

Н.А. Курманов<sup>1</sup>  
Б.С. Толысбаев<sup>1</sup>  
Л.М. Байтенова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, Нур-Султан, Казахстан

<sup>2</sup>Алматинский университет Энергетики и Связи им. Г. Даукеева, Алматы, Казахстан  
(E-mail: Kurmanov\_NA@enu.kz, tol\_b@mail.ru, lbaitenova@aues.kz)

## Форсайт компетенций менеджеров инновационной деятельности как основа развития регионов Казахстана<sup>1</sup>

**Аннотация.** В статье проанализирован потенциал форсайт-методологии и исследований будущего компетенций менеджеров инновационной деятельности как основы регионального развития в Казахстане. Проведенный анализ позволил разработать программу форсайт-исследования компетенций менеджеров инновационной деятельности. Программа форсайта включает проведение четырех этапов с использованием семинаров, фокус-групп, экспертных панелей для верификации и валидации полученных результатов исследования, в частности, по модели компетенций менеджеров инновационной деятельности и тенденций инновационного развития и изменений в экономике регионов Казахстана. Прежде всего, была предпринята попытка оценить уровень подготовки и значимости на практике для менеджеров 61 компетенции путем масштабного национального обследования специалистов инновационной деятельности предприятий в регионах Казахстана. Рассмотрены современные методы обучения и развития компетенций менеджеров инновационной деятельности. Для этого исследование было дополнено углубленными интервью.

**Ключевые слова:** регион, региональное развитие, инновационная деятельность, инновационный менеджмент, менеджер инновационной деятельности, компетенции, модель компетенций, форсайт.

DOI: <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2022-2-155-166>

### Введение

В настоящее время имеется достаточно большой объем научно-исследовательских работ, посвященных исследованиям компетенций. Анализ научной литературы [1-5] показал, что за последние 20 лет во всем мире форсайт является широко известным и часто используемым инструментом прогнози-

рования потребностей в компетенциях в будущем. В большинстве случаев количественные прогнозы потребности рынка труда в инновационных кадрах строятся в разрезе уровней образования. Прогнозы выступают в качестве базовой информации при формировании госзаказа на подготовку кадров. При реализации стратегической задачи по установлению количественного баланса между рынком тру-

<sup>1</sup> Статья подготовлена по результатам исследования по гранту № AP08052209 Комитета науки Министерства образования и науки Республики Казахстан.

да и системой высшего образования не должна занижаться проблема качественного дисбаланса - дефицита одних и переизбыток других компетенций при выходе на рынок труда выпускников университета. В этой связи актуальными являются вопросы, связанные с прогнозированием наиболее значимых компетенций менеджеров инновационной деятельности на основе методологии форсайт. Для этого следует разработать программу проведения форсайт-исследования компетенций менеджеров инновационной деятельности.

Основные вопросы нашего исследования:

- уровень сформированности компетенций менеджеров инновационной деятельности и их отношение к будущему, особенно в своей профессиональной практике.

- какие компетенции станут значимы и обязательны для управленцев в будущем?

- как будут трансформироваться компетенции менеджеров инновационной деятельности?

- какие методы обучения и развития компетенций менеджеров инновационной деятельности наиболее современны и эффективны.

### Методы исследования

В исследовании программа форсайта компетенций менеджеров инновационной деятельности включает 4 основных этапа.

1) Этап подготовки (предварительный форсайт), к задачам которого следует отнести:

- этап определения объема работ;

- поиск, систематизация и анализ научной литературы по формированию модели и развитию компетенций менеджеров инновационной деятельности;

- сбор информации о потенциальных стейкхолдерах для проведения форсайта.

Эмпирической базой на первом этапе проведения форсайта послужили более двух тысяч статей, докладов, отчетов и документов в период, релевантные направлениям формирования и развития компетенций менеджеров инновационной деятельности.

В ходе кабинетных исследований были проанализированы следующие типы источ-

ников: 1) научные статьи с ключевыми словами «Manager's competence» – «Компетенции менеджера» и «Competence of an innovation manager» – «Компетенции менеджера инновационной деятельности»; 2) программы (стратегии) трансформации современного общества; 3) нормативные акты, регулирующие данную сферу; 4) учебные программы образовательных программ уровня бакалавриата и магистратуры ряда казахстанских вузов по направлениям подготовки «Менеджмент» и «Инновационный менеджмент». По результатам проведенного исследования нами предлагается более детализированное деление компетенций менеджеров инновационной деятельности: профессиональные, функциональные, цифровые, общекультурные и познавательные компетенции. Результаты исследования были ранее опубликованы в научных журналах, докладывались и обсуждались на международных конференциях [6-8].

2) Этап привлечения заинтересованных сторон к форсайту.

