

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 15-28.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):15-28.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 35.08

БАК 5.2.6. Менеджмент

JEL: M53

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17787219>

РАЗРАБОТКА ТРЕБОВАНИЙ К ОБУЧЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА И АНАЛИЗА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Елена Геннадиевна Литвак¹, Наталья Валерьевна Брадул²

^{1,2}Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, Россия

¹altrtt@yabdex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9123-5053>

²nbradul@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0498-4938>

Аннотация. Классические модели управления учебными проектами (ADDIE, SAM и другие), доказавшие свою эффективность в управлении обучением, содержат методологический пробел в области системного анализа заинтересованных сторон. Это приводит к появлению не выявленных требований и рисков и, в конечном счёте, снижает эффективность создаваемых образовательных продуктов. В данной работе предлагается компенсировать этот пробел за счёт интеграции инструментария из арсенала проектного менеджмента на этапе анализа. В качестве методологической основы применяется фреймворк Б. Хана, обеспечивающий целостный охват всех категорий заинтересованных сторон. Для последующей структурированной формализации их потребностей используется шаблон «User Story», что позволяет перевести разрозненные ожидания в чёткие и проверяемые критерии проектирования обучения. Предложенный подход позволяет на системной основе выявлять и согласовывать требования всех ключевых сторон, влияющих на успех проекта обучения госслужащих, и закладывает основу для создания образовательных продуктов, ориентированных на решение конкретных задач целевой аудитории.

Ключевые слова: педагогический дизайн, управление проектами, обучение государственных служащих, заинтересованные стороны, управление требованиями, пользовательская история

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Разработка научно-методических основ эффективного управления и выбора рациональной стратегии инновационного развития современных открытых систем», регистрационный номер НИОКТР 124012900539-6.

Для цитирования: Литвак Е. Г., Брадул Н. В. Разработка требований к обучению государственных служащих на основе проектного подхода и анализа заинтересованных сторон // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 15-28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17787219>.

Original article

DEVELOPMENT OF TRAINING REQUIREMENTS FOR CIVIL SERVANTS BASED ON A PROJECT APPROACH AND STAKEHOLDER ANALYSIS

Elena G. Litvak¹, Natalia V. Bradul²

^{1,2}Donetsk branch of RANEPa, Donetsk, DPR, Russia

¹alttt@yabdex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9123-5053>

²nbradul@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0498-4938>

Abstract. Classical instructional design models (ADDIE, SAM, and others), which have proven effective in managing learning, have a methodological gap in the area of systematic stakeholder analysis. This leads to the emergence of unidentified requirements and risks, ultimately reducing the effectiveness of the educational products created. This paper proposes to compensate for this gap by integrating tools from the project management arsenal at the analysis stage. B. Khan's framework is used as the methodological basis, ensuring a holistic coverage of all stakeholder categories. The "User Story" template is used for the subsequent structured formalization of their needs, allowing disparate expectations to be translated into clear and verifiable training design criteria. The proposed approach allows for the systematic identification and alignment of requirements from all key parties influencing the success of civil servant training projects, and lays the foundation for creating educational products focused on solving specific tasks of the target audience.

Keywords: instructional design, project management, civil servant training, stakeholders, requirements management, user story

Funding: the research was conducted as part of the fundamental research work "Development of Scientific and Methodological Foundations for Effective Management and Selection of a Rational Strategy for Innovative Development of Modern Open Systems." R&D registration number 124012900539-6.

For citation: Litvak E. G., Bradul N. V. Development of training requirements for civil servants based on a project approach and stakeholder analysis // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):15-28. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17787219>.

Введение

Идея рассматривать образование как проект появилась в начале XX века и принадлежит Уильяму Х. Килпатрику [1]. Применению методов управления проектами к организации обучения посвящены также работы современных авторов [2-4]. Проектный подход позволяет перейти от хаотичного и реактивного обучения к целенаправленному, управляемому и измеримому обучению, что напрямую повышает эффективность использования бюджетных средств и качество государственного управления. Кроме того, проектный подход повышает осознанность, структурирует процесс организации обучения, позволяет управлять рисками, даёт чувство завершенности и осознание достигнутого результата, что в свою очередь является стимулом для продолжения обучения.

Один из современных подходов к проектированию и созданию образовательного курса – педагогический дизайн – «системный подход к разработке процесса обучения для достижения высокой эффективности качества обучения за счёт чёткого определения результатов обучения, учёта потребностей обучающегося, условий обучения, способов представления учебного материала и оценки достигнутых результатов обучения» [5, с. 116].

В научной литературе приведён широкий обзор верхнеуровневых моделей управления проектом обучения (ADDIE, ASSURE, SAM и другие Agile-подходы). Все перечисленные модели не включают систематический подход к работе с заинтересованными сторонами проекта. В силу того, что они были созданы в другую эпоху и для других задач, работа с заинтересованными сторонами в них носит несистемный, периферийный характер [6-8].

ADDIE на этапе «Анализ» предполагает сбор требований, но не диктует, как именно проводить работу с заинтересованными сторонами для сбора максимально полной системы требований. Сбор требований часто сводится к интервью с одним-двумя заказчиками, игнорируя конечных пользователей, руководителей, IT-отдел и других, чьи потребности могут конфликтовать.

