

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ
МИНИСТРЛІГІ
Л.Н.ГУМИЛЕВ АТЫНДАҒЫ ЕУРАЗИЯ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ
«Менеджмент» кафедрасы**

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ
КАЗАХСТАН
ЕВРАЗИЙСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. Л.Н.
ГУМИЛЕВА
Кафедра «Менеджмент»**

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF THE REPUBLIC OF
KAZAKHSTAN
L.N. GUMILYOV EURASIAN NATIONAL UNIVERSITY
“Management” Department**



**«ФОРСАЙТ ӘДІСНАМАСЫ НЕГІЗІНДЕ ИННОВАЦИЯЛЫҚ
ҚЫЗМЕТТІҢ МЕНЕДЖЕРЛЕРІН ДАЯРЛАУ МӘСЕЛЕЛЕРІ» атты
Халықаралық ғылыми-практикалық онлайн-конференцияның
материалдары 6 мамыр 2021 жыл**

**Материалы конференции с международной научно-практической онлайн-
конференции: «ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ
ФОРСАЙТА» 6 мая 2021 года**

**Materials of International Scientific and Practical online Conference
"PROBLEMS OF TRAINING MANAGERS OF INNOVATIVE ACTIVITIES
BASED ON THE FORESIGHT METHODOLOGY"
6 of May 2021**

НҮР-СУЛТАН, 2021

УДК 005
ББК 65.290-2
Л11

Редакционная коллегия:

Декан Экономического факультета д.э.н., профессор Макыш С.Б.
Заведующий кафедрой «Менеджмент» д.э.н., профессор Толысбаев Б.С.
Старший преподаватель кафедры «Менеджмент» Сейсинбинова А.А.

Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінің 25 жылдығына арналған **«Форсайт әдіснамасы негізінде инновациялық қызметтің менеджерлерін даярлау мәселелері»** Халықаралық ғылыми-практикалық онлайн-конференцияның материалдары - Нұр-Сұлтан: Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, 2021

Материалы с международной научно-практической онлайн-конференции: **«Проблемы подготовки менеджеров инновационной деятельности на основе методологии форсайта»**, посвященная 25 летию Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева – Нур-Султан: Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, 2021

Materials of International Scientific and Practical online Conference "**Problems of training managers of innovative activities based on the foresight methodology**" dedicated to the 25 anniversary of L.N. Gumilyov Eurasian National University – Nur-Sultan: L.N. Gumilyov Eurasian National University, 2021

ISBN 978-601-337-614-1

Халықаралық ғылыми-практикалық онлайн-конференцияның мақалалар жинағында Форсайт әдіснамасы негізінде инновациялық қызметтің менеджерлерін даярлаудың өзекті мәселелері қарастырылған.

В сборнике статей международной научно-практической онлайн-конференции рассмотрены актуальные вопросы подготовки менеджеров инновационной деятельности на основе методологии форсайта.

In the collection of articles of the International Scientific and Practical online Conference, topical issues of the training managers of innovative activities based on the foresight methodology are considered.

ISBN 978-601-337-614-1

УДК 005
ББК 65.290-2
Л11

© Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, 2021
© Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, 2021
© L.N. Gumilyov Eurasian National University, 2021

МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ВУЗОМ

Кирдасинова Касия Александровна

Профессор, к.э.н., кафедра «Менеджмент»
Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева
г. Нур-Султан, Республика Казахстан

Увалеева Жанаргуль Борисовна

Старший преподаватель кафедры «Экономика и учет»,
Северо-Казахстанский университет им. М.Козыбаева,
г. Петропавловск, Республика Казахстан
E-mail: zhanargul.76@mail.ru

Аннотация. В статье приведена классификация стейкхолдеров вузов в зависимости от принадлежности к области влияния руководства вуза. Авторами рассмотрены три методики оценки вовлеченности стейкхолдеров в сотрудничество применительно к вузам: две методики на основе разработок Института проектного менеджмента и методика на основе критериев оценки взаимодействий с стейкхолдерами, предложенной Финогеевой А.И.

Ключевые слова: стейкхолдеры вуза, оценка взаимодействий с стейкхолдерами, вовлеченность стейкхолдеров в сотрудничество, интересы стейкхолдеров

В условиях интенсивного реформирования системы высшего образования, учебные заведения вынуждены решать проблему ведения конкурентоспособной политики на рынке образовательных услуг. При этом функционирование университетов, реализация стратегий и программ развития предполагает активное взаимодействие с многочисленными субъектами, группами, организациями, индивидами, учет их разнообразных интересов и требований. Необходимым условием обеспечения жизнедеятельности университетов становится удовлетворение интересов стейкхолдеров. Отечественная практика управленческой деятельности в образовании за почти 30-летний период реформ и преобразований открыто показала свою гибкость, релевантность, ориентацию на результат, но проблема взаимоотношений с заинтересованными сторонами по-прежнему актуальна, так как каждая из них имеет прямое, либо косвенное влияние на деятельность современного вуза.

