение через игровые механики, совмещение процесса обучения с другими сферами жизни, использование *digital*-технологий и онлайн-механик.

Ходырева Е. А. [11] под инновационным образовательным проектом понимает систему деятельности субъектов образования по созданию уникальных образовательных продуктов, услуг и результатов. При этом уникальные продукты не всегда означают именно инновационные. Караулова Л.В. не делает акцент на специфике именно образовательных проектов и рассматривает любой инновационный проект (в том числе образовательный), как систему взаимоувязанных целей и программ их достижения, представляющих собой комплекс мероприятий, обеспечивающий решение конкретной задачи, приводящей к инновации [12]. Александрова Т.В. и Краснощеков В.В. анализируют признаки инновационного проекта и рассматривают какие из них присущи именно инновационным образовательным проектам. Наличие нового/модернизированного продукта или услуги, организация рынков сбыта инновационного продукта, коммерческая целесообразность и окупаемость проекта, тиражируемость инновационных продуктов и услуг – это признаки, которые характерны для инновационных образовательных проектов [13]. Тогда как использование и развитие новых экономических механизмов, а также охрана и приобретение прав на объекты интеллектуальной собственности – это признаки, которые наименее присущи именно образовательным проектам, особенно реализуемым с участием государственных образовательных учреждений.

При формировании авторского определения мы учитывали, как специфику инновационных проектов, так и специфику образовательных проектов, а также сферы ДПО. В рамках данной работы под инновационным образовательным проектом в сфере ДПО мы будем понимать комплекс мероприятий, ограниченных по времени и ресурсам, реализуемый с целью эффективного решения задачи удовлетворения образовательных и профессиональных потребностей человека для обеспечения соответствия его квалификации постоянно меняющимся профессиональным и социальным реалиям, где в основе проекта лежит создание образовательного продукта с применением инноваций различного типа.

При этом мы рассматриваем четыре типа инноваций в подобных проектах:

- образовательные (связаны с модернизацией и новшествами непосредственно в самом образовательном продукте);
- управленческие и бизнес-инновации (связаны с модернизацией или внедрением новшеств в экономическую модель проекта и/или управленческие процессы проекта);
- технологические инновации (связаны с использованием новых технологических инструментов, как в реализации образовательного продукта, так и в рамках реализации самого проекта);

— маркетинговые инновации (связаны с использованием инновационных маркетинговых инструментов, с выходом на новые рынки и ниши).

Так как в основе инновационного образовательного проекта в сфере ДПО лежит именно образовательный продукт, рассмотрим, в каких его компонентах возможны инновации:

- образовательные концепции (геймифицированное обучение, интерактивное обучение, кейс-обучение, междисциплинарное обучение и др.);
- образовательные программы (уникальные программы, например, «Основной курс» в школе инноваций «ИКРА», где участники работают над реальными бизнес-кейсами, получают обратную связь от заказчиков, преподавателей, кураторов, формируют портфолио, а также имеют возможность получить стажировку или работу по итогам обучения и др.);
- методики обучения (кейс-стади, дебаты, креативные сессии и др.);
- образовательные технологии и инструменты (использование VR/AR-технологий в обучении, интерактивные инструменты – Miro, Padlet, Menti и др.);
- техническое воплощение (курс в виде симуляционной игры, курс в e-mail-рассылке, курс-чат-бот и др.);
- новая предметная сфера изучения («Экономика VUCA-реальности», «Edutainment-маркетинг», «Защита интеллектуальной собственности в социальных сетях» и др.).

Совершенствование метода управления инновационным образовательным проектом в сфере ДПО

Рассмотрим авторский метод управления инновационным образовательным проектом в сфере ДПО на основе ценностного подхода. Цель проекта – разработка образовательного продукта, в основу которого мы закладываем ценность для разных целевых аудиторий: организаторы проекта, заказчики проекта, участники (непосредственные потребители). Помимо формирования ценностей для каждой аудитории, нам важно сформировать глобальную ценность – lifelong learning (обучение на протяжении всей жизни) через популяризацию профессионального образования. Таким образом представленный авторский метод управления инновационными образовательными проектами в сфере ДПО учитывает быстроменяющиеся профессиональные реалия и предлагает способы реагирования и корректировки проекта с учетом воздействия факторов внешней и внутренней среды. Также в рамках метода возможна модернизация проекта и образовательного продукта за счет внедрения инноваций на основе внутренних и внешних драйверов изменений.

При этом мы заранее ставим ограничения и определенные правила в процессе управления проектом, что позволит нам удерживать высокий уровень реализации проекта и итоговые показатели эффективности. Так, в основу проекта мы закладываем инновации разного типа, отвечающие вызовам внешней и внутренней среды. Разрабатываемый образовательный продукт должен быть конкурентоспособным на рынке, а его стоимость – соответствовать его содержанию и предлагаемой ценности. Конкурентоспособность продукта достигается не только за счет его высокого качества и внедрения инноваций, но и за счет продуманной маркетинговой стратегии, которой уделяется мало внимания в других методах управления инновационными образовательными проектами.

