

**Сундукова Г.М.**

канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ  
ВО «Государственный университет  
управления», Москва

e-mail: kafedra\_tou@mail.ru

**Sundukova G.M.**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, FSBEI HE State  
University of Management, Moscow

e-mail: kafedra\_tou@mail.ru

## Инновационный подход к управлению интеллектуальным капиталом вуза

**Аннотация**

В статье рассматривается инновационный подход к управлению интеллектуальным капиталом вуза, учитывающий специфику деятельности образовательных учреждений. Сделан вывод о том, что формирование интеллектуального капитала вуза основано на процессном подходе, а обеспечение роста интеллектуального капитала требует стратегического подхода.

**Ключевые слова:**

управление интеллектуальным капиталом, бизнес-процессы вуза, стратегия развития вуза, оценка интеллектуального капитала.

## Innovative Approach to the University Intellectual Capital Management

**Abstract**

The article deals with the innovative approach to the management of the intellectual capital of the university, taking into account the specifics of the educational institutions. It is concluded that the formation of the intellectual capital of the university is based on the process approach and intellectual capital growth software requires a strategic approach.

**Keywords:**

management of intellectual capital, business processes of the university, the university development strategy, evaluation of intellectual capital.

Интеллектуальный капитал (ИК) относится к новым, более сложным формам капитала, обладающим большим потенциалом экономической активности. Интеллектуальный капитал является видом капитала в том смысле, что наряду с другими видами служит фактором производства, причем единственным фактором производства, развитие которого имеет неограниченный ресурс как по качественно-количественным, так и по временным параметрам. Подобно капиталу физическому, он также возникает в результате вложений различных ресурсов. Несмотря на важную и интуитивно понятную высокую степень значимости ИК для компании, в научном сообществе по-прежнему не выработано единого подхода к определению понятия интеллектуального капитала. Будем рассматривать ИК вуза как часть ресурсного портфеля организации с совокупностью нематериальных ресурсов, включенных в процессы воспроизводства с целью получения дохода от создания новых нематериальных благ. В структуре ИК выделяются человеческий, структурный, потребительский капиталы и интеллектуальная собственность.

В вузе без повышения эффективности внутри-организационного управления ИК не могут быть решены многие проблемы социально-экономического

характера: обеспечение устойчивого инновационного развития и конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг; индивидуализация вуза среди вузов аналогичного профиля; повышение управляемости и обеспечение дополнительного финансирования деятельности вуза; снижение затрат, связанных с обменом информацией, формированием документации и отчетных форм, повышением скорости обработки информации, наделением учебно-методических разработок вуза качественными образовательными свойствами и характеристиками.

В связи с этим в настоящее время становится все более востребованной разработка новых методов и механизмов управления ИК, направленных на его формирование, аккумулирование и использование.

При формировании ИК необходимо учитывать следующие особенности данной категории:

- в современных условиях ИК определяет главные тенденции экономического роста;
- формирование ИК требует от самого человека и всего общества значительных и все возрастающих затрат;
- ИК в виде знаний, навыков, опыта может быть накапливаемым;
- по мере накопления ИК его доходность повышается до определенного предела, ограниченного

верхней границей активной трудовой деятельности (активный трудовой возраст), а потом резко снижается;

- характер и виды инвестиций в ИК обусловлены историческими, национальными, культурными особенностями и традициями;
- инвестиции в ИК должны обеспечивать его обладателю получение более высокого дохода;
- вложения в ИК дают довольно значительный по объему, длительный по времени и интегральный по характеру экономический и социальный эффект. Чем раньше делаются вложения в человека, тем быстрее они начинают давать отдачу. Нужно иметь в виду, что более качественные и длительные инвестиции приносят более высокий и более долговременный эффект. Инвестиционный период у интеллектуального капитала может достигать 12–20 лет, продолжаясь в дальнейшем всю трудовую жизнь;
- ИК отличается от физического капитала по степени ликвидности. ИК не является оборотным активом; только его услуги или отдельные элементы, пригодные для патентования знания, могут быть куплены или проданы. ИК неотделим от его носителя — живой человеческой личности, и вследствие этого в качестве актива он почти полностью неликвиден;
- элементы ИК обладают определенной спецификой. ИК, сконцентрированный в умении и квалификации работников, обычно возрастает со временем. Патенты, наоборот, достаточно быстро теряют свою ценность, если они не материализованы в продуктах или вовремя не лицензированы;
- использование ИК всегда контролируется самим индивидом независимо от источника инвестиций на его развитие;
- функционирование ИК, степень отдачи от его применения обусловлены свободным волеизъявлением субъекта, его индивидуальными интересами и предпочтениями, его материальной и моральной заинтересованностью, ответственностью, мировоззрением и общим уровнем культуры, в том числе и экономической;