Согласно теории стейкхолдеров Э. Фриманастейкхолдер – это группа или индивидуум, который может оказать влияние на достижение организацией своих целей или на работу организации в целом [1,2].

Существуют разные подходы к классификации стейкхолдеров: по важности для организации; по силе влияния на организацию; по принадлежности к области

влияния лидера организации и т.д. По мнению российских В. М. Саввинова и В. Н. Стрекаловского, стейкхолдеры могут быть внешние и внутренние. К внешним стейкхолдерам они относят: государство; органы власти и самоуправления региона и муниципалитета; работодателей; абитуриентов и их родителей; образовательные организации; общественные организации, заинтересованные в социальном партнерстве. К внутренним: обучающихся и их родителей; научно-педагогических работников; административно-управленческий аппарат[3]. Адаптируя данный подход к казахстанским организациям высшего образования выделим следующие группы стейкхолдеров:

- зарубежные вузы,
 - вузы Республики Казахстан,
 - иностранные специалисты,
 - абитуриенты и их родители,
 - Министерство образования и науки, комитеты и организации в его составе
 - аккредитационные агентства в области высшего образования,
 - НПП «Атамекен»,
 - местные исполнительные органы власти,
 - предприятия и субъекты бизнеса,
 - выпускники вуза,
 - население региона и/или страны,
 - общественные ассоциации и некоммерческие организации, а также, местные сообщества,
 - НИИ, инновационная инфраструктура,
 - колледжи, в том числе учащиеся,
 - школы, в том числе учащиеся,
 - рейтинговые организации в области высшего образования (мировые и национальные).

С позиции вуза перечисленные группы субъектов обладают разной степенью важности установления взаимоотношений с ними. В случае с отдельными стейкхолдерами их можно трактовать как субъектов, во взаимоотношениях с которыми более заинтересован вуз. С точки зрения вовлечения стейкхолдеров в сотрудничество с вузом для нас представляет интерес классификация стейкхолдеров в зависимости от их принадлежности к области влияния лидера. В качестве лидера выступает менеджмент вуза или определенное подразделение или группа, ответственные за реализацию проекта или определенного круга задач. Зарубежными исследователями стейкхолдер-менеджмента выделяются три области влияния лидера:

- область полномочий/ответственности, к которой относятся стейкхолдеры, находящиеся в прямом подчинении лидера, потому зависимы от его решений [4]. В рамках вуза это, как правило, обучающиеся, персонал вуза, включая профессорско-преподавательский состав. Данные группы характеризуются высокой степенью вовлечения в деятельность учебного заведения. Как правило, проблем вовлечения их во взаимосотрудничество с вузом не существует. Данную

группу можно назвать гарантированными, зависимыми или вынужденными стейкхолдерами;

- область прямого влияния. Сюда относятся заинтересованные субъекты, не подчиняющиеся лидеру напрямую, но он [лидер] имеет возможность построения взаимоотношений с ними на основе обмена ресурсами по типу «ты – мне, я – тебе» или на основе убеждения [4]. Данную группу стейкхолдеров можно назвать действительно заинтересованными или истинными субъектами, поскольку они характеризуются наличием у них определенных мотивов сотрудничества с вузами. Это абитуриенты и их родители, потенциальные работники, в зависимости от субъективных обстоятельств сюда можно отнести зарубежные и отечественные вузы, иностранных обучающихся и специалистов, партнеров вуза, работодателей;

- область опосредованного влияния. В данную сферу включаются субъекты, по отношению к которым лидер лишен инструментов прямого влияния и потому вынужден руководствоваться интересами стейкхолдера [4]. Данная группа является наиболее многочисленной, в ее составе обычно все внешние стейкхолдеры, в сотрудничество с которыми больше заинтересован вуз. В связи с чем, данную группу стейкхолдеров можем назвать важными стейкхолдерами.

Проблема вовлечения стейкхолдеров во взаимосотрудничество с вузом актуальна для субъектов из областей прямого и опосредованного влияния лидера. В отношении данных групп необходим широкий комплекс анализа взаимоотношений вуза с стейкхолдерами, включающий следующие этапы:

- первый этап: идентификация стейкхолдеров и их интересов. В практике стейкхолдер-менеджмента применяется множество подходов к идентификации интересов субъектов: карта заинтересованных сторон, реестр стейкхолдеров, двумерные модели «Полномочия + Власть x Интерес», «Поддержка/Противодействие x Сила воздействия», инструмент «Zielkreuz» и другие [4];

- второй этап: анализ взаимоотношений с стейкхолдерами. Финогеевой А.И. предложен комплекс критериев анализа взаимоотношений вуза с стейкхолдерами, в состав которых входят: инструменты/каналы взаимодействия со стейкхолдерами, показатели результативности взаимодействия, нормативно-правовые основы взаимодействия [5].