Этапы метода представлены на рисунке 4. Рассмотрим подробно каждый этап, а также модели и инструменты, которые необходимо, на наш взгляд, использовать для реализации каждого шага.

В рамках первого этапа важно идентифицировать сущность самого инновационного проекта и представить решение проблемы, которое заложено в цель проекта. Поэтому, в рамках поиска инновационной идеи, наиболее предпочтительно использовать в качестве инструмента мозговой штурм, а для оформления инновационной идеи – метод контрольных вопросов. Дополнительно к творческому методу, к которому относится мозговой штурм, предлагается также провести серию экспертных интервью с внутренними экспертами (сотрудники компании и руководители отделов, связанные с обучением сотрудников) и внешними экспертами (специалисты в сфере образования, корпоративного обучения, специалисты конкретной сферы, по которой планируется проводить обучение). Далее необходимо сформировать ценности проекта, которые станут в том числе частью инновационной идеи. При этом важно транслировать ценности компании-организатора проекта, которые заложены в корпоративной стратегии, а также глобальные ценности, которые близки проекту (lifelong learning, человекоориентированность, work-life balance и другие).



Рис. 4. Метод управления инновационным образовательным проектом в сфере ДПО

Этап 1. Формирование инновационной идеи

Далее нам необходимо выявить и сформулировать проблему, которую мы планируем решить с помощью инновационного образовательного проекта в сфере ДПО. Важно сформировать глобальную цель проекта – к чему должна привести реализация проекта. А также прописать бизнес-цель, образовательную цель, экономическую, маркетинговую и коммуникационную цель. Рекомендуемый инструмент для реализации данной задачи – методики SMART или CLEAR, с помощью которых цель проекта будет поставлена максимально полно, конкретизировано, с количественными параметрами. Итогом целеполагания станет разработка системы целей, являющихся исходной точкой проекта.

В рамках следующего шага необходимо, на наш взгляд, определить KPI (ключевые показатели эффективности) проекта – это планируемые показатели эффективности, по которым мы сможем сделать вывод об успехе реализации проекта и которые нам необходимо достичь. В итоге мы формируем блок, в котором прописаны KPI для каждой целевой аудитории с конкретными цифрами и сроками. В дальнейшем важно опираться на него, чтобы учесть интересы всех заинтересованных в проекте сторон и наиболее эффективно реализовать сам проект.

В завершение этапа 1 важно провести анализ воздействий проекта и спрогнозировать его влияние на социальную сферу, экономическую сферу и сферу образования. Это поможет посмотреть на проект глобально. В рамках данного анализа мы сможем оценить будущую ценность проекта через призму популяризации обучения и продвижения тренда lifelong learning. В качестве инструмента реализации шага мы предлагаем использовать критериальную канву с качественными и количественными показателями оценки на глобальном уровне и уровне отдельной компании. Оценивают показатели внутренние и внешние эксперты. Таким образом формируем блок, в котором представлен прогноз реализации проекта, помогающий в дальнейшем действовать по данному стратегическому видению.

Этап 2. Аналитическое исследование возможностей и рентабельности проекта

В рамках следующего этапа необходимо понять, каков у проекта потенциал для реализации в соответствие с потребительскими предпочтениями, ситуацией на рынке, внешними факторами и конкурентной средой.

Важно исследовать внешнюю среду проекта, так как сфера ДПО особо подвержена внешнему влиянию в связи с быстроменяющимися профессиональными реалиями. В качестве инструмента мы предлагаем использовать PEST-анализ в рамках которого исследуется влияние экономических, социальных, политических и технологических факторов на проект. Для оценки влияния каждого фактора рекомендуется привлечь внутренних и внешних экспертов. Также с помощью экспертных интервью и анализа вторичной литературы важно изучить

тренды в сфере ДПО и в сфере тематики образовательного проекта, что способствует формированию действительно инновационного и актуального образовательного продукта. В результате данного шага формируется блок, в котором выявлены важные глобальные факторы, оказывающие влияние на проект, а также представлены тренды, которые в дальнейшем необходимо использовать для формирования ценностного предложения аудиториям проекта, а также заложить концептуально в основу проекта, использовать на стратегическом уровне или в качестве отдельных тактических решений.

Для прогнозирования и выявления спроса со стороны участников проекта, на наш взгляд, важно провести анализ потребительских предпочтений. В результате которого выделяются целевые аудитории в инновационном образовательном проекте, а также формируются гипотезы о мотивах, барьерах и потребностях потенциальных потребителей образовательного продукта. Для проведения данного анализа наиболее релевантным инструментом станут глубинные интервью, в рамках которых мы сможем сформировать гипотезы о потребителях и подтвердить их или опровергнуть в массовом опросе потребителей. Нам важно также проанализировать ценности целевых аудиторий, в качестве инструмента рекомендуется модель ценностей потребления Шета, Ньюмана и Гросса. В рамках модели прописываются ценности проекта для потребителей через призму пяти типов ценностей (функциональные, социальные, эмоциональные, познавательные, условные), на основе которых моделируется ценностное предложение.