Основными функциями вуза как образовательной организации являются учебная, научно-исследовательская и воспитательная деятельность. Для выполнения этих функций вузы формируют ресурсный потенциал в составе материальных и нематериальных видов ресурсов.

Ресурсный потенциал вуза отражает его способность создавать полезный эффект, а его рост фор-

мирует условия для расширения круга решаемых задач и достижения высоких результатов. Формирование и наиболее полное использование ИК вуза как высокоинтеллектуального сектора экономики приобретает в современных условиях особое значение.

Инновационный подход к управлению ИК вуза заключается в том, что формировать ИК вуза необходимо, основываясь на процессном подходе, а обеспечение роста ИК требует стратегического подхода.

В соответствии с процессным подходом формирование ИК происходит в результате выполнения задач и функций вуза, основными из которых являются:

- развитие фундаментальных исследований как основы для создания новых знаний, освоения новых технологий, становления и развития научных школ научных коллективов на важнейших направлениях развития науки и техники;
- обеспечение подготовки в вузах квалифицированных специалистов и педагогических кадров высшей квалификации на основе новейших достижений;
- сохранение и укрепление определяющего характера науки для развития системы высшего образования;
- развитие инновационной деятельности вузов;
- развитие сотрудничества с научно-исследовательскими институтами и предприятиями;
- создание условий для защиты интеллектуальной собственности и авторских прав разработчиков как основы укрепления и развития вузовской науки;
- создание качественно новой экспериментально-производственной базы высшей школы;
- развитие финансовой базы исследований и разработок за счет использования внебюджетных средств и инновационной деятельности;
- расширение международного сотрудничества вузов в области интеллектуальности собственности.

На всех этапах процесса формирования ИК происходит изменение как самих составляющих ИК, так и их взаимодействие, приводящее к преобразованию видов ИК.

Чтобы существовать, ИК должен осуществлять непрерывное движение, развитие. Сила капитала как экономического явления состоит в единстве его различных форм, непрерывном развитии, эффективном воспроизводстве.

Рассмотрим потоки преобразования видов ИК. Первоначально в организации имеются финансовые

ресурсы. С целью инновационного развития вуз производит наем рабочей силы (человеческие ресурсы), занимающейся управленческой, инженерной, научной и другими видами интеллектуальной деятельности. С использованием знаний, опыта и навыков сотрудников разрабатываются инновационные идеи и создаются продукты интеллектуального труда — объекты интеллектуальной собственности вуза. Кроме того, деньги расходуются на увеличение интеллектуального потенциала организации по направлениям, связанным с повышением квалификации и корпоративной культуры сотрудников. Критерием отбора человеческих ресурсов являются их индивидуальные компетенции, так как главный источник будущего дохода от человеческого капитала заключен в индивидууме. Коллектив организации как набор сотрудников, каждый из которых обладает определенными компетенциями, формирует актив инфраструктуры. Структурный капитал, являющийся в наибольшей степени собственностью вуза, обуславливает то, как человеческий капитал используется в организации бизнес-процессов. Он используется и для создания инновационных технологий, которые в дальнейшем смогут обеспечить конкурентоспособность вуза. Активы интеллектуальной собственности совместно с деловой репутацией организации, образующей рыночные активы, формируют имидж вуза в глазах потребителей и партнеров.

В совокупности все структурные элементы ИК — человеческий, организационный, потребительский капиталы и интеллектуальная собственность — используются в основных бизнес-процессах вуза и формируют главный результат деятельности вузов — выпускника, будущего специалиста, бакалавра, магистра и т.д. [2].