Мы предлагаем использование данных критериев как основу предлагаемой методики оценки вовлеченности стейкхолдеров во взаимодействия с организациями высшего образования. В таблице 1 представлены лагаєтьсямакет инструментов методики оценки вовлеченности стейкхолдеров в сотрудничество с вузом.

Таблица 1 – Схема критериев методики оценки взаимодействий вуза с заинтересованными сторонами

Критерии	
Критерии анализа (предлагаемые)	Содержание критериев анализавзаимодействий со стейкхолдерами (применительно к вузу)

Финогеевой А.И.)	
Инструменты/каналы взаимодействия со стейкхолдерами	1) наличие действующих договоров о сотрудничестве; 2) применение каналов с использованием сети Интернет: - с возможностью обратной связи с стейкхолдером (наличие на веб-странице ресурсов для заинтересованных субъектов. Например, для работодателей или для иностранных студентов и т.д.); - без обратной связи с стейкхолдером - использование мессенджеров и социальных сетей
Показатели результативности взаимодействий со стейкхолдерами	Определяются для каждой группы стейкхолдеров в зависимости от их специфики.
Нормативно-правовые основы взаимодействия	1) наличие подразделений в вузе, ответственных за обеспечение и поддержание взаимодействий со стейкхолдерами, за мониторинг удовлетворенности стейкхолдеров 2) наличие инструкций, положений, регламентирующих взаимодействия со стейкхолдерами 3) наличие планов (стратегических, текущих) взаимодействий с группами стейкхолдеров

В таблице 2 предлагается следующий вариант применения данной методики в отношении зарубежных высших учебных заведений.

Таблица 2 - Пример критериев методики оценки взаимодействий вуза с зарубежными вузами

Критерии анализа (предлагаемые Финогеевой А.И.)	Содержание (индикаторов) критериев для вуза
инструменты/каналы взаимодействия со стейкхолдерами	1) наличие действующих договоров о сотрудничестве; 2) применение каналов с использованием сети Интернет: - с возможностью обратной связи с стейкхолдером (наличие на веб-странице ресурсов для заинтересованных субъектов. Например, для работодателей или для иностранных студентов и т.д.); - без обратной связи с стейкхолдером - использование мессенджеров и социальных сетей
Показатели результативности взаимодействий со стейкхолдерами	Определяются для каждой группы стейкхолдеров в зависимости от их специфики.
нормативно-правовые основы взаимодействия	Закон Республики Казахстан от 27 июля 2007 года №319-III «Об образовании» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 08.01.2020 г.), Приказ Министерства образования и науки Республики Казахстан от 19 ноября 2008 года № 613 «Об утверждении Правил направления для обучения за рубежом, в том числе в рамках академической мобильности»; соглашения, меморандумы, договоры о

Степень вовлеченности стейкхолдеров во взаимоотношения с вузом будет определена степенью соответствия перечисленным критериями и динамикой показателей результативности взаимодействий с стейкхолдерами.

Данная методика позволят выявить степень развития взаимодействий с каждой группой заинтересованных сторон в отдельности.

Другой метод оценки вовлеченности стейкхолдеров в сотрудничество с вузом приводится в издании пятой редакции Международного Стандарта по управлению проектами ProjectManagementBodyofKnowledge (далее PMBOK) Guide, разработанной Институтом проектного менеджмента (ProjectManagementInstitute, PMI). Согласно данной методике выделяется 5 уровней взаимодействия с заинтересованными сторонами:

- «не информирован». Стейкхолдеры данной группы не знают об интересах сотрудничества с вузом, не понимают своего потенциального влияния на деятельность вуза и возможностей положительного влияния сотрудничества с вузом на изменения в функционировании стейкхолдеров;

- «сопротивляющийся». Стейкхолдеры знают об интересах сотрудничества с вузами, осознают свое влияние, но сопротивляются изменениям;

- «нейтральный», Стейкхолдеры знают об интересах сотрудничества с вузами, осознают свое влияние, но не оказывают ни поддержки, ни противодействия;

- «поддерживающий». Стейкхолдеры знают об интересах сотрудничества с вузами, осознают свое влияние на детальность вуза и преимущества от сотрудничества с вузами и поддерживают сотрудничество. Часто проявляют инициативу в налаживании и активизации взаимоотношений с вузами;

- «лидер». Стейкхолдеры знают об интересах сотрудничества с вузами, осознают свое влияние на детальность вуза, активно участвует в его деятельности, выступает инициатором изменений в целях достижения успеха вуза[5].