Задачи этого этапа:

- обеспечение ресурсов и технической поддержки проведения форсайта;

- привлечение к участию в форсайте компетенций соответствующих заинтересованных сторон (органы государственной власти Казахстана, министерства и ведомства, различные социальные и профессиональные группы, инновационные предприятия и компании производственной сферы);

- объединение игроков по интересам и образование групп для проведения форсайта.

Экспертная сеть для проведения форсайта сформирована на основе метода кономинации: эксперт, уже входящий в рабочую группу, рекомендует известных ему специалистов и т.д. Завершается процедура в момент прекращения добавления новых участников в экспертную сеть. На данном этапе сформирована генеральная совокупность экспертов, имеющая соответствующие компетенции в области инновационного развития регионов.

3) Этап, собственно, форсайта компетенций. Задачи этапа:

- анализ потребностей рынка труда в ком-

петенциях менеджеров инновационной деятельности;

- определение движущих сил и тенденций на национальном и глобальном уровнях в области компетенций инновационной деятельности;

- разработка сценариев развития компетенций менеджеров инновационной деятельности;

- определение приоритетных направлений, разработка модели компетенций менеджеров инновационной деятельности в младшем и среднем управленческом уровне с учетом тенденций инновационного развития и изменений в экономике Казахстана до 2030 года;

- оценка современных методов обучения и развития компетенций менеджеров инновационной деятельности.

Методы и инструменты форсайта, которые будут применяться на этапе проведения форсайта компетенций менеджеров инновационной деятельности: анализ пробелов, анализ движущих сил и тенденций, сканирование горизонта, разработка сценариев, разработка модели компетенций, определение приоритетов.

Эмпирическая база проведения форсайта: в общей сложности в обследовании приняли участие 218 респондента из числа практикующих специалистов инновационной деятельности, представители службы занятости, государственных органов, национальной палаты предпринимателей «Атамекен», ассоциации работодателей, профсоюзов, организаций, работающих в сфере образования, инновационных предприятий и компаний производственной сферы, а также представителей молодежных организаций.

Были разработаны инструменты количественного исследования (оценочные опросы) оценки уровня и значимости компетенций, необходимых для инновационной деятельности. Для выяснения степени значимости компетенций для осуществления инновационной деятельности респондентам предлагалась следующая шкала:

- исключительно значима – от 8,6 до 10,0;
- значима – от 7,6 до 8,5;

- средне значима – от 5,1 до 7,5;

- не очень значима – от 2,6 до 5,0;

- ничтожно значима – от 0 до 2,5.

Для оценки уровня сформированности компетенций респондентам предлагалась следующая шкала: 1) начальный уровень (от 0 до 2,5); 2) ниже среднего уровень (2,6-5,0); 3) средний уровень (от 5,1 до 7,5); 4) выше среднего уровень (7,6-8,5); 5) продвинутый уровень (8,6-10,0).

Количественное исследование было дополнено качественным, включавшим 18 индивидуальных углубленных интервью с 18 экспертами. Цель исследования – оценить современные методы обучения и развития компетенций менеджеров инновационной деятельности.

4) 4 этап проведения форсайта – контроль результатов. Задачи данного этапа:

- представление результатов форсайт-исследования компетенций широкой аудитории (обсуждение результатов на международных научно-практических мероприятиях, публикация статьи в рецензируемом научном издании);

- направление результатов исследования на совершенствование образовательных программ «Инновационный менеджмент» и «Менеджмент» ЕНУ им. Л.Н. Гумилева (Акт внедрения ЕНУ им. Л.Н. Гумилева от 15 октября 2021 года).

### Обсуждение и результаты

Состав компетенций менеджеров инновационной деятельности является достаточно разнообразным и обширным. Попытка оценить уровень сформированности и развить все компетенции одновременно, скорее всего, приведет к распылению ресурсов при низких результатах. В этой связи целесообразными представляются сортировка по однородности содержания и разграничение на группы компетенций менеджеров инновационной деятельности: профессиональные, функциональные, цифровые, общекультурные и познавательные компетенции.

На этапе качественного анализа были обследованы 218 респондентов – как минимум

Таблица 1

Уровень сформированности и значимости компетенций для менеджеров инновационной деятельности (результаты количественного исследования)