Разработка на основе модели ASSURE начинается с анализа целевой аудитории, но фокус снова оказывается на одной группе заинтересованных сторон – обучающихся, а не на всей системе стейкхолдеров.

Agile-подходы, включая SAM, решают проблему через частые демонстрации прототипа и обратную связь. С одной стороны, это преимущество Agile-подходов, а с другой – это реактивная, а не проактивная стратегия. Конфликты требований обнаруживаются, когда проект уже находится в разработке и часть ресурсов потрачена. Такой подход лучше, чем ADDIE, но всё равно не заменяет собой глубокий первоначальный анализ, который выявляет скрытые риски и подводные камни до начала проектирования.

Ни в одной из перечисленных моделей нет встроенного, обязательного инструментария или методики анализа ожиданий и рисков. Эти вопросы оставляются на усмотрение компетенциям менеджера проекта, что ведёт к непредсказуемости результата.

На практике у этой проблемы есть ряд негативных следствий:

1. Потеря требований. Самый частый случай – игнорирование «тихих», но важных заинтересованных сторон. Например, не учтено мнение руководителя подразделения, сотрудников которого будут обучать. В итоге курс не получает поддержки «сверху» и его не внедряют.

2. Поздние и дорогостоящие правки. Требования от технического отдела (по интеграции LMS) или от юристов (по использованию данных) всплывают на этапе реализации, вызывая капитальную переделку.

3. Конфликт интересов. Не выявленный конфликт интересов между двумя департаментами приводит к саботажу учебной программы после её запуска.

4. Низкое принятие продукта. Курс, разработанный только по формальным требованиям заказчика, не решает реальных проблем конечных пользователей, и они либо отказываются его проходить, либо проходят формально.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является усовершенствование методики процесса проектирования обучения государственных служащих за счёт разработки и апробации инструментария для системного выявления и анализа требований заинтересованных сторон.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Идентификация и системный анализ заинтересованных сторон проекта обучения на основе фреймворка Б. Хана с целью определения их роли, влияния и образовательных потребностей.

2. Формализация требований ключевых стейкхолдеров путём применения шаблона «User Story» для структурированного описания функциональных и нефункциональных ожиданий от образовательного продукта.

3. Синтез полученных данных для построения приоритизированной карты требований, выступающей основой для проектирования содержания и архитектуры обучения.

Методы исследования

Методологической основой исследования является синтез подходов из смежных научных областей:

для анализа образовательного контекста и требований к учебной среде использовался фреймворк Б. Хана;

для организации процесса работы с заинтересованными сторонами применялся инструментальный стейкхолдер-менеджмент в рамках управления проектами;

для структурированного описания потребностей стейкхолдеров был заимствован шаблон «User Story», выступающий в качестве стандартного инструмента в гибких методологиях разработки.

Результаты исследования и их обсуждение

Комитет по стандартам Института управления проектами (PMI; 1996) дал следующее определение управлению проектами: «управление проектами – это применение знаний, навыков, инструментов и методов к проектной деятельности с целью удовлетворения или превышения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон от проекта» [9].

Таким образом, на верхнем уровне проектирования задачи проекта обучения зависят от поставленных целей и ожиданий заинтересованных сторон. Именно эти два аспекта в применении к проектам обучения государственных служащих требуют повышенного внимания.

Задачами обучения государственных служащих занимались многие отечественные и зарубежные учёные. Так, в работах Д. Киркпатрика, К. Мура, Т. Гилберта, Дж. Филиппса утверждается, что обучение государственных служащих является разновидностью корпоративного обучения, поэтому оно всегда должно иметь конкретную цель и измеримые результаты [10-13].

Часто заказчик формулирует запрос как «необходимо создать обучающий курс», не анализируя истинную причину этой потребности. Научный подход в области управления производительностью показывает, что в 80 % случаев причина низкой производительности кроется не в недостатке знаний, а в факторах окружения: плохих процессах, отсутствии обратной связи или неверных стимулах [12; 14].

Т. Гилберт утверждает, что проблемы с производительностью вызваны либо факторами окружения, к которым относятся информация, ресурсы и стимулы; либо факторами самого сотрудника, которые включают знания, мотивацию и физические возможности. Обучение же решает только проблему недостатка знаний [12]. Подтверждение этой мысли также есть в работах Д. Киркпатрика [10], и Дж. Филиппса [13], и С. Мура [11]. Модель Киркпатрика в явном виде требует связывания результатов обучения с бизнес-показателями [10]. Дж. Филиппс расширил модель Киркпатрика и ввёл понятие финансовой отдачи от программы обучения [13].

Перечисленные подходы [10-14] формировались и изучались в бизнес-среде, где показатели должны отражать рост прибыли, что не актуально для государственных организаций. Но сама идея о том, что обучение сотрудников имеет смысл начинать только в том случае, если оно действительно решает какую-то конкретную проблему организации, верна и в сфере государственной службы.

Для выявления истинной проблемы и оценки возможности её решения посредством обучения предлагается следующая методика.

В качестве методической основы для работы с заинтересованными сторонами предлагается фреймворк Б. Хана [15; 16].