Важным компонентом аналитического блока станет анализ рынка образовательных проектов в сфере ДПО и рынка сферы, в рамках которой будет проводиться обучение. В качестве методов исследования мы предлагаем воспользоваться анализом вторичной литературы, а также включить блок про рынок в экспертные интервью, чтобы обсудить ситуацию на рынке со специалистами отрасли. Итогом этапа станет сформированный блок, описывающий состояние рынка, объем рынка (если его возможно измерить) и ключевых игроков.

Целесообразно провести анализ конкурентного окружения, в рамках которого выбрать прямых конкурентов, с которыми схоже предложение и совпадают целевые аудитории проекта. Если в основе проекта лежат модернизирующие или радикальные инновации и отсутствуют прямые конкуренты, то рекомендуется изучить компании и проекты, предлагающих услуги-заменители, ориентированные на наши целевые аудитории и удовлетворяющие схожие потребности. В качестве инструмента, на наш взгляд, возможно использовать качественный анализ конкурентов по критериям, выделяемым на основе специфики будущего проекта, а также воспользоваться методикой «5 сил конкуренции М. Портера», которая даст представление о прямых конкурентах, косвенных и товарах-заменителях. Важно в рамках конкурентного анализа изучить транслируемые конкурентами ценности, чтобы в дальнейшем предложить не только конкурентоспособный продукт, но и отстроиться на ценностном уровне. В итоге мы формируем блок, в котором описано конкурентное окружение с выводами по дальнейшей дифференциации и формированию конкурентоспособного продукта.

Опциональным шагом в рамках данного этапа, на наш взгляд, может стать бенчмаркинг. На основе кабинетного исследования и дополнительного блока в экспертном интервью (просим экспертов привести примеры эталонных проектов) анализируем образовательные проекты-эталон в сфере ДПО или смежных сферах (образовательные проекты в сфере среднего и высшего образования, зарубежные образовательные проекты, также можно рассмотреть близкие сферы – сферу науки, культуры, досуга). При этом важно не копировать, а именно трансформировать существующий опыт в контексте цели разрабатываемого проекта. Итогом станет блок с описанием проектов-эталонных и их опыта, с комментариями по адаптации относительного разрабатываемого инновационного образовательного проекта в сфере ДПО.

Завершающим шагом важно провести анализ компании-организатора проекта. Изучить имеющиеся ресурсы (организационные, научно-технические, финансовые, человеческие, партнерские, маркетинговые), а также провести анализ инновационного потенциала. Дополнительно мы рекомендуем использовать SWOT-анализ, для выявления сильных и слабых сторон организации, а также для выявления возможностей и угроз внешней среды. Данный шаг позволит нам проанализировать насколько компания в состоянии разработать и реализовать инновационный образовательный проект.

Этап 3. Разработка проекта

На следующем этапе нам необходимо разработать концепцию проекта и перейти к разработке инновационного образовательного продукта.

Первоначально моделируем проект на трех уровнях – концептуальном, стратегическом и тактическом. Концептуальный уровень проекта включает в себя: миссию проекта; глобальную цель; рациональные, эмоциональные, эмпирические и социальные ценности, которые закладываются в основу проекта и ценностного приложения.

Если проект разрабатывается на базе существующей компании, то дополнительно, на наш взгляд, важно обеспечить идентичность проекта. Для этого мы рекомендуем конкретизировать глобальную цель компании

через реализацию образовательного проекта и провести связь между миссией образовательного проекта и миссией компании-организатора. При этом ценности компании-организатора схожи или аналогичны ценностям проекта. Это позволит создать единство между компанией и ее образовательным проектом.

Следующим шагом важно разработать стратегии разного типа, необходимые для управления инновационным образовательным проектом. Так, стратегия инновационного развития оптимизирует инновационную деятельность, обеспечит развитие проекта и реакцию на внешние изменения [14]. Важным компонентом стратегического уровня станет маркетинговая стратегия, которая позволит управлять развитием образовательного продукта, его модификациями, спросом и сбытом, а также управлять ценообразованием и системой маркетинговых коммуникаций. В рамках маркетинговой стратегии мы рекомендуем использовать заложенные на концептуальном уровне ценности проекта для трансляции целевым аудиториям и формирования позиционирования образовательного продукта. Учитывая, что в процессе управления проектом происходит синергия нескольких целевых аудиторий, то имеет смысл говорить еще и о стратегии взаимоотношений. Данный тип стратегии поможет управлять, как потребительским опытом, так и стейкхолдерами проекта. Также в рамках стратегии взаимоотношений мы управляем внутренней аудиторией, то есть командой проекта.

В рамках тактического уровня рекомендуется прописать конкретные действия, необходимые для реализации каждого типа стратегий. В итоге формируется документ с описанием проекта на всех трех уровнях, каждого типа стратегии с тактическими шагами реализации. При дальнейшем управлении инновационным образовательным проектом в сфере ДПО важно оперативно реагировать на вызовы внешней среды, уметь их спрогнозировать. Также в рамках управления проектом мы имеем дело с внутренними вызовами, связанными с развитием проекта. Внедрение и реализация инноваций должно стать ответом на внутренние и внешние вызовы.