№	Группы компетенций	Шифр	Оценка уровня сформированности компетенции (среднее арифметическое)	Оценка утверждений о значимости компетенции (среднее арифметическое)	Разрыв
1	2	3	4	5	6
1	Профессиональные компетенции	C1	6,80	8,61	-1,81
		C2	5,64	8,38	-2,74
		C3	6,49	7,45	-0,96
		C4	6,12	8,62	-2,50
		C5	4,20	6,65	-2,45
		C6	4,70	6,57	-1,87
		C7	3,72	6,12	-2,40
		C8	4,17	7,25	-3,08
		C9	4,72	6,12	-1,40
		C10	5,64	7,56	-1,92
		C11	4,11	6,24	-2,13
		C12	3,15	8,57	-5,42
		C13	4,72	8,27	-3,55
		C14	5,31	8,02	-2,71
		C15	3,93	6,15	-2,22
		C16	4,68	9,21	-4,53
		C17	6,43	9,42	-2,99
		C18	7,82	8,84	-1,02
		C19	4,99	8,56	-3,57
		C20	8,71	7,21	1,50
		C21	4,61	8,92	-4,31
2	Функциональные компетенции	C22	7,88	8,58	-0,70
		C23	5,05	6,87	-1,82
		C24	6,75	7,86	-1,11
		C25	4,70	8,71	-4,01
		C26	5,06	7,82	-2,76
		C27	3,50	5,86	-2,36
		C28	2,90	8,53	-5,63
		C29	2,46	7,76	-5,30
		C30	7,06	7,96	-0,90
		C31	3,39	6,23	-2,84
		C32	5,96	8,35	-2,39
		C33	5,23	7,46	-2,23
		C34	2,94	4,56	-1,62
		C35	7,30	7,89	-0,59
		C36	3,95	5,54	-1,59

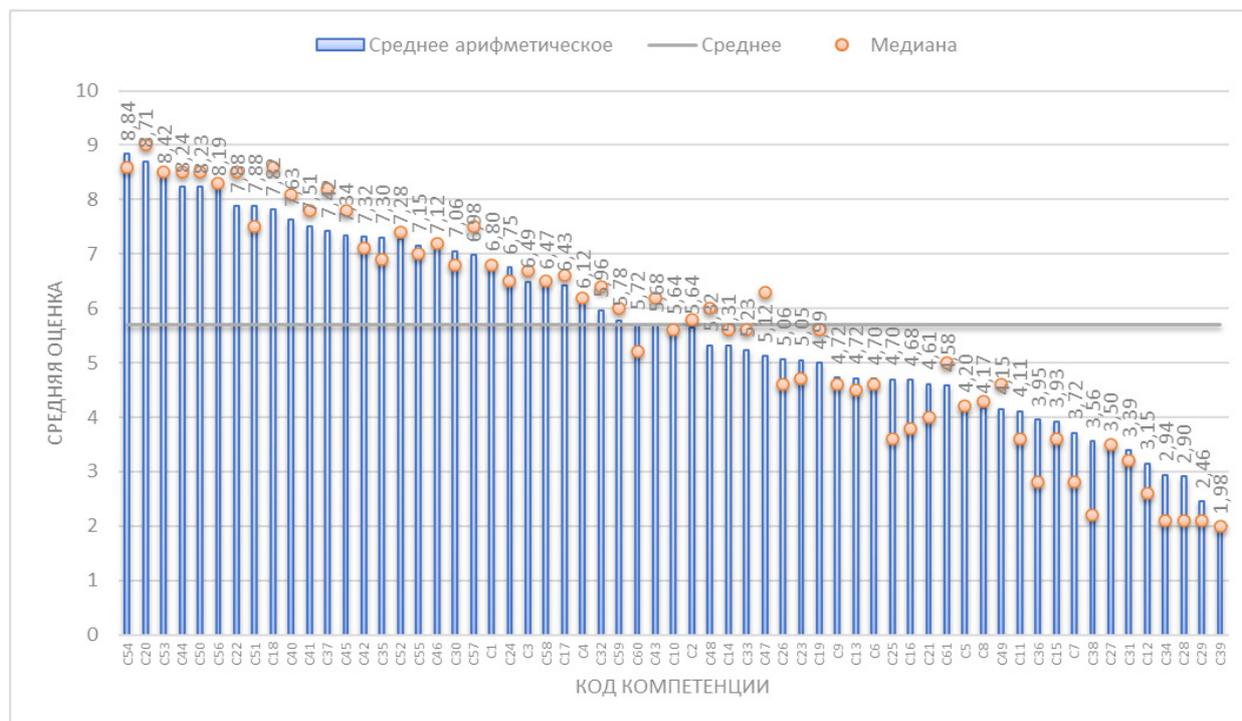
3	Цифровые компетенции и безопасность	C37	7,42	8,57	-1,15
		C38	3,56	6,48	-2,92
		C39	1,98	4,15	-2,17
4	Социокультурные компетенции	C40	7,63	9,21	-1,58
		C41	7,51	9,32	-1,81
		C42	7,32	9,11	-1,79
		C43	5,68	8,46	-2,78
		C44	8,24	8,92	-0,68
		C45	7,34	8,46	-1,12
		C46	7,12	8,27	-1,15
		C47	5,12	7,56	-2,44
		C48	5,32	7,67	-2,35
5	Познавательные компетенции	C49	4,15	7,02	-2,87
		C50	8,23	9,23	-1,00
		C51	7,88	8,94	-1,06
		C52	7,28	8,65	-1,37
		C53	8,42	8,56	-0,14
		C54	8,84	8,91	-0,07
		C55	7,15	8,74	-1,59
		C56	8,19	8,46	-0,27
		C57	6,98	8,45	-1,47
		C58	6,47	7,86	-1,39
		C59	5,78	7,84	-2,06
C60	5,72	6,89	-1,17		
C61	4,58	6,75	-2,17		
Примечание – Составлено авторами					

