

Научная статья

Original article

УДК 338.2

doi: 10.55186/2413046X\_2025\_10\_1\_29

**МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ СТЕКХОЛДЕРОВ В  
ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ ЦИФРОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ  
ИННОВАЦИЙ**

**A MODEL FOR MANAGING STAKEHOLDERS' INTERACTION IN THE  
PROCESS OF CREATING DIGITAL EDUCATIONAL INNOVATIONS**



**Усманова Наталья Владимировна**, заместитель директора Института дистанционного и дополнительного образования, Национальный исследовательский университет «Московский энергетический институт», Москва, Россия, E-mail: [usmanovanatv@mpei.ru](mailto:usmanovanatv@mpei.ru), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7504-1208>

**Usmanova Natalya Vladimirovna**, Deputy Director of the Institute of Remote and Additional Education, National Research University “Moscow Power Engineering Institute”, Moscow, Russia, E-mail: [usmanovanatv@mpei.ru](mailto:usmanovanatv@mpei.ru), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7504-1208>

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам разработки и описания модели управления взаимодействием стейкхолдеров в процессе создания цифровых образовательных инноваций в университете. Цифровые образовательные инновации становятся неотъемлемой частью современного образовательного процесса. Они позволяют повысить качество обучения, сделать его более доступным и интерактивным. Однако создание таких инноваций требует комплексного подхода к управлению взаимодействием всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров). В модели описаны этапы

идентификации стейкхолдеров, их классификации по модели Митчелла и этап разработки концепции взаимодействия со стейкхолдерами для предотвращения конфликта интересов.

**Abstract.** The article is devoted to the development and description of a model for managing stakeholder interaction in the process of creating digital educational innovations at a university. Digital educational innovations are becoming an integral part of the modern educational process. They improve the quality of education, make it more accessible and interactive. However, the creation of such innovations requires an integrated approach to managing the interaction of all interested parties (stakeholders). The model describes the stages of identifying stakeholders, their classification according to the Mitchell model, and the stage of developing a concept for interaction with stakeholders to prevent conflicts of interest.

**Ключевые слова:** цифровые образовательные инновации, инновационный проект, стейкхолдеры

**Keywords:** digital educational innovations, innovative project, stakeholders

Современные вызовы в образовании требуют активного внедрения цифровых технологий и инновационных подходов к обучению. Создание и внедрение таких инноваций невозможно без эффективного взаимодействия множества заинтересованных сторон, или стейкхолдеров.

Стейкхолдеры – это группы заинтересованных сторон, вовлечённых в процесс разработки и использования цифровых образовательных решений или заинтересованные в результатах использования этих решений, при этом каждая из групп имеет свои интересы и ожидания от конечного продукта.

В условиях стремительного развития информационных технологий и глобализации образовательного пространства модель управления взаимодействием стейкхолдеров становится критически важной для достижения успешных результатов. Она обеспечивает координацию усилий

различных участников процесса, включая преподавателей, студентов, разработчиков, администрацию учебных заведений и государственные структуры, что позволяет создать продуктивные условия для разработки и внедрения цифровых образовательных инноваций.

В последние годы исследования в области управления взаимодействием стейкхолдеров стали предметом пристального внимания ученых и практиков. Вопросы, касающиеся эффективного управления стейкхолдерами, широко обсуждаются в научной литературе, посвященной проектному менеджменту, управлению изменениями и инновациями. Особенно актуальными эти вопросы становятся в контексте цифровизации образования, где требуется интеграция разнообразных знаний и опыта от различных участников процесса.

Одним из основополагающих исследований в данной области является работа Фримана, который впервые предложил концепцию анализа стейкхолдеров. Он определил стейкхолдеров как любые группы или индивидов, которые могут влиять на достижение целей организации или подвергаться воздействию со стороны ее деятельности. Этот подход стал основой для последующих разработок в области управления стейкхолдерами[1].

В работах Митчелла, Агле и Вуд была разработана теория приоритизации стейкхолдеров, которая выделяет три критерия для определения важности той или иной группы: власть, легитимность и срочность. Эти критерии помогают определить, какие стейкхолдеры требуют особого внимания и каких стратегий следует придерживаться при взаимодействии с ними [6].