Данный фреймворк предназначен для обучения с использованием цифровых технологий, и, так как в современном мире обучение сотрудников организаций без них не обходится, то применение этого фреймворка обосновано.

Кроме того, выбор фреймворка Б. Хана связан с тем, что стандартные модели верхнеуровневого проектирования, такие как ADDIE, SAM, ASSURE и Agile, предлагают подход «Проектирование от цели», при котором вся архитектура обучения выстраивается от конечного, измеримого результата.

Б. Хан предложил рассматривать обучение как проект, который имеет свои заинтересованные стороны. Для создания успешной, гибкой и масштабируемой образовательной среды необходимо рассмотреть 8 измерений и задать критически важные вопросы по каждому из них каждой заинтересованной стороне проекта, либо выявить ключевые заинтересованности в случае, когда заинтересованной стороной является неодушевлённая сущность. Так как каждая из заинтересованных сторон является носителем требований к проекту, важно перечислить все заинтересованные стороны. После чего необходимо последовательно помещать каждую заинтересованную сторону в центр восьмиугольника (рисунок 1, построен на основе [15; 16]) и последовательно рассматривать проблемы, интересы и пожелания этой заинтересованной стороны по всем восьми измерениям.



Рисунок 1 – Модель фреймворка Б.Х. Хана
Figure 1 – B.H. Khan's Framework Model

Заинтересованные стороны – это физические лица, группы или организации, которые могут оказывать влияние на проект. Работа с заинтересованными сторонами в проекте важна на начальном этапе прежде всего потому, что каждая заинтересованная сторона является источником требований к проекту. Если при проведении анализа упущена заинтересованная сторона, то вместе с ней упущена часть требований. Следовательно, результат проекта может не соответствовать ожиданиям тех, кто оказывает влияние на проект.

В таблице 1 перечислены заинтересованные стороны проектов обучения государственных служащих (Организатор обучения / «Заказчик» проекта) и примерный перечень требований (В чём состоит заинтересованность).

Таблица 1 – Анализ требований заинтересованных сторон проектов обучения государственных служащих

Table 1 – Analysis of stakeholder requirements for training projects for civil servants

Организатор обучения / «Заказчик» проекта	В чём состоит заинтересованность
Внутренние заинтересованные стороны	
Непосредственные заказчики проекта: правительство, федеральные и региональные органы власти (например, Министерство финансов, Администрация Президента, органы управления государственной службой), руководство конкретного ведомства	Повышение эффективности госаппарата: главная цель – получить квалифицированных служащих, способных качественно реализовывать государственную политику. Достижение стратегических целей: обучение нацелено на решение конкретных задач (например, цифровизация, национальные проекты). Соблюдение законодательства: выполнение требований законов о госслужбе, которые предписывают регулярное повышение квалификации. В частности, это закон о переходе государственных органов на отечественное программное обеспечение, которое порождает потребность освоения госслужащими непривычных операционных систем и программных продуктов. Рост лояльности и корпоративной культуры: формирование единого понимания ценностей и целей среди служащих. Оптимизация расходов: эффективное использование бюджетных средств, выделенных на обучение, и получение максимальной отдачи от инвестиций
Непосредственные исполнители проекта: учебные центры, вузы, институты повышения квалификации, внутренние тренеры ведомства	Выполнение госзадания/контракта: получение и успешная реализация контракта на обучение. Репутация и развитие: укрепление своего бренда как ведущего поставщика образовательных услуг для государства. Возможность развивать новые программы и методики. Финансовая устойчивость: получение стабильного финансирования за свою деятельность. Практическая значимость: внедрение своих разработок и оказание реального влияния на качество управления в стране
Обучающиеся государственные служащие («конечные пользователи»): сотрудники различных министерств, ведомств, агентств, проходящие обучение	Профессиональный и карьерный рост: получение новых знаний, навыков и компетенций для более эффективной работы и повышения по службе. Повышение конкурентоспособности: улучшение своего положения на рынке труда (внутри и вне госслужбы). Выполнение формальных требований: обучение часто является обязательным условием для прохождения аттестации или занятия определённой должности. Нетворкинг: возможность пообщаться с коллегами из других ведомств, обменяться опытом. Практическая польза: получение конкретных инструментов и решений для своих ежедневных задач; удовлетворённость процессом обучения (качество материалов, преподавателей)