Выбранные исследователем эксперты оценивают принадлежность стейкхолдеров к перечисленным группам. Обработка результатов опроса позволит оценить степень вовлеченности стейкхолдеров. К данной методике рекомендуется разработать количественную шкалу. Например, статус «не информирован» присваивается нулевой балл, статусу «сопротивляющийся» - в зависимости от силы противодействия баллы с отрицательным значением (-1, -2 и т.д.), статусу «не информирован» - 0,5 балл, и т.д.

В таблице 3 приведен макет оценки вовлеченности стейкхолдеров вуза.

Таблица 3 – Макет экспертной оценки вовлеченности стейкхолдеров во взаимодействия с вузом по методике PMBOK® Guide 5th Edition

Стейкхолдеры вуза	Не информирован	Сопротивляющийся	нейтральный	Поддерживающий	Лидер
-------------------	-----------------	------------------	-------------	----------------	-------

Зарубежные вузы					
Отечественные вузы					
Предприятия					
И т.д.					

Таким образом, данная методика позволяет выявить текущий статус стейкхолдеров по уровню взаимодействий с вузом.

Третий метод оценки вовлеченности стейкхолдеров - матрица оценки уровня вовлеченности стейкхолдеров; также приводится в издании пятой редакции Международного Стандарта по управлению проектами Project Management Body of Knowledge (далее PMBOK) Guide, разработанной Институтом проектного менеджмента (Project Management Institute, PMI) и является продолжением методики, описанной ранее. Разница заключается в том, что экспертам предлагается оценить уровень вовлеченности стейкхолдеров в текущем состоянии и желательную степень взаимодействия согласно макету в таблице 4.

Таблица 4 – Матрица оценки уровня вовлеченности стейкхолдеров по методике PMBOK® Guide 5th Edition

	Не информирован	Сопrotивляющийся	нейтральный	Поддерживающий	Лидер
Зарубежные вузы	Т			Ж	
Отечественные вузы		Т		Ж	
Предприятия				Т Ж	
И т.д.					

Экспертам предлагается выставить в ячейках буквы: Т-текущее состояние, Ж – желательное состояние. Матрица позволяет выявить несоответствия между уровнями вовлеченности заинтересованных сторон в сотрудничество с вузом и в последующем разработать стратегии и инструменты взаимодействий с разными группами стейкхолдеров в зависимости от их статуса.

Таким образом, мы рассмотрели три методики оценки взаимодействий вуза с стейкхолдерами, применение которых позволит организации высшего образования установить степень и темпы развития взаимосоотрудничества ОВО с заинтересованными субъектами. Назначение применения данных методик заключается в идентификации степени вовлечения субъектов внешней среды в деятельность ОВО в целях планирования дальнейших действий вуза в отношении стейкхолдеров.

Список литературы:

1. Горяева И.А. Стейкхолдер-менеджмент как фактор развития высшего учебного заведения // Вестник университета. - 2019. - №3. –С.11-17.
2. Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.classs.ru/stati/menejment1/steikholder> (дата обращения: 11.04.2021).
3. Саввинов В.М., Стрекаловский В.Н. Учет интересов стейкхолдеров в управлении развитием образования // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2013. - №1(40). С.87-99.
4. Финогеева А.И. Формирование механизма управления ключевыми стейкхолдерами корпорации: диссертация ...кандидата экономических наук: 08.00.05 / Финогеева Анастасия Игоревна. – Москва, 2019.-208 с.
5. Фурта С.Д., Соломатина Т.Б., Хоппл Т. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания РМВОК® Guide // Инициативы XXI века. – 2014. - №2. – С.27-42.

УДК 338.2

КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ И ПРОДВИЖЕНИЯ ИННОВАЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ ИННОВАЦИОННОЙ ВОДООЧИСТНОЙ ТЕХНОЛОГИИ)

Кыдырбекова Алия Адыловна

Докторант 2 курса «Инновационный менеджмент»
Евразийский национальный университет им. Л.Н.Гумилева
г. Нур-Султан, Казахстан
E-mail: Kydyrbekova.aliya@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается процесс коммерциализации на примере инновационной разработанной технологии очистки воды для повторного использования на предприятиях и очистки подземных вод, позволяющая решить экологические проблемы, обеспечить и сберечь водные ресурсы, нести экономическую пользу предприятиям-водопользователям. Рассматривается роль и влияние программ инкубации и акселерации в развитии компетенций инновационного менеджера и продвижении инноваций.

Ключевые слова. Коммерциализация, инновации, технологии, водные ресурсы, инкубация стартапов

Университеты ставят перед собой задачи по проведению фундаментальных исследований по приоритетным направлениям развития науки и технологий. Важным направлением научно-исследовательской деятельности университета является участие в решении основных проблем фундаментальной науки, а также приоритетных направлений индустриально-инновационной политики страны.