В контексте образовательного менеджмента и инновационного процесса, важное значение имеет исследование Кларксона, который предложил рассматривать стейкхолдеров как партнеров в достижении общих целей. Его концепция предполагает создание условий для взаимного доверия и

сотрудничества, что особенно актуально при внедрении цифровых образовательных инноваций [10].

В работах российских исследователей также рассматриваются вопросы управления инновационными проектами в российском образовании. Авторы подчеркивают необходимость адаптации западных моделей управления стейкхолдерами к российским условиям, учитывая специфику отечественного образовательного контекста [2, 3, 9].

Литература по теме демонстрирует разнообразие подходов к управлению взаимодействием стейкхолдеров в процессе создания цифровых образовательных инноваций. Однако большинство авторов сходятся во мнении, что эффективное управление требует комплексного подхода, включающего идентификацию интересов, открытое общение, участие и вовлечение, управление конфликтами и постоянный мониторинг результатов.

В качестве методологии исследования нами была использована теория стейкхолдеров (англ. stakeholder theory) или теория заинтересованных сторон и модель Митчелла, для идентификации значимости заинтересованных сторон [6].

На первом этапе проведем *идентификацию стейкхолдеров* процесса создания и внедрения цифровых образовательных инноваций в университете. При идентификации все стейкхолдеры были отнесены либо к группе внешних, либо внутренних стейкхолдеров, относительно их участия в процессе создания, внедрения или использования цифровых образовательных инноваций. Основные группы участников процесса и описание их интересов представлены в карте стейкхолдеров (таблица 1).

Несмотря на некоторую условность такого разделения (иногда некоторые стейкхолдеры выступают сразу в нескольких ролях), оно отражает один из основных конфликтов интересов при создании цифровых образовательных инноваций. Для успешного взаимодействия всех участников процесса

необходимо учитывать интересы каждой группы и обеспечить баланс между ними [4].

Таблица 1. Карта стейкхолдеров проекта

Группа стейкхолдеров	Интересы
<b>Внешние стейкхолдеры</b>	
Преподаватели	непосредственно являются генераторами идей, по созданию цифровых образовательных инноваций, работают с созданными цифровыми инструментами и внедряют их в образовательный процесс[5]
Студенты	являются основными потребителями образовательных услуг, их мнение о нововведениях имеет большое значение для успешного внедрения инновационных решений
Руководство университета	отвечает за стратегическое планирование и принятие решений относительно использования ресурсов, включая финансирование проектов по цифровизации образования
Технический персонал (специалисты по информационным технологиям)	обеспечивают техническую поддержку всех процессов, связанных с использованием цифровых платформ и инструментов
Методисты и специалисты по учебно-методической работе	занимаются разработкой учебных программ и материалов, а также адаптацией существующих курсов под новые технологии
Библиотекари	в условиях цифровой трансформации их работа может измениться, так как доступ к учебным материалам будет осуществляться через электронные ресурсы
Сотрудники отдела качества образования	отвечают за контроль качества образовательного процесса и оценку эффективности внедряемых инноваций
Представители студенческих советов и объединений	участвуют в обсуждении вопросов, касающихся интересов студентов, и могут предложить свои идеи по улучшению учебного процесса
<b>Внешние стейкхолдеры</b>	
Министерство образования и науки	определяют политику в области образования и могут оказывать влияние на внедрение инноваций через нормативные акты и стандарты
Работодатели и бизнес-сообщество	заинтересованы в том, чтобы выпускники университетов обладали необходимыми навыками и компетенциями, соответствующими требованиям рынка труда
Образовательные платформы и провайдеры цифровых сервисов	могут стать партнерами университета в реализации проекта
Научные сообщества и ассоциации	могут участвовать в разработке новых методов преподавания и оценке результатов внедрения инноваций
Родители студентов	вливают на выбор студентами образовательной программы и могут иметь свое мнение относительно нововведений
Общественность и СМИ	могут оказать значительное воздействие на восприятие и успех проекта

Международные партнеры и организации	университеты могут сотрудничать с зарубежными вузами и организациями для обмена опытом и внедрения лучших практик в сфере цифрового образования
--------------------------------------	---

Завершение составления карты стейкхолдеров заключается в выявлении уникальных интересов всех участвующих сторон, где ключевое значение имеет учет специфики этих интересов в контексте определенного проекта по созданию и внедрению цифровых образовательных инноваций, а не использование стандартных данных. Однако данная карта не может использоваться для последующих анализов без учета характера связей внутри сети стейкхолдеров. По этой причине её следует дополнить картой сети стейкхолдеров, чтобы определить интересы, которые проявляются лишь в ходе сетевых взаимодействий, таких как создание коалиций и повышение значимости отдельных участников.