по трое от 17 территориальных единиц Казахстана: 14 областей и 3 городов республиканского значения. Наибольшее число менеджеров инновационной деятельности работают в г. Алматы (23%), Нур-Султане (16%) и Шымкенте (7%). Большинство опрошенных респондентов активно практикуют в течение более 10 лет, пятая часть (21%) – свыше 15, треть – от 10 до 15, чуть более 30% – от 5 до 10 лет. Большинство опрошенных менеджеров (78%) работают в младшем и среднем управленческом уровне.

Все участники выборки имеют высшее профильное образование: базовое техническое образование 80%, естественно-научное – 20%, бизнес и управление – 13%, гуманитарное – 2%.

Большинство (также 2/3) респондентов указали, что они прошли программу переподготовки: второе высшее, MBA, годичную профессиональную переподготовку (в основном, в рамках национальной образовательной программы «Болашак»), магистратуру. Только 21% отметил короткие (72 ч.) учебные программы в качестве источника своего дополнительного образования.

Респондентов попросили оценить 61 компетенции по двум измерениям: самооценка уровня владения и оценка практической полезности (значимости) компетенции для инновационной деятельности. Целью исследования было определить потенциальные пробелы в компетенциях и наиболее значимые для инновационной деятельности с уче-



**Рисунок 1** – Ранжирование средних оценок утверждений об уровне сформированности компетенции

Примечание – Составлено авторами

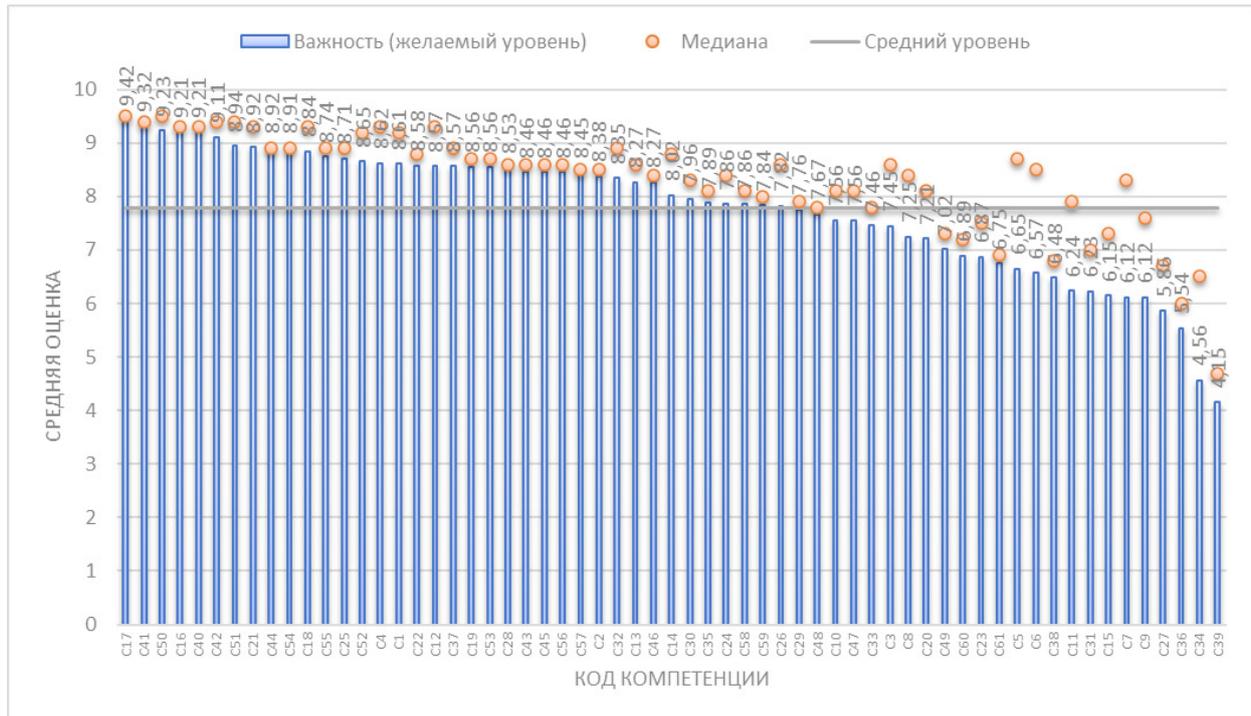
том тенденций инновационного развития и изменений в экономике Казахстана до 2030 года.