Продолжение таблицы 1
Continuation of table 1

Организатор обучения / «Заказчик» проекта	В чём состоит заинтересованность
Непосредственные руководители обучающихся: начальники отделов, департаментов, руководители ведомств, которые отправляют своих сотрудников на обучение	Повышение эффективности своего подразделения: ожидание, что после обучения сотрудник станет работать лучше, быстрее и качественнее решать поставленные задачи. Минимизация сбоев в рутинных процессах: чтобы обучение не сильно отрывало сотрудника от текущей работы и не срывало сроки. Внутренний кадровый резерв: развитие сотрудников для занятия более высоких должностей внутри подразделения. Декомпозиция целей: обучение помогает донести стратегические цели ведомства до рядовых сотрудников и дать им инструменты для их достижения
Внешние заинтересованные стороны	
Общество (граждане и налогоплательщики): широкая публика, ради интересов которой, в конечном счёте, и существует государственный аппарат	Качество государственных услуг: получение быстрых, понятных и качественных услуг от госорганов (получить справку, оформить документы и т. д.). Эффективное использование налогов: уверенность в том, что деньги налогоплательщиков тратятся разумно, в том числе на обучение чиновников. Прозрачность и подотчётность: ожидание, что служащие будут работать честно, профессионально и в интересах общества. Доверие к государственным институтам: качественная работа чиновников напрямую влияет на уровень доверия к власти
Гражданское общество и средства массовой информации: общественные организации, экспертные сообщества, средства массовой информации	Контроль и прозрачность: наблюдение за тем, как тратятся бюджетные средства на обучение, и оценка эффективности этих затрат. Информирование общественности: освещение успехов или неудач в реформировании госслужбы. Обратная связь: представление интересов граждан и доведение их мнения до сведения властей
Академическое и экспертное сообщество: учёные, исследователи, аналитические центры, не вовлечённые напрямую в обучение	Развитие теории управления: получение данных и кейсов для исследований в области публичного администрирования. Влияние на образовательные программы: участие в разработке стандартов и методик обучения. Общественная дискуссия: формирование повестки в области реформ госслужбы

На следующем этапе необходимо проанализировать, насколько проблема ключевого заказчика решается при помощи обучения. Предлагается следующий подход.

1. Выяснить, в чём именно состоит реальная проблема заказчика, и найти хотя бы несколько порождаемых ею негативных последствий.

2. Выделенные негативные последствия нужно перевести в количественные метрики. Тогда целью обучения можно считать снижение данных нежелательных показателей до установленных нормативных значений, которые определяются экспертным или статистическим путём на этапе проектирования учебной программы.

Приведём пример. Руководство отдела статистики выступает заказчиком обучения сотрудников отдела навыкам написания запросов на языке SQL. Из беседы с заказчиком выяснилось, что реальная проблема заключается в том, что данные из информационной системы приходится получать, проводя вычисления вручную. Само по себе это не является отрицательным явлением, пока не наступают негативные последствия. В данном примере к негативным последствиям можно отнести появление ошибок и потерю рабочего времени. Например, в отчётах появляется до 7 ошибок, потеря рабочего времени – до 10 часов за отчётный период. За эти ошибки отдел статистики получает взыскания от руководства организации. Руководство отдела поставило цель – снижение этих негативных последствий до допустимых значений. Например, можно поставить цель снизить потери времени до 2 часов в неделю, а число ошибок – до двух ошибок в месяц. Исходя из названных целей, можно предложить ряд мер, которые составят пространство возможных решений (рисунок 2).

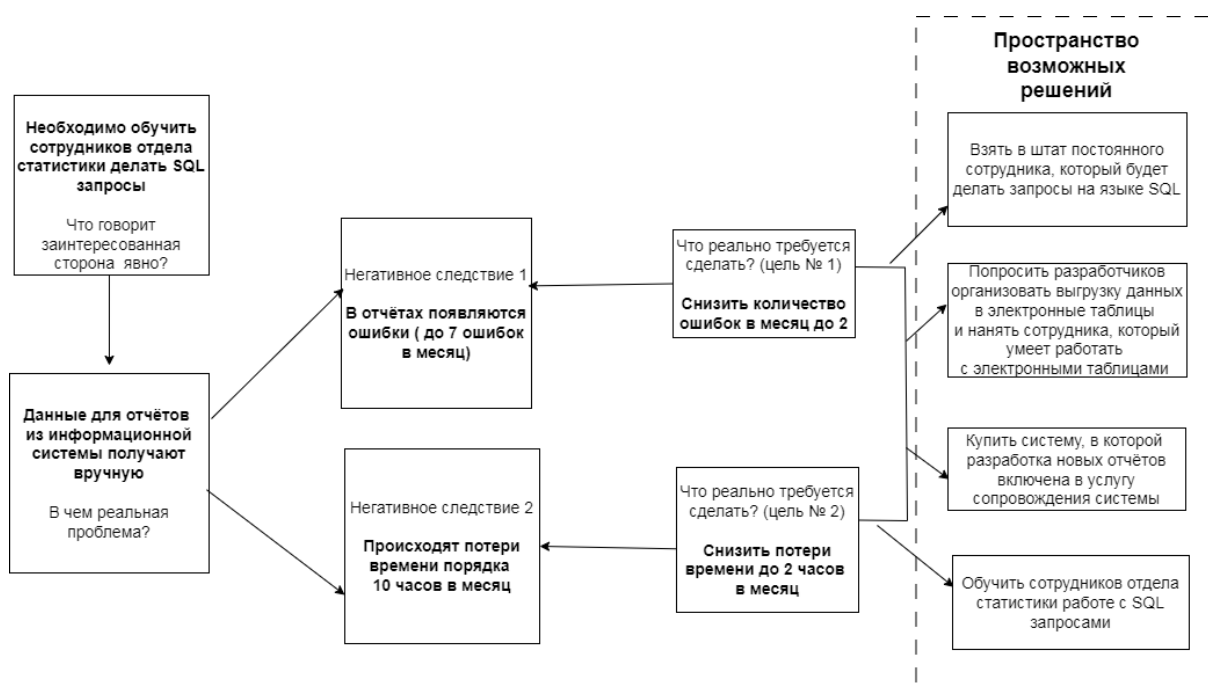


Рисунок 2 – Построение пространства возможных решений

Figure 2 – Construction of the space of possible solutions

В приведённом примере обучение сотрудников навыкам написания запросов на языке SQL является только одним из возможных решений. Вероятно, этот вариант не является ни оптимальным по временным, ни минимальным по финансовым затратам. Остальные подходы к решению проблемы вообще не связаны с обучением. Но, возможно, после оценки потенциальных расходов и ожидаемой эффективности, будет принято решение в пользу образовательного решения.