На *втором этапе* необходимо классифицировать стейкхолдеров и определить группы для взаимодействия. Для составления классификации была использована модель Митчелла, с помощью которой стейкхолдеры были разделены на группы с точки зрения значимости их для проекта на основании трех характеристик: «власть», «легитимность» и «срочность требований» [8].

Анализ стейкхолдеров по рассматриваемой модели позволяет отнести субъект внешнего окружения к определенной группе влияния и определить степень значимости его влияния на деятельность организации. Пример анализа стейкхолдеров проекта по созданию цифровых образовательных инноваций представлен в таблице 2. Данное распределение атрибутов не является универсальным и может иметь другое вид, в зависимости от особенностей процесса создания конкретной цифровой образовательной инновации.

Таблица 2. Анализ стейкхолдеров по модели Митчелла

Группа стейкхолдеров	Атрибуты			Классификационная группа
	Власть	Легитимность	Срочность требований	
Преподаватели	+	+	+	основные
Студенты	+	+	+	основные
Руководство университета	+	+	+	основные
Технический персонал (специалисты по информационным технологиям)	+	+	+	основные
Методисты и специалисты по учебно-методической работе	–	+	–	латентные
Библиотекари	–	+	–	латентные
Сотрудники отдела качества образования	+	+	–	основные
Представители студенческих советов и объединений	+	–	–	латентные
Министерство образования и науки	+	–	–	латентные
Работодатели и бизнес-сообщество	+	+	–	ожидающие
Образовательные платформы и провайдеры цифровых сервисов	+	+	–	ожидающие
Научные сообщества и ассоциации	–	+	–	латентные
Родители студентов	+	–	+	ожидающие
Общественность и СМИ	–	–	+	латентные

Выделенные атрибуты стейкхолдеров больше характеризуют не сами заинтересованные стороны, а их взаимодействие в процессе создания цифровой образовательной инновации. В настоящее время нет стандартизированных методов для оценки таких взаимоотношений посредством данных атрибутов. По этой причине целесообразно применять экспертные оценки со стороны руководства компании или внешних консультантов для выявления основных особенностей взаимодействия между сторонами и присвоения им рейтинговых оценок, в зависимости от степени

влияния. Результаты классификации и ранжирования служат информацией для заполнения матрицы соответствия классификационных групп и значения атрибутов, используемой для разработки стратегической модели работы со стейкхолдерами (рис. 1) [7].

Классификационная группа	низкое	среднее	высокое
	основные	избегать	искать компромисс
ожидающие	не придавать значение	избегать	искать компромисс
латентные	манипулировать	не придавать значение	избегать

Рисунок 1. Стратегическая модель работы со стейкхолдерами

Группы стейкхолдеров, проанализированные в таблице 2 распределяются по матрице, в соответствии с экспертными оценками значимости их атрибутов. Для дальнейшего анализа и работы используются только группы, попавшие в «красную зону» матрицы. Остальные группы стейкхолдеров либо не оказывают существенного влияния на проект по созданию и внедрению цифровых образовательных инноваций, либо их интересы ничтожно малы.

Таким образом, по завершению данного этапа мы получаем список ключевых стейкхолдеров проекта, на которых необходимо обращать внимание в процессе реализации проекта.

На *третьем этапе* происходит разработка концепции взаимодействия со стейкхолдерами для предотвращения конфликта интересов.

Концепция должна предусматривать:

- Механизмы обратной связи между стейкхолдерами.
- Способы координации действий и распределения ответственности.



– Методы оценки эффективности взаимодействия.

Так же необходимо создать инфраструктуру, которая будет поддерживать взаимодействие всех участников. Это могут быть:

– Платформы для обмена информацией и совместной работы.