Важность и значимость каждой из составляющих ИК очевидна, а их взаимодействие оказывает существенное влияние на создание и приумножение ИК вуза.

При формировании ИК вуза необходимо учитывать его особенности, связанные с характером задач и функций, выполняемых высшими учебными заведениями. Специфика образовательных услуг высшей школы рассматривается в [1].

Среди наиболее важных особенностей, свойственных вузам как специфическим образовательным учреждениям, выделим следующие.

1. На входе процесса формирования ИК поступают обучающиеся (объекты) со своим уровнем интеллектуального развития, накопленного в результате предшествующего воспитания, обучения и опыта.

Для роста этой составляющей хорошо организованная, компетентная и разветвленная довузовская работа позволяет подготовить и адаптировать поступающих в вуз. С этой целью применяются различные методы развития знаний будущих студентов. Ведется также работа по повышению уровня компетентности преподавателей.

К основным видам работ, выполняемых на этапе работы с контингентом поступающих в вуз, относятся следующие: организация подготовительных курсов (наиболее массовая и доступная форма подготовки); организация учебного процесса в базовых школах и его методическое обеспечение; работа с подшефными школами и лицеями; организация вечерних консультационных пунктов в школах; организация и проведение совещаний (встреч) с руководителями базовых школ, представителями предприятий, организаций и учреждений; выездные олимпиады в различных городах и олимпиады в институте; работа в молодежных изданиях; занятия с репетитором-преподавателем; организация самоподготовки с использованием учебно-методических материалов вуза и др.

Все эти работы направлены на формирование структурных элементов интеллектуального капитала вуза.

2. В процессе обучения происходят изменения в интеллектуальном потенциале обучающихся под влиянием двух основных факторов: а) активного использования интеллектуального ресурса вуза; б) способности обучающихся интегрируются в новую образовательную среду.

Высшие учебные заведения «производят» такие специфические продукты, как специалисты, бакалавры, магистры и способствуют получению ученых степеней. Производство этих продуктов требует использования колоссального интеллектуального капитала, и в то же время эти продукты в готовом виде сами обладают определенным ИК.

Вырабатывая новые знания и передавая их будущим специалистам, научно-педагогические работники вуза повышают стоимость возвращаемого человеческого (интеллектуального) капитала, увеличивают его будущую оценку на рынке высококвалифицированного труда, а, следовательно, предопределяют дополнительный рост совокупного дохода общества.

Получения максимально возможного результата от интеграции интеллектуальных потенциалов (ресурсов) вуза и обучающихся обеспечивает базовая модель развития вуза, на ее основе происходит формирование и рост суммарного ИК вуза. Это, по сути, бизнес-модель обучения в вузе. Составляющие ее

бизнес-процессы вуза направлены на получение результатов обучения, соответствующих образовательным стандартам (по компетенциям выпускников), а также требованиям различных групп потребителей продукции вузов с учетом перспектив и стратегии их собственного развития.

Результатом образовательных бизнес-процессов является оказание образовательных услуг, они предназначены для удовлетворения потребностей внешних потребителей. Ценность и стоимость готовых продуктов (образовательные программы) вуза определяется спросом на него потребителя. Поэтому с учетом модели создания ценности формируются обучающие процессы по специальностям. В ходе разработки и реализации учебного плана специальности как образовательного бизнес-процесса создаются более эффективные рабочие процедуры, идентифицируются необходимые изменения в работе преподавателей, определяются способы использования информационных технологий, подготавливается система мотивации, разрабатываются поддерживающие информационные системы.

Таким образом, дальнейшее формирование ИК и взаимодействие всех его составляющих при их использовании в основных бизнес-процессах вуза дает эффект синергии.

3. Базовая модель развития вуза формируется с целью получения максимально возможного результата от интеграции интеллектуальных потенциалов (ресурсов) вуза и обучающихся, на ее основе происходит формирование и рост суммарного ИК вуза.