Предложенный метод позволяет ещё на этапе анализа заложить индикаторы оценки результативности обучения. Если после обучения будет видно, что количество ошибок и потерь времени снизилось до желаемого значения, то цель обучения достигнута.

Допустим, что из пространства возможных решений выбрано решение «обучение сотрудников», тогда необходимо продолжить работу с заинтересованными сторонами.

Авторами предлагается гибридный подход, объединяющий фреймворк Б. Хана и метод «User Story» («Пользовательских историй») [17]. Предложенный подход заключается в следующем. По каждому измерению каждой заинтересованной стороне вопросы формулируются согласно шаблону «User Story»: «Как [<тип пользователя>],

я хочу [<выполнить некоторое действие>], чтобы [<получить определённую выгоду/результат>]».

В таблице 2 приведены ответы на вопросы, сформулированные для каждой из ключевых заинтересованных сторон проекта обучения госслужащих по восьми измерениям модели Б. Хана. В связи с тем, что в работе рассматриваются вопросы обучения госслужащих, заменим в модели измерение «Педагогика» на «Андрогогика».

Таблица 2 – Ответы заинтересованных сторон в виде «User Story»
Table 2 – Stakeholder responses in the form of "User Story"

Измерение фреймворка Б. Хана	Ответы на вопросы для Организатора обучения
Организатор обучения / «Заказчик» (Правительство, руководство ведомства)	
Андрогогика	Как руководитель ведомства , я хочу, чтобы содержание курсов было актуальным и соответствовало текущим задачам нашего ведомства, чтобы инвестиции в обучение сотрудников напрямую повышали эффективность работы подразделения
Технология	Как представитель ведомства , я хочу иметь гарантии, что при обучении будут соблюдаться все требования информационной безопасности, чтобы законы об информационной безопасности строго выполнялись
Интерфейс и дизайн	Как руководитель ведомства , я хочу, чтобы интерфейс СДО соответствовал корпоративному стилю, чтобы поддерживать единые стандарты качества и фирменного стиля на всех цифровых площадках ведомства
Оценка	Как руководитель ведомства , я хочу понимать полную стоимость владения системой обучения (разработка, поддержка, обновление), чтобы корректно планировать бюджет на несколько лет вперёд
Менеджмент	Как руководитель ведомства , я хочу иметь возможность централизованно утверждать и запускать обязательные курсы (например, по новому регламенту) для тысяч сотрудников одновременно с отслеживанием исполнения, чтобы обеспечить единообразие знаний и быстрое внедрение изменений во всём ведомстве. Как руководитель ведомства , я хочу получать сводные аналитические отчёты по обучению в режиме реального времени (процент завершивших, средние баллы, затраты на сотрудника), чтобы оценивать рентабельность инвестиций в обучение (ROI), принимать обоснованные кадровые решения и отчитываться перед вышестоящими органами
Поддержка ресурсов	Как руководитель ведомства , я хочу иметь полную прозрачность всех затрат на поддержку обучения (лицензии, зарплаты админов, обновление контента), чтобы обоснованно планировать ежегодный бюджет на развитие человеческого капитала и защищать его перед вышестоящими инстанциями. Как руководитель ведомства , я хочу быть уверенным, что создана и укомплектована штатная команда поддержки (методисты, IT-администраторы, кураторы), чтобы сотрудники ведомства получали квалифицированную и оперативную помощь по всем вопросам обучения, а не решали проблемы самостоятельно в ущерб работе. Как руководитель ведомства , я хочу видеть утверждённый и финансируемый план регулярного обновления и развития учебных материалов, чтобы содержание курсов всегда соответствовало последним изменениям в законодательстве и стратегическим целям ведомства, а не устаревало. Как руководитель ведомства , я хочу, чтобы было заключено Соглашение об уровне обслуживания (SLA) с вендором или внутренним IT-подразделением, гарантирующее 99,9 % доступности системы обучения, чтобы масштабные учебные кампании не срывались из-за технических сбоев, что могло бы парализовать работу ведомства