– Системы управления проектами и ресурсами.

– Инструменты для проведения исследований и анализа данных.

Существует несколько вариантов взаимодействия стейкхолдеров в процессе проектирования и разработки цифровых образовательных инноваций:

1. Совместное проектирование (Co-design). Этот подход предполагает активное участие всех стейкхолдеров в процессе проектирования и разработки продукта. Каждый участник имеет возможность высказать своё мнение и предложить идеи, которые будут учтены при создании конечного продукта.

2. Фокус-группы и интервью. Проведение фокус-групп и индивидуальных интервью помогает получить детальную информацию о потребностях и ожиданиях каждого участника. Этот метод особенно полезен на ранних стадиях разработки, когда нужно понять, какие функции и возможности наиболее важны для пользователей.

3. Проведение пилотных проектов. Пилотные проекты позволяют протестировать новые продукты или подходы в реальных условиях. Участники могут предоставить обратную связь, что поможет улучшить продукт перед его полномасштабным внедрением.

4. Регулярные встречи и обсуждения. Организация регулярных встреч и обсуждений помогает поддерживать контакт между всеми участниками проекта и решать возникающие вопросы оперативно. Встречи могут проводиться как лично, так и через видеоконференции.

5. Обратная связь и оценка. Регулярное получение обратной связи от всех участников проекта и проведение оценочных мероприятий помогает отслеживать прогресс и выявлять области для улучшения.

Каждый из перечисленных подходов имеет свои преимущества и может быть использован в зависимости от конкретных условий и задач проекта. Комбинирование нескольких методов позволит создать максимально эффективное взаимодействие между всеми стейкхолдерами и обеспечит успешное создание и внедрение цифровых образовательных инноваций.

Эффективное взаимодействие стейкхолдеров в процессе создания цифровых образовательных инноваций способствует успешному внедрению новых технологий и улучшению качества образования. Учет интересов всех сторон, участие в разработке и оценке решений, а также постоянная обратная связь помогают создать устойчивую систему, которая будет удовлетворять потребности всех участников образовательного процесса.

#### **Список источников**

1. Благов Ю.Е. Р. Эдвард Фримен и концепция заинтересованных сторон (предисловие к разделу) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2012. №1.
2. Данилова С. Д. Проектный подход в управлении взаимодействием стейкхолдеров цифрового университета / С. Д. Данилова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2024. – Т. 20, № 2. – С. 297-302. – DOI 10.33693/2541-8025-2024-20-2-297-302. – EDN ХОТЕТІ.
3. Григорьева М. В. Цифровизация организации отношений со стейкхолдерами вуза / М. В. Григорьева, А. А. Захарова // Современное образование: интеграция образования, науки, бизнеса и власти: Материалы международной научно-методической конференции. В 2-х частях, Томск, 27–28 января 2022 года. Том Часть 2. – Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2022. – С. 198-202. – EDN HRDIDH.

4. Князева Н. В. Анализ стейкхолдеров процесса внедрения образовательных цифровых инноваций / Н. В. Князева, Н. В. Усманова // Цифровая трансформация: тенденции и перспективы: Сборник трудов I Международной научно-практической конференции, Москва, 21 декабря 2022 года / Под редакцией Н.Л. Кетоевой и М.Т. Заргарян. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Мир науки», 2022. – С. 90-96. – EDN ONIDAU.
5. Князева Н. В., Михайлова И. П., Усманова Н. В., Шиндина Т. А. Построение цифрового профиля преподавателя высшей школы. Информатика и образование. 2024;39(4):62–76. DOI: 10.32517/0234-0453-2024-39-4-62-76.
6. Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М. А. Петров // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2004. – № 2. – С. 51-67. – EDN HSPJCD.
7. Хвостенко П. В. Методика построения системы сбалансированных показателей на основе учета интереса стейкхолдеров / П. В. Хвостенко // Бизнес. Образование. Право. – 2012. – № 3(20). – С. 84-89. – EDN PCUSPT.
8. Хожаев С. С. Способы анализа заинтересованных сторон коммерческой медицинской организации / С. С. Хожаев // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12, № 1. – С. 68. – EDN UCVTIL.
9. Цифровой университет: переосмысление каркаса модели в рамках теории стейкхолдеров / Е. В. Неборский, М. В. Богуславский, Н. С. Ладыжец, Т. А. Наумова // Мир науки. Педагогика и психология. – 2020. – Т. 8, № 6. – С. 17. – DOI 10.15862/22PDMN620. – EDN FIKCLD
10. Щербаченко П. С. Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор развития компании / П. С. Щербаченко // Управленческие науки в современном мире. – 2017. – Т. 1. – С. 564-569. – EDN ZWOWXN.