Вузы должны самоопределиться в обществе и на научно-образовательном рынке, четко обозначив вектор своего развития. Поэтому на первый план выдвигаются задачи выбора бизнес-модели, а в соответствии с моделью развития может быть выбрана методика управления ИК вуза. Бизнес-модель вуза создает реальную возможность выявить и понять в полной мере те ключевые бизнес-процессы, которые обеспечивают рост стоимости и реализацию стратегии организации и позволяют вузам зарабатывать деньги.

Вузы должны определить лучшие бизнес-модели для реализации стратегии и на их основе развернуть и реализовать свою стратегию, направленную на создание ценности для клиентов и других заинтересованных лиц. Какую бы модель ни использовал вуз для разработки стратегии своего развития, он должен отдавать себе отчет, как он видит создание через свои образовательные программы потребительской ценности, какую роль в создании этой ценности играет ИК.

4. Бизнес-процессы, составляющие модель развития вуза, направлены на получение результатов обучения, соответствующих образовательным стандартам (по компетенциям выпускников), а также требованиям различных групп потребителей продукции вузов с учетом перспектив и стратегии их собственного развития.

Существенно видоизменяет бизнес-процессы обучения в вузе *активное формирование новой электронной среды обучения* на основе современных информационных технологий. Проблемы формирования и использования ИК тесно связаны с эффективностью реализации инновационных проектов и программ в рамках стратегических планов организаций. Реализация инновационных процессов, связанных с разработкой новых технологий обучения, новых видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений различного характера, требует не только затрат ресурсов, но и использования специальных организационно-экономических инструментов. В этой связи ИК становится не только необходимым ресурсом для реализации нововведений, но и эффективным организационно-управленческим инструментом развития вуза и повышения его конкурентоспособности.

5. К особенностям ИК вуза можно также отнести связь человеческого капитала вуза с другими элементами ИК. Это значит, что его трудно при необходимости перевести в ликвидную форму, так как главный источник будущего дохода от человеческого капитала заключен в индивидууме. Например, культуру вуза формируют его сотрудники, они же обеспечивают связи с потребителями услуг вуза; учебно-методические материалы и научные разработки также создаются при помощи знаний и творческих способностей персонала вуза. В процессе формирования человеческого капитала задействованы врожденные и сформированные в процессе воспитания способности личности. Не только большие интеллектуальные задатки, но и большая воля, решительность и другие качества носителей человеческого капитала позволяют формировать ключевые компетенции вуза, которые вносят свой вклад в его развитие.

Ввиду наличия тесных связей между отдельными структурными элементами ИК, логично предположить, что наибольший эффект на стадии выработки механизмов воспроизводства ИК будет достигнут при учете синергетического эффекта от взаимного дополнения используемых методов воздействия на ИК вуза.

Комбинируемая ценность всех элементов ИК вуза зависит от того, как они работают вместе для

достижения целей вуза. Поэтому целенаправленная деятельность вуза на организацию эффективного взаимодействия всех видов ИК может рассматриваться как главный стратегический фактор успеха вуза.

ИК имеет отношение ко всем видам деятельности вуза, формируя трудно поддающуюся учету часть ее стоимости, и по мере ее роста на первый план выдвигаются вопросы управления интеллектуальными ресурсами организации, оценки ИК и управления им как активом вуза. Для эффективного управления нематериальными ресурсами необходимо признавать их видовые различия. Часть из них выступают как активы и требуют вложения средств (создание сетей коммуникаций и баз знаний, формирование и использование корпоративных информационных систем), другая часть используемых нематериальных ресурсов не капитализируется (организация процессов воспитания), а некоторые могут вообще не иметь ценности (если не используются).

Вузы должны целенаправленно формировать те элементы ИК, которые имеют наибольшее значение для достижения их целей. Последние конкретизируются в зависимости от предназначения вуза, определяющего главные характеристики его деятельности и выпускаемых специалистов. Это означает, что ИК рассматривается как основной фактор стратегического развития вуза.

6. Управление процессом формирования ИК вуза требует стратегического подхода, учитывающего: а) стратегию и перспективы организаций – потребителей ИК; б) стратегию и перспективы развития самого вуза.