Для выявления и формирования инноваций, а также их последующего внедрения в проект мы предлагаем воспользоваться концепцией челлендж-менеджмента. В ее основе лежит процесс выделения компании на рынке за счет разработки действий по ответу на внешние и внутренние вызовы. Что особо актуально для инновационных проектов в сфере образования, так как это высококонкурентная сфера.

После проведения аналитического исследования важно сформулировать внешние вызовы, которые оказывают наибольшее влияние на проект. Это могут быть вызовы, которые характерны для сферы, в рамках которой проводится обучение, так и для сферы ДПО и образования в целом. Внутренние вызовы выявляются на основе анализа компании-организатора, связаны с развитием компании и проекта. Таким образом мы формируем «канву», представленную на рисунке 5, которая станет инструментом генерации идей и формирования инноваций для их последующего внедрения в проект. По горизонтали мы прописываем внешние вызовы (они могут исходить от конкурентов, трендов, стандартов отрасли) и внутренние вызовы (они исходят от компании и могут быть связаны с внутренними ценностями или целями по развитию проекта/компании/образовательного продукта). По вертикали мы рассматриваем четыре типа инноваций: образовательные; управленческие и бизнес-инновации; технологические; маркетинговые. Для каждого вызова мы ищем решение с помощью предложения инноваций различного типа. Таким образом инновация станет ответом на внешние и внутренние вызовы, а с помощью модели мы рассмотрим различные типы инноваций, чтобы понять, как наиболее эффективно ответить на вызовы внешней или внутренней среды и трансформировать их в возможности для развития проекта.

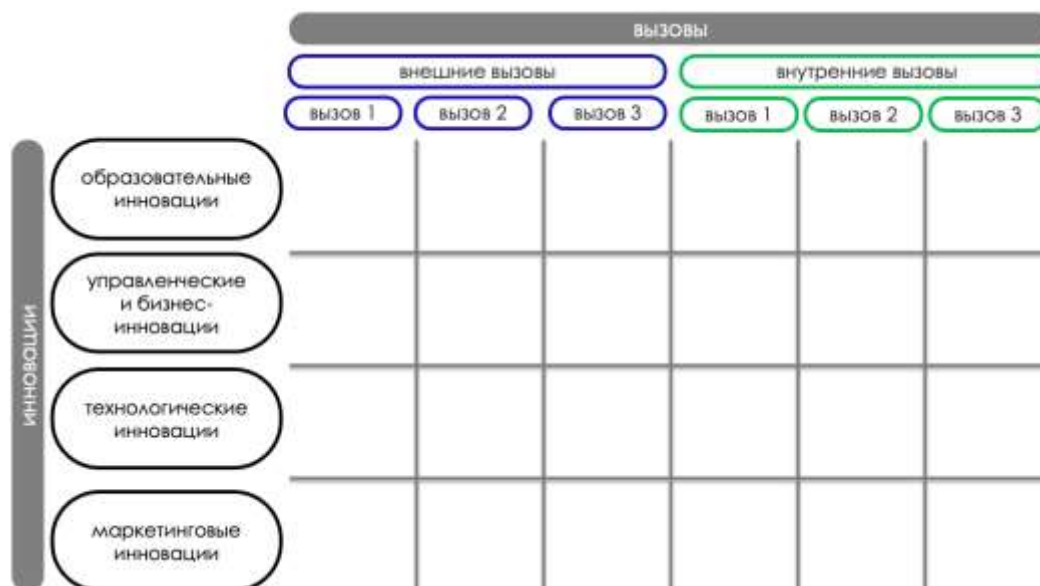


Рис. 5. Челлендж-канва для выявления и формирования инноваций

В рамках следующего шага мы рекомендуем перейти к моделированию образовательного продукта. Ранее уже были изучены потребности целевых аудиторий, конкурентные предложения, влияние внешней среды и возможности самой компании-организатора. На основе этого нам важно определить формат образовательного продукта и его конфигурацию. Для моделирования инновационного образовательного продукта предлагаем использовать модель М.Ньюмейера «Поиск ZAG» или модель четырех действий У.Чан Ким и Рене Моборн «Стратегия голубого океана».

Важным блоком в рамках третьего этапа станет формирование финансового плана проекта. Вне зависимости от того, является ли проект коммерческим или некоммерческим, на его реализацию понадобятся средства и ресурсы. В связи с этим мы определяем источники средств, необходимых для реализации проекта. Это может быть внутренний проект, организованный, например, для обучения сотрудников. Тогда его финансирует компания-организатор. Также мы рассматриваем открытый проект, который также может финансировать компания-организатор, но со временем возникает необходимость монетизировать его за счет привлечения внешних слушателей и продажи образовательных услуг. В рамках монетизации также возможно использование инновационного подхода. Например, не прямые продажи образовательных услуг, а ежемесячная подписка или абонемент. Зависит от формата образовательного продукта и предпочтений целевых аудиторий.