Продолжение таблицы 2

Continuation of table 2

Измерение фреймворка Б. Хана	Ответы на вопросы для Организатора обучения
Этика	Как госорган , я хочу, чтобы система обучения предотвращала списывание и недобросовестное прохождение курсов (например, с помощью прокторинга), чтобы обеспечить объективность и честность результатов
Институциональная	Как руководитель высшего звена , я хочу, чтобы корпоративная культура поощряла непрерывное обучение, а не рассматривала его как отрыв от «настоящей работы», чтобы создать современную, адаптивную и эффективную команду
Непосредственные «Исполнители» (учебные центры, вузы)	
Андрогогика	Как методист-разработчик курса , я хочу иметь доступ к экспертам-практикам из госоргана, чтобы создавать реалистичные и качественные учебные материалы
Технология	Как администратор , я хочу, чтобы система LMS легко интегрировалась с нашей внутренней системой электронного документооборота и единой системой аутентификации (например, через «Госуслуги»), чтобы упростить процесс входа и учёта
Интерфейс и дизайн	Как методист-разработчик курса , я хочу использовать в LMS интуитивный визуальный редактор с предсказуемым поведением, чтобы легко собирать учебные модули из готовых блоков (текст, видео, тест) без необходимости каждый раз обращаться к программисту
Оценка	Как учебный центр , я хочу иметь гибкую систему оценивания, которая позволяет создавать не только тесты, но и практические задания, чтобы оценивать реальные навыки, а не умение угадывать ответы
Менеджмент	Как администратор , я хочу иметь инструменты для массовой записи сотрудников на курсы по их должностям и подразделениям, чтобы упростить административную работу
Поддержка ресурсов	Как разработчик курса , я хочу использовать готовые шаблоны и типовые модули, одобренные для госслужащих, чтобы ускорить процесс создания новых курсов и обеспечить их единое качество
Этика	Как методист , я хочу иметь в арсенале LMS встроенные инструменты для проверки на плагиат и прокторинга (например, запись экрана во время экзамена), чтобы обеспечить объективность оценивания и подтвердить, что сертификат выдан за реальные знания сотрудника. Как автор контента/методист , я хочу получить чёткие методические указания и глоссарий от заказчика, чтобы гарантировать нейтральность и объективность учебных материалов, исключив любую возможность субъективных или дискриминационных трактовок
Институциональная	Как учебный центр , я хочу иметь официальный регламент взаимодействия с госорганом, чтобы быстро согласовывать программы, получать актуальную информацию и привлекать экспертов
Обучающиеся государственные служащие («Конечные пользователи»)	
Андрогогика	Как госслужащий , я хочу, чтобы обучение было основано на реальных рабочих ситуациях и кейсах, чтобы я мог сразу применять полученные знания в своей ежедневной работе с документами и гражданами
Технология	Как госслужащий , я хочу, чтобы платформа для обучения работала стабильно, быстро загружалась и была доступна с моего рабочего компьютера без дополнительных сложных настроек, чтобы я мог сосредоточиться на учёбе, а не на решении технических проблем. Как госслужащий из удалённого региона , я хочу иметь возможность проходить обучение офлайн или на низкоскоростном интернете, чтобы географическое положение не ограничивало мой доступ к знаниям

Продолжение таблицы 2
Continuation of table 2

Измерение фреймворка Б. Хана	Ответы на вопросы для Организатора обучения
Интерфейс и дизайн	Как госслужащий , я хочу видеть интуитивно понятный и простой интерфейс учебного портала, где все кнопки и разделы подписаны ясным языком, чтобы не тратить время на поиск нужного раздела или материала. Как слабовидящий сотрудник , я хочу, чтобы платформа и контент имели функцию озвучивания текста и поддерживали стандарты доступности, чтобы я мог проходить обучение наравне с коллегами
Оценка	Как госслужащий , я хочу получать не просто оценку «сдал/не сдал», а развёрнутую обратную связь от куратора по моей работе над кейсом, чтобы понимать, что именно я могу улучшить
Менеджмент	Как госслужащий , я хочу иметь чёткое расписание, знать дедлайны и иметь назначенного куратора, к которому можно обратиться с вопросом, чтобы я мог эффективно планировать своё учебное и рабочее время
Поддержка ресурсов	Как госслужащий , я хочу иметь под рукой чёткую инструкцию «Что делать?» и контакты технической поддержки (телефон, чат), которая доступна в моё рабочее время, чтобы мгновенно решить проблему (например, не грузится видео, не отправляется тест) и не терять учебный прогресс. Как госслужащий , я хочу знать, к кому из преподавателей или методистов я могу обратиться с вопросом по содержанию курса (например, что имелось в виду в задании, где найти материал), и получить ответ в течение одного рабочего дня, чтобы не застрять на сложной теме и продолжить обучение. Как госслужащий , я хочу, чтобы система автоматически напоминала мне о дедлайнах и ходе обучения, а куратор при длительном простое уточнял, не столкнулся ли я с проблемами, чтобы сохранить мотивацию и успешно завершить курс в установленные сроки, особенно при большой загрузке на основной работе. Как госслужащий , я хочу иметь возможность в любой момент скачать все основные материалы курса (лекции, инструкции, шаблоны) в удобном формате (PDF, PPT), чтобы сохранить их себе в рабочую папку для использования в будущем, даже если доступ к LMS будет временно ограничен
Этика	Как госслужащий , я хочу до начала обучения чётко видеть, какие именно мои данные и как будут собираться и использоваться системой, и давать на это свое явное согласие, чтобы сохранять контроль над своей личной информацией и понимать свои права. Как госслужащий , я хочу быть уверенным, что мои учебные результаты и персональные данные защищены и не будут разглашены третьим лицам, чтобы я мог спокойно проходить обучение
Институцио- нальная	Как госслужащий , я хочу, чтобы сертификат об успешном прохождении курса официально признавался при аттестации и учитывался при карьерном росте, чтобы у меня была мотивация учиться и прикладывать усилия
Непосредственные руководители обучающихся («Внутренние заказчики»)	
Андрогогика	Как руководитель подразделения , я хочу, чтобы содержание курсов было построено на реальных рабочих кейсах и процессах моего ведомства, чтобы мои сотрудники могли применять полученные знания и навыки сразу же, на следующий день после обучения, для решения конкретных служебных задач. Как руководитель подразделения , я хочу видеть чёткое соответствие между учебными модулями и конкретными компетенциями из профстандартов, чтобы целенаправленно отправлять на обучение сотрудников для закрытия их персональных профессиональных пробелов и повышения эффективности всей команды.