## References

1. Blagov Yu.E. R. E`dvard Frimen i koncepciya zainteresovanny`x storon (predislovie k razdelu) // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment. 2012. №1.
2. Danilova S. D. Proektny`j podxod v upravlenii vzaimodejstviem stejnkolderov cifrovogo universiteta / S. D. Danilova // Problemy` e`konomiki i yuridicheskoy praktiki. – 2024. – T. 20, № 2. – S. 297-302. – DOI 10.33693/2541-8025-2024-20-2-297-302. – EDN XOTETI.
3. Grigor`eva M. V. Cifrovizaciya organizacii otnoshenij so stejnkolderami vuza / M. V. Grigor`eva, A. A. Zaxarova // Sovremennoe obrazovanie: integraciya obrazovaniya, nauki, biznesa i vlasti: Materialy` mezhdunarodnoj nauchno-metodicheskoy konferencii. V 2-x chastyax, Tomsk, 27–28 yanvarya 2022 goda. Tom Chast` 2. – Tomsk: Tomskij gosudarstvenny`j universitet sistem upravleniya i radioe`lektroniki, 2022. – S. 198-202. – EDN HRDIDH.
4. Knyazeva N. V. Analiz stejnkolderov processa vnedreniya obrazovatel`ny`x cifrovyy`x innovacij / N. V. Knyazeva, N. V. Usmanova // Cifrovaya transformaciya: tendencii i perspektivy`: Sbornik trudov I Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Moskva, 21 dekabrya 2022 goda / Pod redakciej N.L. Ketevoj i M.T. Zargaryan. – Moskva: Obshhestvo s ogranichennoj otvetstvennost`yu «Izdatel`stvo «Mir nauki», 2022. – S. 90-96. – EDN ONIDAU.
5. Knyazeva N. V., Mixajlova I. P., Usmanova N. V., Shindina T. A. Postroenie cifrovogo profilya prepodavatelya vy`sshej shkoly`. Informatika i obrazovanie. 2024;39(4):62–76. DOI: 10.32517/0234-0453-2024-39-4-62-76.
6. Petrov M. A. Teoriya zainteresovanny`x storon: puti prakticheskogo primeneniya / M. A. Petrov // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment. – 2004. – № 2. – S. 51-67. – EDN HSPJCD.
7. Xvostenko P. V. Metodika postroeniya sistemy` sbalansirovanny`x pokazatelej na osnove ucheta interesa stejnkolderov / P. V. Xvostenko // Biznes. Obrazovanie. Pravo. – 2012. – № 3(20). – S. 84-89. – EDN PCUSPT.

8. Xozhaev S. S. Sposoby` analiza zainteresovanny`x storon kommercheskoj medicinskoj organizacii / S. S. Xozhaev // Vestnik evrazijskoj nauki. – 2020. – Т. 12, № 1. – С. 68. – EDN UCBTIL.
9. Cifrovoy universitet: pereosmy`slenie karkasa modeli v ramkax teorii stejxolderov / E. V. Neborskij, M. V. Boguslavskij, N. S. Lady`zhecz, T. A. Naumova // Mir nauki. Pedagogika i psixologiya. – 2020. – Т. 8, № 6. – С. 17. – DOI 10.15862/22PDMN620. – EDN FIKCLD
10. Shherbachenko P. S. Vzaimodejstvie so stejxolderami kak faktor razvitiya kompanii / P. S. Shherbachenko // Upravlencheskie nauki v sovremennom mire. – 2017. – Т. 1. – С. 564-569. – EDN ZWOWXN.

© Усманова Н.В., 2025. Московский экономический журнал, 2025, № 1.