В итоге мы определяем бизнес-модель реализации проекта и составляем финансовый план с описанием всех видов затрат и средств, необходимых для производства инновационного образовательного продукта и реализации всего проекта.

Следующим логическим шагом станет разработка системы бизнес-процессов, необходимых для реализации проекта. В рамках разработки данной системы рекомендуется создать рабочий документ, описывающий все обеспечивающие процессы для реализации проекта. Данная система зависит от организационной структуры внутри проекта. Система бизнес-процессов, на наш взгляд, должна быть максимально прозрачной и включать в себя описание процессов взаимодействия со всеми стейкхолдерами проекта, внешней средой, а также с главным проектом или компанией-организатором, если такие имеются.

Переходим к разработке плана реализации проекта. Рекомендуемый инструмент реализации данного шага – диаграмма Ганта, которая упорядочит все необходимые мероприятия для реализации проекта и поможет расположить их в календарном плане. В результате формируется календарный план с временными рамками каждого процесса и комплексный взгляд на весь процесс управления проектом.

Завершающим шагом в рамках третьего этапа рекомендуется произвести экспериментальный запуск проекта. Возможно, протестировать как отдельные составляющие проекта, образовательного продукта, которые вызывают неопределенность и которые необходимо проверить на практике, так и произвести запуск MVP проекта. Помимо этого, в рамках экспериментального запуска важно проверить насколько наше предложение является реально ценностным/ценным для разных целевых аудиторий.

Этап 4. Реализация проекта

Следующий этап – непосредственная реализация проекта. Первоначально проводятся мероприятия по разработке материалов инновационного образовательного продукта. Здесь все зависит от выбранного формата на предыдущем этапе. Все действия данного этапа проходят согласно плану и стратегиям, разработанным на предыдущем этапе. Также важно учесть потребительские предпочтения для формирования действительного нужного продукта и вместе с ним ценностного предложения.

После этого рекомендуется произвести запуск образовательного продукта и его коммерциализацию – продажа готового продукта заказчикам или непосредственным потребителям. Важно контролировать процесс реализации с учетом глобальной цели проекта, поставленных KPI, следить за расходом ресурсов проекта, сверяясь с заранее составленным планом. Также в рамках ценностного подхода важно контролировать качество образовательного продукта, которое должно соответствовать цене и ценностям, которые проект предлагает своим целевым аудиториям.

Этап 5. Оценка эффективности

Пятый этап – оценка эффективности. Важно не путать понятия результативность и эффективность. Результативность – достижение конкретных результатов на основе заранее поставленных целей. Эффективность – связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами [15]. Оценка эффективности инновационного образовательного проекта в сфере ДПО имеет ряд особенностей:

- преобладают нематериальные характеристики оценки;
- сложно измерить экономический эффект для компании в целом, а не конкретного сотрудника;

— многие показатели эффективности, влияющие на компанию-заказчика неотделимы от других стимулирующих мероприятий и факторов (уровень лояльности, уровень текучести кадров, затраты на подбор персонала, улучшение командной работы, изменения качества работы сотрудника и др.).

В связи с этим, на наш взгляд, необходимо разработать систему сбалансированных показателей индивидуально под каждый проект, которая рассмотрит вопрос эффективности с точки зрения организаторов проектов – образовательной организации, заказчиков проектов – бизнес-организации и непосредственных участников проекта – самих специалистов.

Для оценки рентабельности проекта со стороны организатора проекта возможно использовать классическую формулу рентабельности (формула 1).

$$P=P/V \text{ (1),}$$

где P – показатель рентабельности проекта,

V – сумма вложений (инвестиций) в проект,

Π – сумма прибыли от реализации проекта.

При этом в качестве показателя V можно принять себестоимость проекта, учитывая финансовые, человеческие, временные и все другие типы ресурсов.

Таким образом, мы анализируем насколько рентабелен проект:

— если показатель $P=1$, то это означает, что проект не рентабелен, так как компания-организатор не получит прибыль, исключением могут стать некоммерческие проекты, реализуемые с помощью грантовой поддержки и не подразумевающие прибыль;

— если показатель $P>1$, то компания-организатор получила прибыль и проект можно считать рентабельным. При этом важно понимать каков размер этой прибыли, так как он должен соответствовать затраченным усилиям;

— если показатель $P<1$, то проект не рентабелен и компания-организатор тратит больше ресурсов, чем получает.

Однако, показатель рентабельности проекта не говорит об эффективности проекта, так как возможен случай, когда проект окупился, но не принес ожидаемого результата, поэтому мы считаем необходимым добавить еще несколько качественных и количественных показателей, которые выразят удовлетворенность заказчика проекта и непосредственных участников.