В таблице 1 приведены средние арифметические значения оценок уровня сформированности и значимости каждой из 61 компетенции, входящих в перечень модели компетенций менеджеров инновационной деятельности.

Результаты обследования показали, что в первом случае (субъективная оценка) 53 респондента не обладают некоторыми компетенциями из числа упомянутых в анкете (таблица 1, рисунок 1).

Почти половина таких респондентов (25) сообщили, что не владеют такими компетенциями, как защита личных данных и конфиденциальность (C39), управление продажами нового продукта (C29). Значительная группа (61 респондент) ниже среднего оценили свои компетенции в таких областях, как прогнозирование поведения участников рынка (C28), трансфер технологий (C34), проектная деятельность (C12), организация развития ра-

ботников (C31), консультирование в области инновационного менеджмента (C27), управление информацией (C38), принятие управленческих решений (C7), оценка и управление рисками (C15), авторское право и лицензии (C36), поиск неординарных решений (C11), правовые основы инновационной деятельности (C49), мотивация подчиненных (C8), поиск и оценка новых возможностей (C5), ответственность, принятие риска (C61), управление качеством (C21), маркетинг в технологической фирме (C16), управление инвестициями в инновационную деятельность (C25), формирование команды (C6), предпринимательские навыки (C13), адаптация к изменяющейся среде (C9), определение конкурентных преимуществ организации (C19). Тем самым эти компетенции можно считать слабыми сторонами менеджеров инновационной деятельности в Казахстане, согласно их собственному мнению. Наивысшие оценки (продвинутый уровень) получили следующие компетенции: любознательность (C54), администрирование процессов (C20). Расчет средних оценок по-

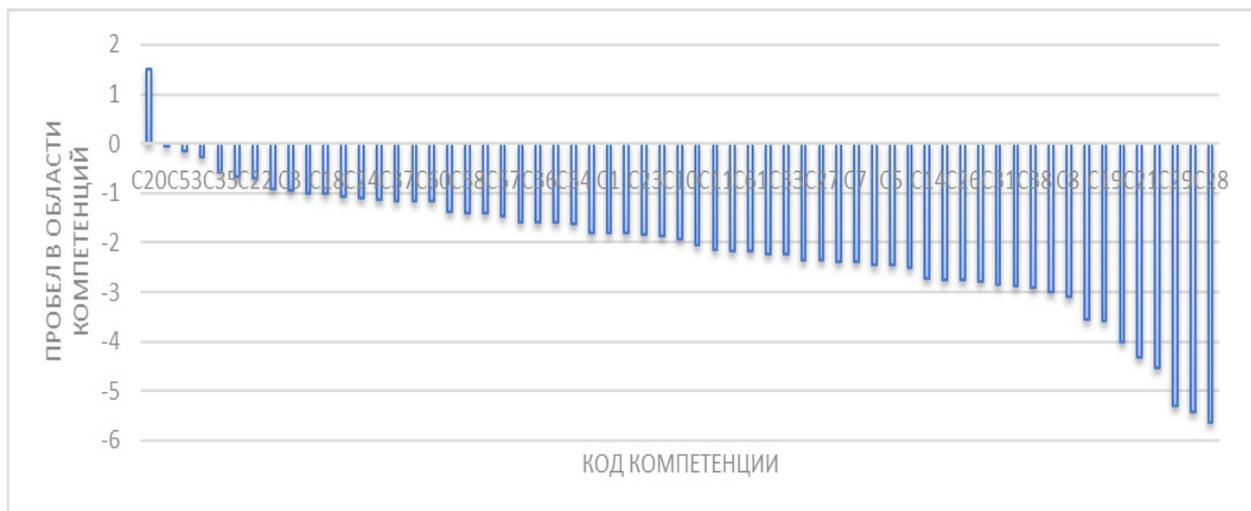


**Рисунок 2** – Ранжирование средних оценок утверждений о важности компетенции  
Примечание – Составлено авторами

зволит отнести к уровню развития выше среднего компетенции C53, C44, C50, C56, C22, C51, C18, C40 и C41. Почти половина компетенции у опрошенных респондентов находятся на среднем уровне сформированности: C37, C45, C42, C35, C52, C55, C46, C30, C57, C1, C24, C3,

C58, C17, C4, C32, C59, C60, C43, C10, C2, C48, C14, C33, C47, C26 и C23.