Окончание таблицы 2

End of table 2

Измерение фреймворка Б. Хана	Ответы на вопросы для Организатора обучения
	Как руководитель подразделения, я хочу, чтобы формат обучения (микромодули, вебинары в записи) позволял сотрудникам осваивать материал без длительного отрыва от выполнения своих непосредственных обязанностей, чтобы обеспечить непрерывность рабочих процессов в подразделении. Как руководитель подразделения, я хочу получать не просто сертификат о прохождении курса сотрудником, а конкретные результаты его итоговой работы (например, разработанный проект, решённый кейс), чтобы оценить реальную пользу от обучения и понять, какую новую задачу можно на него возложить
Технология	Как руководитель подразделения, я хочу, чтобы для начала обучения сотруднику было достаточно иметь стандартный рабочий компьютер и учётную запись, без необходимости устанавливать дополнительное ПО или проходить сложные настройки, чтобы минимизировать затраты времени IT-отдела и моих сотрудников на организацию доступа. Как руководитель подразделения, я хочу, чтобы у сотрудников был доступ к учебным материалам с мобильных устройств в любое время, чтобы они могли эффективно использовать для обучения «окна» в рабочем графике (например, в командировках, между совещаниями), не выпадая из рабочего процесса
Интерфейс и дизайн	Как руководитель подразделения, я хочу, чтобы дизайн учебных модулей был чистым, минималистичным и не перегруженным лишними элементами, чтобы это помогало сотрудникам концентрироваться на содержании, а не на анимации и «интерфейсном шуме», повышая тем самым усвояемость материала
Оценка	Как руководитель, я хочу видеть не только факт прохождения курса, но и объективные данные о том, какие именно навыки (компетенции) приобрёл или улучшил мой сотрудник, чтобы принимать кадровые решения
Менеджмент	Как руководитель, я хочу получать уведомления о том, что мой сотрудник успешно завершил курс и получил новую квалификацию, чтобы вовремя вносить данные в его личное дело и рассматривать для новых задач
Поддержка ресурсов	Как руководитель подразделения, я хочу быть уверенным, что учебные материалы регулярно обновляются в соответствии с изменениями в законодательстве и внутренних регламентах, чтобы мои сотрудники получали только актуальные знания, которые можно сразу применять в работе, а не устаревшую информацию
Этика	Как руководитель, я хочу, чтобы все коллеги, независимо от должности, возраста и физических возможностей, имели равный доступ к обучению, чтобы в организации поддерживалась справедливая среда
Институцио- нальная	Как руководитель подразделения, я хочу, чтобы прохождение ключевых курсов было официально закреплено в должностных регламентах и условиях аттестации моих сотрудников, чтобы я имел формальные основания требовать от них прохождения обучения и мог объективно оценивать их готовность к выполнению новых задач

Анализ кейса проектирования. Предлагаемый проектный подход для обучения госслужащих имеет ряд преимуществ.

1. Преимущества для решения задач государства и общества:

– обучение перестаёт быть «прохождением программы» и нацеливается на решение конкретной проблемы в рамках нацпроектов, государственных программ или реформы ведомства;

– средства, выделяемые на обучение, вкладываются не в абстрактные знания, а в достижение осязаемого результата, который можно оценить;

– проектный подход учит госслужащих не бояться изменений и управлять ими. Это критически важно для проведения административных реформ, цифровой трансформации и реализации указов руководства страны.

2. Преимущества для профессионального развития госслужащих:

– слушатели осваивают не теорию, а практические навыки, востребованные в реальной работе: управление проектами, работа в команде, принятие решений, коммуникация, управление рисками;

– проекты часто требуют создания команд из сотрудников разных департаментов и даже ведомств, что улучшает горизонтальные связи;

– госслужащий видит свою личную роль в достижении значимого результата, а не является просто «винтиком» в системе, что является мощным мотивационным фактором;

– проектная деятельность позволяет выявить лидеров, инициативных и способных сотрудников, которых можно зачислять в кадровый резерв для замещения более высоких должностей.