Непосредственные участники проекта – специалисты хотят развить свои профессиональные навыки и знания. В связи с этим организаторам проекта важно понять, насколько изменились эти параметры с помощью такого показателя, как процент усвоения знаний. За основу мы ставим гипотезу, что успех реализации проекта характеризуется успешностью освоения образовательного материала. Для этого необходимо подготовить анкету для проведения вводного тестирования перед реализацией образовательного продукта, чтобы проверить имеющийся уровень знаний, навыков и умений. Далее, после реализации образовательного продукта мы оцениваем итоговый показатель усвоения знаний. Для этого составляется тест из нескольких блоков, каждый из которых раскрывает узкоспециализированную тему, представленную в рамках всего обучения ДПО. И далее мы используем следующую формулу:

$$УЗ = (K_{2и} \times 100\% / K_{2М}) + (K_{2и} \times 100\% / K_{2М}) + (K_{ни} \times 100\% / K_{нМ}) \text{ (2),}$$

где $УЗ$ – показатель уровня усвоенных знаний,

$K_{1и}$, $K_{2и}$, $K_{ни}$ – количество набранных баллов за каждый блок теста одним участником,

$K_{1М}$, $K_{2М}$, $K_{нМ}$ – количество максимально возможных баллов за каждый блок теста для одного участника.

При этом мы рекомендуем придерживаться следующей интерпретации результатов:

— если $УЗ=50$ – это достаточно низкий уровень освоения материала,

— если $УЗ$ от 51 до 79 – это средний уровень освоения материала,

— если $УЗ \geq 80$ – это высокий уровень освоения материала.

В итоге мы получим значение, на сколько процентов каждый слушатель освоил полученный материал. Этот показатель интересен всем трем аудиториям инновационного образовательного проекта в сфере ДПО. Образовательная организация, посчитав среднеарифметический показатель группы участников может сделать выводы о качестве и сложности обучения и в дальнейшем корректировать программу, заказчик проекта сделает вывод насколько его сотрудник овладел навыками, а проект был успешен для обучения. Сам сотрудник получит результат своего обучения и изменений профессиональных навыков и компетенций.

Слабые стороны данного показателя в том, что на уровень усвоенных знаний может влиять множество внешних и внутренних факторов, связанных, как с самими специалистами, так и с образовательной организацией.

Дополнительно к показателю уровня усвоенных знаний, на наш взгляд, следует добавить показатель использования навыков. Этот показатель измеряется непосредственным руководителем на основе наблюдения за работой сотрудника уже после реализации проекта. Advance AG – компания по разработке корпоративного обучения, которое является частью системы ДПО, предлагает измерять следующие показатели, которые могут быть интересны заказчику ДПО и связать обучение с изменениями в эффективности бизнес-процессов компании:

1. Коэффициент удержания сотрудников, прошедших обучение (формула 3). Специалисты Advance AG считают, что если сотрудник чувствует себя плохо подготовленным после получения образовательной услуги, то он вероятно уйдет в первые 90 дней, после ее окончания. Компания заинтересована в удержании сотрудников, так как привлечь нового сотрудника стоит больше, чем обучить существующего. В связи с этим измерять коэффициент удержания после обучения, на наш взгляд, рентабельно в промежутке 3-6 месяцев, после завершения обучения. Но стоит также учесть, что есть множество других факторов, влияющих на увольнение: зарплата, межличностные отношения, корпоративная культура, личные обстоятельства.

$$R = \frac{EL-ED}{EL} \times 100\% \quad (3),$$

где R – коэффициент удержания,

EL – общее количество сотрудников, прошедших обучение в рамках одного инновационного образовательного проекта,

ED – количество уволившихся сотрудников из общего числа, прошедших обучение в рамках одного инновационного образовательного проекта.

2. Изменения уровня операционной эффективности. Для измерения данного показателя необходимо провести оценку параметров до обучения, чтобы потом сравнить результаты. Также показатель включает в себя несколько более конкретизированных показателей, которые зависят от специфики выполняемой работы:

- изменение времени выполнения конкретной задачи;
- изменение численности проектов на одного сотрудника;
- изменение уровня взаимоотношений в команде;
- число обработанных заявок.

3. Удовлетворенность непосредственных клиентов компании-заказчика. Так как сложно отделить эффект от образовательного проекта от других стимулирующих мероприятий, то показатель также не является полностью изолированным. Такие показатели чаще всего применяются для измерения эффективности обучения специалистов в сфере продаж, которые непосредственно взаимодействуют с непосредственными потребителями компании. Удовлетворенность непосредственных клиентов может измеряться по следующим параметрам:

- уровень обслуживания клиентов;
- число повторных обращений клиентов;
- число клиентов, осуществивших покупку;
- уровень лояльности клиентов к компании.

Таким образом, представленные показатели не являются абсолютными, так как сложно их посчитать изолировано, без влияния факторов внешней и внутренней среды. Разумеется, заказчиков образовательных проектов в первую очередь интересует увеличение прибыли компании за счет повышения навыков и компетенций сотрудников. Оценка эффективности инновационного образовательного проекта в сфере ДПО является сложным процессом. Долженко Р.А. и Илюшников К.К. говорят о тенденции перехода образовательных проектов в сфере ДПО в e-learning, так как электронное обучение упрощает процесс оценки эффективности и делает его более прозрачным и понятным [16]. Также авторы говорят о том, что для оценки эффективности рассматриваемых проектов на уровне бизнес-показателей, необходима интеграция представителей компаний (HR-отделы) и представителей образовательной организации, которая способствует более качественной оценке и позволит связать напрямую эффективность обучения и его стоимость.