Что касается второго измерения, то наиболее значимыми для практической деятельности в области инновационной деятельности респонденты признают большинство компе-



**Рисунок 3** – Ранжирование разрывов между средней оценкой уровня сформированности компетенции и средней оценкой значимости компетенции  
Примечание – Составлено авторами

Таблица 2

## Характеристика методов обучения и развития компетенций менеджеров инновационной деятельности

№	Метод обучения и развития	Код компетенции
1	2	3
1	Наставничество	C13, C2, C14, C32, C59, C24, C30
2	Инструктаж	C19, C15, C18
3	Метод мини-проектов	C29, C49, C5, C48, C3, C22
4	Тренинг	C16, C38, C43
5	Мозговой штурм	C25, C11, C57, C51
6	Деловые и ролевые игры	C28, C17, C4, C9, C58, C52, C60, C56
7	Ротация	C61, C23, C40
8	Кейс метод	C12, C21, C7, C9, C35, C53
9	E-learning	C26, C33, C46, C37, C54
10	Бенчмаркинг	C10, C55, C45
11	Обучение действием	C8, C31, C47, C41, C1, C36, C44
12	Компьютерная симуляция	C42, C34, C20
13	Поведенческое моделирование	C27, C39, C50
14	Баскет-метод	
15	Метод делегирования ответственности	C6
Примечание – Составлено авторами		

тенций из предложенных в анкете, кроме следующих компетенций (не очень важна): защита личных данных и конфиденциальность (C39) и трансфер технологий (C34) (рисунок 2).

На рисунке 3 представлено ранжирование разрывов между средней оценкой уровня сформированности компетенции и средней оценкой значимости компетенции.

Максимальные расхождения выявлены в случаях именно тех компетенций, которыми менеджера владеют хуже всего: C28 – прогнозирование поведения участников рынка, C12 – проектная деятельность, C29 – управление продажами нового продукта, C16 – маркетинг в технологической фирме, C21 – управление качеством, C25 – управление инвестициями в инновационную деятельность, C19 – определение конкурентных преимуществ организации, C13 – предпринимательские навыки. Значительный разрыв выявлен в отношении владения инструментами и методами мотивации подчиненных (компетенция C8), фи-

нансового планирования (C17), управления информацией (C38), правовые основы инновационной деятельности (C49), организация развития работников (C31).

Выявленные разрывы заставляют задаться вопросом: какие методы обучения и развития компетенций менеджеров инновационной деятельности наиболее современны и эффективны?

Специальный анализ был призван оценить современные методы обучения и развития компетенций менеджеров инновационной деятельности.

Экспертным путем были выявлены наиболее подходящие методы обучения и развития компетенций менеджеров инновационной деятельности с учетом уровня их сформированности и предложенных критериев выбора методов (таблица 2).

Согласно экспертным оценкам, лучшими методами обучения остаются интерактивные, т. е. предполагающие работу на семинарах. Такая подготовка дает менеджерам иннова-

ционной деятельности практические навыки, которые окажутся полезны на профессиональном поле.

Серьезная роль в обучении специалистов по инновационной деятельности принадлежит дидактическим инструментам – интерактивным методам на основе новых технологий: компьютерная симуляция, поведенческое моделирование, мозговой штурм, поведенческое моделирование, бенчмаркинг, тренинг по отработке действий в конкретных профессиональных ситуациях, формированию «мягких» компетенций.

Респонденты признали, что им не известно о применении в казахстанской практике обучения и развития менеджеров инновационной деятельности basket-метода, тогда как подобный инструментарий позволяет оценить способность менеджера инновационной деятельности к работе с информацией и умению принимать решения на основании имеющейся информации. Отдельно были упомянуты творческий подход, использование новых технологий (например, мобильных), инструменты групповой работы и вовлечения членов команд.

На основе полученных данных можно сформулировать рекомендации по выбору наиболее целесообразных методов обучения и развития компетенций менеджеров инновационной деятельности, то есть составить программу развития компетенций.

Следует использовать следующие методы обучения и развития компетенций менеджеров инновационной деятельности: наставничество, инструктаж, метод мини-проектов, тренинг, мозговой штурм, деловые и ролевые игры, E-learning, обучение действием, компьютерная симуляция, ротация, кейс метод, бенчмаркинг.

## Выводы

На основании проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

Проведенный анализ показал широкое применение методологии форсайт-исследований компетенций, что позволило раз-

работать программу форсайт-исследования компетенций менеджеров инновационной деятельности. Программа форсайт-исследования включает проведение на четырех этапах исследования с использованием семинаров, фокус-групп, экспертных панелей для верификации и валидации полученных результатов исследования.

Проведена оценка уровня подготовки и значимости на практике для менеджеров 61 компетенции путем масштабного национального обследования специалистов инновационной деятельности предприятий Казахстана. По результатам проведенной оценки можно сделать вывод, что влияние глобальных трендов на трансформацию профессий и рост требований к менеджерам инновационной деятельности, быстрые изменения карьерных треков формируют необходимость постоянного изменения модели компетенций.