Российские университеты, стремящиеся к эффективному соответствию условиям рыночного соперничества в постоянно усложняющемся современном мире, самостоятельно принимают принципиальные решения о своем стратегическом развитии. Различные цели, принципы определяют структуру бизнес-процессов и бизнес-модель развития вуза, которая составляет основу разрабатываемой стратегии. Стратегия развития вуза имеет специфику в зависимости от направлений подготовки соответствующих специалистов. Быть вузу конкурентоспособной и экономически эффективной организацией позволяет обеспечение и поддержание на должном уровне ИК, рост которого может существенно влиять на показатели капитализации вуза. Вузы, реализующие разные модели развития, должны строить свои бизнес-процессы, используя различные механизмы и методы вовлечения нематериальных ресурсов в свою деятельность, увеличивая свой ИК.

Капитализация нематериальных ресурсов вуза возможна за счет осуществления стратегии развития, включающей стратегические инициативы, направленные на обеспечение и поддержание такого уровня и качества ИК, который позволил бы вузу быть конкурентоспособным и экономически эффективным. Иными словами, стратегия развития вуза должна включать и стратегию формирования и развития его ИК. Но недостаточно инвестировать в каждый структурный элемент ИК по отдельности. Они должны поддерживать друг друга, создавая синергетический эффект. Для усиления действия элементов ИК друг на друга в стратегии вуза должны найти отражение системы управления человеческими ресурсами, управления качеством образования, управления интеллектуальной собственностью, управление комплексной моделью организации.

Необходимо обеспечить воспроизводство интеллектуальной составляющей по всем структурным элементам.

К стратегическим мероприятиям, направленным на рост ИК по структурным составляющим, можно отнести следующие основные механизмы воспроизводства ИК вуза:

- по человеческому капиталу – формализация отношений с персоналом; постоянное развитие персонала через обучение и участие в НИР; подготовка и переподготовка кадров, реализация стратегии непрерывного обучения, стимулирование к инновационной и творческой деятельности через специальные системы распределения рабочего времени; специальные системы мотивации; формирование и поддержка корпоративной культуры;
- по структурному капиталу – описание, регламентация, формализация, автоматизация бизнес-процессов; внедрение управленческих инноваций; система мер по развитию информационно-коммуникационных технологий; создание, развитие и поддержка внутренних информационных систем;
- по интеллектуальной собственности – формализация знаний и информации; разработка программы приобретения новых знаний; капитализация знаний и информации; система мер по защите интеллектуальной собственности; внедрение инноваций;
- по клиентскому капиталу – формализация внешних связей; формализация, развитие, поддержка бренда, демонстрация преимуществ и успехов вуза (система мер по продвижению бренда); реклама, PR-мероприятия; внедрение и поддержка системы менеджмента качества образовательных

услуг; формирование баз данных по работодателям и потребителям образовательных услуг и др.

Сформировать долгосрочную стратегию, обеспечивающую устойчивое и непрерывное развитие вуза в постоянно меняющихся потребностях рынка образовательных услуг, позволит *оценка его ИК*, представляющего собой основу будущего роста.

Количественная и качественная оценка ИК может использоваться как инструмент оценки темпов развития вуза. Для вуза также практически важно оценивать ИК для целей определения доли ИК в структуре капитала вуза и выработки политики инвестиций в накопление ИК организации. Выбор методик оценки ИК зависит от целей оценки.

Оценка отдельных элементов ИК обладает определенной спецификой. Для оценки человеческого, структурного и потребительского капитала вуза мы предлагаем использовать систему показателей. Поскольку в теории и практике основным методом установления стоимости прав интеллектуальной собственности считается доходный метод, считаем целесообразным применить его для оценки объектов интеллектуальной собственности вуза.

Предлагаемый набор показателей для оценки человеческого, структурного и потребительского капитала универсальный и с небольшими корректировками может быть применен в любом вузе.

Применительно к вузу **человеческий капитал** — это та часть интеллектуального капитала, которая имеет непосредственное отношение к сотрудникам вуза, вне зависимости от того, участвуют ли они в реализации основных или сопровождающих образовательных процессов. Это знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда, готовность к нововведениям. Оценка человеческого капитала важна для планирования и оценки темпов продвижения инноваций и любого обновления.