Этап 6. Подведение итогов и корректировка проекта

Рассмотрим завершающий этап – корректировка проекта. Мы рассматриваем инновационный образовательный проект в сфере ДПО, как циклический процесс. То есть, после реализации инновационного образовательного продукта (курс, образовательная платформа, серия воркшопов и т.д.) сам образовательный проект не завершается. Мы можем модифицировать существующий образовательный продукт или перейти к разработке новых инновационных образовательных продуктов.

Для корректировки рекомендуется провести стратегическую сессию с обсуждением результатов проекта. Итогом стратегической сессии станет документ с рекомендациями по модификации образовательного продукта, либо отдельных бизнес-процессов всего проекта. Также проводятся мероприятия по завершению реализации образовательного продукта и формированию итоговой документации с результатами.

Заключение

Таким образом, используя авторский метод управления и пройдя через все этапы образовательные организации или HR-подразделения компаний смогут разработать и реализовать инновационный образовательный проект в сфере ДПО на основе ценностного подхода.

Метод включает в себя большой аналитический блок, позволяющий проанализировать ситуацию на рынке, потребительские предпочтения и ресурсы компании, что необходимо для разработки инновационного образовательного продукта. Несмотря на то, что метод состоит из достаточно типичных стадий разработки и реализации проекта, на каждом шаге есть рекомендации, отражающие специфику сферы ДПО и ценностного подхода, помимо этого автором рекомендованы инструменты, которые необходимо использовать для реализации каждого шага. Также предложена авторская челлендж-канва, предлагаемая для поиска инноваций для последующего внедрения в проект. Данная методика базируется на подходе, который рассматривает инновации, как драйвер развития через ответ компании на внешние и внутренние вызовы.

Представленный метод позволит управлять инновационными образовательными проектами, которые обеспечат соответствие квалификации сотрудников быстро меняющимся профессиональным и социальным реалиям. Образовательные проекты данного типа помогут специалистам быть не только конкурентоспособными на рынке труда, но усилить hard и soft skills, которые необходимы для развития человеческого капитала в экономике знаний.

Литература

1. *Филатов С. А.* Экономика знаний: качественная и количественная характеристика / С. А. Филатов, Н. Г. Сухорукова // Идеи и идеалы. – 2015. – Т. 2, №4(26). – С. 68-80.
2. *Пьянова М.В., Лавник Р.В.* Структурные элементы человеческого капитала и факторы, определяющие их развитие // Символ науки. – 2016. – №5-1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strukturnye-elementy-chelovecheskogo-kapitala-i-factory-opredelyayuschie-ih-razvitiye>. – Дата обращения: 28.10.2021.
3. Как увеличить человеческий капитал и его вклад в экономическое и социальное развитие [Текст]: тез. докл. / Бирюкова С. С. и др. ; под ред. Я. И. Кузьмина, Л. Н. Овчаровой, Л. И. Якобсона // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики –2018. — 63 с.
4. Всемирный экономический форум, доклад «Будущее рынка труда». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. – Дата обращения: 20.12.2021.
5. *Diaz-Fernandez M., Pasamar-Reyes S., Valle-Cabrera R.* Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective. BRQ Business Research Quarterly. 2017. Vol. 20. pp. 63-77.
6. Крол А. Инфографика: 5 трендов в образовании, которые формируют будущее. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.medium.com/krol-institute/инфографика-5-трендов-в-образовании-которые-формируют-будущее-2df2bc30a4c6. – Дата обращения: 12.12.2021.
7. *Верещагина Л.С.* Повышение благоприятности социально-психологического климата на основе развития soft- и hard-компетенций в условиях цифровизации экономики // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2019. – №3 (77). – С.82-85
8. *Budrin A.G., Soloveva D., Bylugina A., Shatkhina D., Vorobeva A.* Integrated educational projects as a methods of human capital development in the knowledge economy. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2020. Vol. 940. No. 1. pp. 012102
9. *Краснов С. И.* Гуманитарная методология проектного подхода к образованию взрослых (на материале повышения квалификации педагогов) / С. И. Краснов // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2021. – № 1(41). – С. 68-78.
10. *Несмеянова С.Э., Калинина Е.Г., Грачева М.В.* Дополнительное профессиональное образование: переход в инновационный режим // Российское право: образование, практика, наука. – 2021. – №5. – С. 83-89.
11. *Ходырева Е.А.* Управление инновационными образовательными проектами в современном вузе // Концепт. – 2015. – №5. – С. 1-5.