Наше исследование выявило максимальное расхождение между уровнем сформированности и уровнем значимости тех компетенций, которыми менеджера владеют хуже всего: прогнозирование поведения участников рынка, проектная деятельность, управление продажами нового продукта, маркетинг в технологической фирме, управление качеством, управление инвестициями в инновационную деятельность, определение конкурентных преимуществ организации, предпринимательские навыки. Значительный разрыв выявлен в отношении владения инструментами и методами мотивации подчиненных, финансового планирования, управления информацией, правовые основы инновационной деятельности, организация развития работников. Примечательно, что конечное число принявших участие в опросе оказалось выше, чем ожидалось. Такая активность указывает на отчетливый запрос на перемены в области инновационной деятельности. Учитывая вызовы Индустрии 4.0, развитие компетенций менеджеров инновационной деятельности должно стать главным направлением в работе правительства, бизнеса и системы образования.

Рассмотрены современные методы обучения и развития компетенций менеджеров

инновационной деятельности. Для этого исследование было дополнено углубленными интервью. На основе полученных данных можно сформулировать рекомендации по выбору наиболее целесообразных методов обучения и развития компетенций менеджеров инновационной деятельности, то есть составить программу развития компетенций.

### Список литературы

1. Применение технологических форсайтов для определения будущих потребностей в компетенциях: материалы международного семинара SKOLKOVO и МОТ; Международное бюро труда. — Женева: МОТ, 2014. - 142 с.
2. Джумабеков К. Форсайт компетенций специалистов, востребованных «производящей экономикой» Казахстана // Экономика Центральной Азии. – 2017. – Т. 4. - № 1. – С. 179-194.
3. Строганова Я.С., Бейцер А.Н. Прогнозирование компетенций на основе методики форсайта // Управление строительством. – 2018. – № 1. – С. 147-156.
4. Будзинская О.В. Форсайт компетенции или прогнозирование структуры кадров в условиях мировой системы разделения труда // Образование. Наука. Научные кадры. – 2020. – № 4. – С. 192-196.
5. Оборин М.С. Трансформация рыночной среды сетевым бизнесом в целях реализации форсайт-сценариев // Экономика. Налоги. Право. – 2021. – Т. 14. - № 3. – С. 98-109.
6. Kurmanov N., Tolysbayev B., Amirova G., Satkanova R., Shamuratova N. Foresight of the innovation managers competencies // Polish Journal of management studies. – 2021. – Т. 23. - № 2. – P. 267-287.
7. Толысбаев Б.С., Курманов Н.А., Ахмедьяров Е.А. Формирование модели компетенций менеджера инновационной деятельности на основе библиометрического анализа публикаций // Экономическая серия вестника ЕНУ имени Л.Н. Гумилева. – 2021. - № 3. – С. 133-149.
8. Толысбаев Б.С., Курманов Н.А. Модель компетенций менеджера инновационной деятельности // Science, actual trends and perspectives of development. Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference. -Budapest, 2021. - P. 68-70.

### References

1. Primenenie tekhnologicheskikh forsajtov dlya opredeleniya budushchih potrebnoyev v kompetenciyah: materialy mezhdunarodnogo seminar SKOLKOVO i MOT; Mezhdunarodnoe byuro truda. — ZHeneva: MOT. International Labor Office [Application of technology foresights to determine future needs for competencies: materials of the international seminar SKOLKOVO and the ILO. International Labor Office] (Geneva: ILO, 2014, 142 p.). [in Russian]
2. Dzhumabekov K. Forsajt kompetencij specialistov, vostrebovannyh «proizvodyashchej ekonomikoj» Kazahstana, Ekonomika Central'noj Azii [Foresight of the competencies of specialists demanded by the “producing economy” of Kazakhstan, Economics of Central Asia], 1(4), 179-194 (2017). [in Russian]
3. Stroganova YA.S., Bejcer A.N. Prognozirovanie kompetencij na osnove metodiki forsajta, Upravlenie stroitel'stvom [Forecasting competencies based on the foresight methodology, Construction Management], 1, 147-156 (2018). [in Russian]
4. Budzinskaya O.V. Forsajt kompetencii ili prognozirovanie struktury kadrov v usloviyah mirovoj sistemy razdeleniya truda, Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry [Competence foresight or forecasting the structure of personnel in the conditions of the global system of labor division, Education. The science. Scientific personnel], 4, 192-196 (2020). [in Russian]
5. Oborin M.S. Transformaciya rynochnoj sredy setevym biznesom v celyah realizacii forsajt-senarijev, Ekonomika. Nalogi. Pravo [Transformation of the market environment by network business in order to implement foresight scenarios, Economics. Taxes. Right], 14(3), 98-109 (2021). [in Russian]
6. Kurmanov N., Tolysbayev B., Amirova G., Satkanova R., Shamuratova N. Foresight of the innovation managers competencies, Polish Journal of management studies, 2(23), 267-287 (2021).