Оценить объем человеческого капитала можно через численность интеллектуальных работников и объем информации, знаний и навыков, которым они владеют, через количество лидеров, генераторов идей, «революционеров». Ценность знаний и умений персонала характеризует способность специалистов решать сложные, нестандартные, неожиданные проблемы; самостоятельность и обучаемость работников; способность менеджеров руководить преобразованиями; творческая активность; склонность к партнерскому взаимодействию и т.д. Развитие человеческого капитала мы можем оценить через удельный вес видов деятельности, «вдохновляющих» на поиск новых решений, заставляющих сотрудников компании учиться новому. Степень закрепления

человеческого капитала оценивается через приверженность персонала к видению и ценностям компании, удовлетворенность сотрудников работой и отношениями в коллективе, лояльность персонала к компании и закрепление ведущих сотрудников, репутацию компании на рынке труда и т.п.

Для количественной оценки *человеческого капитала* вуза предлагаем использовать следующие показатели:

- состав и уровень компетенций человеческих ресурсов вуза (лица, имеющие ученую степень, ученое звание, члены государственных академий, лауреаты госпремий);
- формы оплаты труда (по должностям, компетенциям, уровню научно-педагогического мастерства, наукоемкости образовательных направлений и специальностей, с учетом конъюнктуры рынка образовательных услуг и др.);
- степень удовлетворенности сотрудников результатами своего труда;
- количество трудоустроенных выпускников в расчете на каждого занятого, в том числе и административную;
- количество трудоустроенных за рубежом (по специальности) выпускников, в том числе в ведущих фирмах мира;
- уровень затрат вуза, ориентированных на повышение качества выпускников;
- компетенции сотрудников в области современных ИТ-технологий;
- процент сотрудников, обладающих компетенциями в области развития инновационных технологий образования;
- педагогический и научно-практический опыт, стаж работы в сфере высшего образования, а также число лет работы в рамках образовательного направления и специальности;
- отношение числа сотрудников, занятых в образовательном процессе, к числу сотрудников в обеспечивающих (сопровождающих) процессах;
- затраты на обучение и повышение квалификации в расчете на одного сотрудника вуза, занятого в основном бизнес-процессе вуза;
- затраты на обучение и повышение квалификации в расчете на одного сотрудника вуза, занятого в сопровождающем (поддерживающем) бизнес-процессе вуза;
- количество рабочих дней в году, потраченных на повышение квалификации сотрудников;
- показатели научной компетенции сотрудников вуза, уровень научной остротенности, опыт работы в командах, разрабатывающих комплексные междисциплинарные проекты;
- уровень текучести персонала;

- динамика творческой активности (публикации, гранты, повышение квалификации, рейтинг компетенции и др.);
- применение новых практик управления персоналом — наличие индивидуальных планов развития сотрудников, проведение оценки деятельности сотрудников, обеспечение обратной связи.

Настоящий перечень может быть развит и дополнен совокупностью интегрированных показателей.

Структурный (организационный) капитал организации отражают число и качество деловых партнеров; степень закреплённости деловых партнеров за предприятием; интеграцию цепочки создания ценности и роль предприятия в ней; наличие гибкой и эффективной деловой сети, в том числе в глобальном масштабе; качество информационной системы; качество системы раннего обнаружения; вовлечение групп влияния в принятие решений; процедуры преобразования неявных знаний в явные; уровень партнерства в организации; качество сетевого взаимодействия; полнота и качество баз данных; торговые марки и патенты; кодифицированное знание о техпроцессах (насколько полно и ясно документация отражает создание потребительской ценности в организации); собрание прототипов решения хозяйственных проблем; рыночная ориентация культуры предприятия; преимущества территориального расположения; уникальные технические библиотеки и базы данных, базы данных по клиентам; контракты на снабжение, сбыт, рекламу.