3. Преимущества для организации (органа власти/ведомства):

– привязка обучения к стратегическим целям. Учебные программы перестают быть обособленными и напрямую «затачиваются» под выполнение ключевых показателей эффективности ведомства;

– итогом обучения становятся не дипломы, а проработанные проектные инициативы, дорожные карты и прототипы, которые можно немедленно внедрять в работу ведомства;

– постепенно весь аппарат переходит от реактивного к проактивному стилю работы;

– команды, обученные работать в проектом формате, гораздо быстрее реагируют на изменения внешней среды, новые вызовы и распоряжения руководства.

Выводы

В представленной статье предложен методологический каркас для проектирования обучения, который ставит в центр процесса не содержание, а человека с его профессиональным контекстом и задачами. Адаптация инструментов проектного менеджмента (стейкхолдер-анализ) и гибкой разработки («User Story») для нужд педагогического дизайна позволяет преодолеть свойственный традиционным моделям разрыв между замыслом проекта и его реальным воздействием.

Таким образом, системное применение фреймворка Б. Хана и шаблона «User Story» на этапе сбора требований закладывает основу для создания сбалансированной и релевантной образовательной среды. Такая среда не просто информирует государственных служащих, но целенаправленно развивает их способность решать управленческие задачи, тем самым повышая эффективность работы всего государственного аппарата и качество предоставляемых населению услуг.

Список источников / References

1. William Heard Kilpatrick. TEACHERS COLLEGE RECORD, New York: Teachers College, Columbia University. Vol. XIX, no. 4, 1919, 18 p.

2. Rooij Sh. W. Instructional design and project management: complementary or divergent? // Educational Technology Research and Development. 2011. Vol. 59, no. 1. P. 139-158. <https://doi.org/10.1007/S11423-010-9176-Z>.

3. Fabac J. Project management for systematic training. Advances in Developing Human Resources. 2006. 8(4), 540-547.

4. John Larmer, John Mergendoller, Suzie Boss. Setting the standard for project based learning: a proven approach to rigorous classroom instruction. Alexandria, VA: ASCD, 2015. 240 p.

5. Гришаева А. В. Педагогический дизайн как способ оптимизации процесса обучения // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. 2024. Вып. 2(54). С. 113-121.

<https://doi.org/10.23951/2307-6127-2024-2-113-121>.

Grishaeva A. V. Pedagogical design as a way to optimize the learning process // Scientific and pedagogical review. Pedagogical Review. 2024. Issue 2(54). P. 113-121. <https://doi.org/10.23951/2307-6127-2024-2-113-121>. (In Russian)

6. Allen M., Sites R. Leaving Addie for SAM: An Agile Model for Developing the Best Learning Experiences. Alexandria, VA: ASTD Press, 2012. 208 p. ISBN:978-1-56286-711-9.

7. Torrance M. Agile for Instructional Designers. Association for Talent Development, 2019. 237 p. ISBN: 194-9-0365-10.

8. Калмыкова С. В., Шошмина И. В. Модель педагогического дизайна с опорой на образ результата для гетерогенных дисциплин // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2025. № 05. С. 196-211. <https://doi.org/10.24412/2304-120X-2025-11089>.

Kalmykova S. V., Shoshmina I. V. A model of pedagogical design based on the image of a result for heterogeneous disciplines // Scientific and methodological electronic journal "Concept". 2025. No. 05. P. 196-211. <https://doi.org/10.24412/2304-120X-2025-11089>. (In Russian)

9. Павлов А. Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK 6th Edition, Москва: Лаборатория знаний, 2023. 273 с.

Pavlov A. N. Effective project management based on the PMI PMBOK 6th Edition standard, Moscow: Laboratory of Knowledge, 2023. 273 p. (In Russian)

10. Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. Evaluating Training Programs: The Four Levels (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers, 2006. 345 p.

11. Moore C. Map It: The hands-on guide to strategic training design. MontesaPress, 2017. 418 p.

12. Gilbert T. F. Human Competence: Engineering Worthy Performance. McGraw-Hill, 1998. 376 p.

13. Phillips J. J., Phillips P. P. Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods (4th ed.). Routledge, 2016. 412 p.

14. Stolovitch H. D., Keeps E. J. (Eds.). Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices, and Potential (3rd ed.). Pfeiffer, 2006. 1498 p.

15. Khan B. H. A Managing E-Learning Strategies: Design, Delivery, Implementation and Evaluation. Information science publishing, 2005. 439 p.

16. Khan B. H. Flexible Learning in an Open and Distributed Environment//Flexible Learning in an Information Society. 2007. P. 1-18.

17. Cohn M. User Stories Applied: For Agile Software Development. Addison Wesley Longman Publishing Co., Inc., 2004.

Информация об авторах

Е. Г. Литвак – кандидат экономических наук; РИНЦ AuthorID: 868148;

Н. В. Брадул – кандидат физико-математических наук, доцент; РИНЦ AuthorID: 872075.

Information about the authors

E. G. Litvak – Candidate of Economics; RSCI AuthorID: 868148;

N. V. Bradul – Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor; RSCI AuthorID: 868148.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 31.10.2025; одобрена после рецензирования 07.11.2025; принята к публикации 10.11.2025.

The article was submitted 31.10.2025; approved after reviewing 07.11.2025; accepted for publication 10.11.2025.