7. Tolysbaev B.S., Kurmanov N.A., Ahmed'yarov E.A. Formirovanie modeli kompetencij menedzhera innovacionnoj deyatel'nosti na osnove bibliometricheskogo analiza publikacij, Ekonomicheskaya seriya vestnika ENU imeni L.N. Gumileva [Formation of a competency model for an innovation activity manager based on bibliometric analysis of publications, Economic series of the Bulletin of L.N. Gumilyov], 2, 133-149 (2021). [in Russian]

8. Tolysbaev B.S., Kurmanov N.A. Model' kompetencij menedzhera innovacionnoj deyatel'nosti, Science, actual trends and perspectives of development. Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference, Budapest [Competence model of an innovation activity manager, Science, actual trends and perspectives of development. Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference Budapest], 68-70 (2021). [in Russian]

**Н.А. Курманов<sup>1</sup>, Б.С. Толысбаев<sup>1</sup>, Л.М. Байтенова<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Нұр-Сұлтан, Қазақстан

<sup>2</sup>Ф. Дәукеев атындағы Алматы энергетика және байланыс университеті, Алматы, Қазақстан

### **Қазақстанның өңірлерін дамыту үшін негіз ретінде инновациялық менеджерлер құзыреттерінің форсайты**

**Аннотация.** Мақалада Қазақстандағы өңірлік дамудың негізі ретінде инновациялық менеджерлердің құзыретін дамытуда көрегендік әдіснаманың және болашақ зерттеулердің әлеуеті талданады. Талдау инновациялық менеджерлердің құзыретін көрегендікпен зерттеу бағдарламасын әзірлеуге мүмкіндік берді. Көрегендік бағдарламаға зерттеу нәтижелерін тексеру және тексеру үшін семинарларды, фокус-топтарды, сараптамалық топты, атап айтқанда менеджерлердің құзыреттілік моделіне сәйкес төрт кезең кіреді. Инновациялық қызмет және инновациялық даму үрдістері ҚР экономикасындағы өзгерістер. Ең алдымен, Қазақстанның өңірлеріндегі кәсіпорындардың инновациялық қызметі саласындағы мамандарға кең ауқымды ұлттық сауалнама жүргізу арқылы 61 құзыреттегі менеджерлер үшін оқыту деңгейін және практикадағы маңыздылығын бағалауға талпыныс жасалды. Инновациялық менеджерлерді даярлаудың және құзыреттіліктерін дамытудың заманауи әдістері қаралды.

**Түйін сөздер:** аймақ, аймақтық даму, инновациялық қызмет, инновациялық менеджмент, инновациялық менеджер, құзыреттілік моделі, көрегендік.

**N.A. Kurmanov<sup>1</sup>, B.S. Tolysbayev<sup>1</sup>, L.M. Baitenova<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>L.N. Gumilyov Eurasian National University, Nur-Sultan, Kazakhstan

<sup>2</sup>Almaty University of Power Engineering and Telecommunications  
named after G.Daukeev, Almaty, Kazakhstan

### **Foresight of competencies of innovation managers as the basis for the development of the regions of Kazakhstan**

**Abstract.** The article analyzes the potential of foresight methodology and future research in the development of competencies of innovation managers as the basis for regional development in Kazakhstan. The analysis made it possible to develop a program for foresight research of the competencies of innovation managers. The foresight program includes four stages using seminars, focus groups, expert panels to verify and validate the results of the study, in particular according to the model of competencies of managers innovation activities and trends of innovative development and changes in the region economy of Kazakhstan. First, an attempt was made to assess the level of training and importance in practice for managers of 61 competencies through a large-scale national survey of specialists in innovation activities of enterprises in the regions of Kazakhstan. Modern methods of training and development of competencies of innovation managers were considered. For this, the study was supplemented with in-depth interviews.

**Keywords:** region, regional development, innovation activity, innovation management, innovation manager, competences, competence model, foresight.

**Сведения об авторах:**

**Курманов Н.А.** – PhD, профессор, профессор-исследователь кафедры «Менеджмент», Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, ул. Кажымукана, 11, Нур-Султан, Казахстан.

**Толысбаев Б.С.** – автор для корреспонденции, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент», Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, ул. Кажымукана, 11, Нур-Султан, Казахстан.

**Байтенова Л.М.** – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и предпринимательства в инженерии АУЭС им. Г.Даукеева, Алматы, Казахстан.

**Kurmanov N.A.** – PhD, professor, Management Department, L.N. Gumilyov Eurasian National University, 11 Kazhymukan street, Nur-Sultan, Kazakhstan.

**Tolysbayev B.S.** – **Corresponding author**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, L.N. Gumilyov Eurasian National University, 11 Kazhymukan street, Nur-Sultan, Kazakhstan.

**Baitenova L.M.** – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and Entrepreneurship in Engineering of the AUES named after G.Daukeev, Almaty, Kazakhstan.