12. Караулова Л.В. О построении интегральной оценки эффективности инновационных образовательных проектов // Вестник Марийского государственного университета. – 2016. – №2 (22). – С. 16-19.
13. Александрова Т.В., Краснощекоев В.В. Международная краткосрочная образовательная программа как инновационный проект // Материаловедение. Энергетика. – 2009. – №5 (87). – С. 224-227.
14. Ридель Л.Н., Евсеева С.Е. К вопросу о современных подходах к классификации инновационных стратегий // Вестник СИБИТа. – 2019. – №2 (30). – С. 55-60.
15. Караулова, Л. В. О разработке универсальной модели интегральной оценки эффективности реализации образовательного проекта / Л. В. Караулова // Успехи современной науки. – 2017. – Т. 1. – № 2. – С. 123-128.
16. Долженко Р. А., Илюшников К. К. Оценка эффективности корпоративного обучения: эволюция подходов и перспективы // Вестник НГУЭУ. – 2018. – №3. – С.26-43.

References

1. Filatov S. A. Ekonomika znanij: kachestvennaya i kolichestvennaya harakteristika / S. A. Filatov, N. G. Suhorukova // Idei i idealy. – 2015. – Т. 2, №4(26). – С. 68-80.
2. P'yanova M.V., Lavnik R.V. Strukturnye elementy chelovecheskogo kapitala i faktory, opredelyayushchie ih razvitie // Simvol nauki. – 2016. – №5-1. – [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/strukturnye-elementy-chelovecheskogo-kapitala-i-faktory-opredelyayushchie-ih-razvitie>. – Data obrashcheniya: 28.10.2021.
3. Kak uvelichit' chelovecheskij kapital i ego vklad v ekonomicheskoe i social'noe razvitie [Tekst]: tez. dokl. / Biryukova S. S. i dr. ; pod red. YA. I. Kuz'minova, L. N. Ovcharovoj, L. I. YAkobsona // Nac. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki». — М. : Izd. dom Vysshej shkoly ekonomikiyu –2018. — 63 s.
4. Vsemirnyj ekonomicheskij forum, doklad «Budushchee rynka truda». – [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. – Data obrashcheniya: 20.12.2021.
5. Diaz-Fernandez M. Pasamar-Reyes S., Valle-Cabrera R. Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective. BRQ Business Research Quarterly. 2017. Vol. 20. pp. 63-77.
6. Krol A. Infografika: 5 trendov v obrazovanii, kotorye formiruyut budushchee. – [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: www.medium.com/krol-institute/infografika-5-trendov-v-obrazovanii-kotorye-formiruyut-budushchee-2df2bc30a4c6. – Data obrashcheniya: 12.12.2021.
7. Vereshchagina L.S. Povyshenie blagopriyatnosti social'no-psihologicheskogo klimata na osnove razvitiya soft- i hard-kompetencij v usloviyah cifrovizacii ekonomiki // Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-ekonomicheskogo universiteta. – 2019. – №3 (77). – С.82-85
8. Budrin A.G., Soloveva D., Bylugina A., Shatokhina D., Vorobeva A. Integrated educational projects as a methods of human capital development in the knowledge economy. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2020. Vol. 940. No. 1. pp. 012102
9. Krasnov S. I. Gumanitarnaya metodologiya proektnogo podhoda k obrazovaniyu vzroslyh (na materiale povysheniya kvalifikacii pedagogov) / S. I. Krasnov // Professional'noe obrazovanie v Rossii i za rubezhom. – 2021. – № 1(41). – С. 68-78.
10. Nesmeyanova S.E., Kalinina E.G., Gracheva M.V. Dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie: perekhod v innovacionnyj rezhim // Rossijskoe pravo: obrazovanie, praktika, nauka. – 2021. – №5. – С. 83-89.
11. Hodyreva E.A. Upravlenie innovacionnymi obrazovatel'nymi proektami v sovremennom vuze // Koncept. – 2015. – №5. – С. 1-5.
12. Karaulova L.V. O postroenii integral'noj ocenki effektivnosti innovacionnyh obrazovatel'nyh proektov // Vestnik Marijskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2016. – №2 (22). – С. 16-19.
13. Aleksandrova T.V., Krasnoshchekov V.V. Mezhdunarodnaya kratkosrochnaya obrazovatel'naya programma kak innovacionnyj proekt // Materialovedenie. Energetika. – 2009. – №5 (87). – С. 224-227.
14. Ridel' L.N., Evseeva S.E. K voprosu o sovremennyh podhodah k klassifikacii innovacionnyh strategij // Vestnik SIBITa. – 2019. – №2 (30). – С. 55-60.
15. Karaulova, L. V. O razrabotke universal'noj modeli integral'noj ocenki effektivnosti realizacii obrazovatel'nogo proekta / L. V. Karaulova // Uspekhi sovremennoj nauki. – 2017. – Т. 1. – № 2. – С. 123-128.
16. Dolzhenko R. A., Ilyushnikov K. K. Ocenka effektivnosti korporativnogo obucheniya: evolyuciya podhodov i perspektivy // Vestnik NGUEU. – 2018. – №3. – С.26-43.