**Организационный капитал** — та часть ИК, которая имеет отношение к вузу в целом. Это управленческие процедуры, технологии преподавания, системы управления и механизмы реализации, применение ИТ-технологий, формы взаимодействия организационных структур, научные школы, признанные и продвинутые результаты научных исследований, культура отношений сотрудников организации, методы и средства мотивации, отношения к договорным обязательствам. Организационный капитал — это организационные возможности вуза. Он отвечает за то, как человеческий капитал используется в организационных системах, преобразующих управленческую информацию, необходимую для принятия решений. Организационный капитал является собственностью вуза и может быть относительно самостоятельным объектом как для оценки инновационной зрелости вуза, так и предметом рыночного распространения.

**Организационный капитал** вуза предлагается оценивать по следующим показателям:

- масштабы, функции и применение корпоративных информационных систем управления;
- состав информационных систем, позволяющих проводить эффективный обмен знаниями и снабжать партнеров и потребителей необходимыми званиями;
- состав и эффективность реорганизации административных систем и организационных структур;
- объемы инвестиции;
- в новые методы управления вузом;
- в НИР и НИОКР;
- в информационно-технологические системы поддержки управления учебными и образовательными процессами, в информационные технологии в рамках всей организации;
- в рост качества подготовки выпускаемых специалистов;
- в рост компетенций сотрудников;
- соотношение преподаваемых дисциплин, использующих ИТ-технологии к дисциплинам с традиционной организацией занятий;
- соотношение объемов подготовки специалистов по новейшим направлениям развития науки, техники и технологий к специальностям, имеющим относительно устойчивую потребность в обществе;
- стабильность вуза, его возраст, текучесть управленческого персонала, доля молодежного персонала по отношению к общему составу сотрудников;
- уровень организации контроля над качеством обучения.

**Потребительский капитал** организации отражают следующие характеристики: ожидаемый дисконтированный доход от имеющихся потребителей; число постоянных клиентов организации, их доля в объемах сбыта, средний стаж сотрудничества; качество и перспективы роста клиентов; удовлетворенность клиентов; «владение» предприятия стандартом отрасли; опережение конкурентов с выходом новой продукции; объем заключенных договоров; степень закрепления клиентов за организацией.

**Потребительский капитал** вуза — это капитал, который складывается из связей и устойчивых отношений с партнерами и потребителями образовательных услуг.

К показателям, оценивающим **потребительский капитал**, первоначально можно отнести следующие показатели:

- состав потребителей образовательных услуг, формы взаимодействий с ними и степень удовлетворения их потребностей;
- отношение партнерских финансирования к объему собственных финансирования в расчете на одного или группу выпускников специальности;
- формы и уровень партнерских отношений с поставщиками абитуриентов;

- формы участия сотрудников вуза в школьной подготовке будущих абитуриентов;
- партнеры, формирующие имидж и высокий рейтинг вуза;
- количество партнеров, их временная структура (как долго они являются партнерами вуза);
- соотношения потребностей партнеров в выпускников вуза к общему объему выпускников;
- динамика финансовых поступлений от продаж разработок НИР и НИОКР, а также коммерческих систем, построенных на основе IT-технологий;
- повторяемость заказов на проведение НИР.

Существенным элементом ИК вуза является интеллектуальная собственность, обеспечивающая экономический рост и возможность стратегического развития научно-образовательной организации. *Интеллектуальная собственность вуза* формируется в двух основных областях деятельности: образовательной и научно-исследовательской.

С точки зрения возможности оценки объектов интеллектуальной собственности (ОИС) вуза выделяют две группы:

1) ОИС, использование которых связано с их тиражированием (учебная и учебно-методическая литература, электронные учебники, программные продукты и т.п.);

Оценка данного вида ОИС возможна с применением стандартных оценочных подходов – доходного и затратного. Для их применения в вузе имеется достаточная информационная база по доходам от тиражирования ОИС и по затратам по их созданию и тиражированию. В отдельных случаях может быть применим также и сравнительный подход.

Процесс оценки ОИС в вузах должен базироваться на результатах серьезного маркетингового

исследования и анализа финансово-хозяйственной деятельности вуза;

2) ОИС, использование которых не связано с тиражированием, представленные применяемыми в образовательном процессе деловыми играми и ситуациями, тренингами, методическими подходами к решению проблемных ситуаций и другим дополнительным образовательным инструментарием.

По таким ОИС применение стандартных оценочных методик затруднено по причине значительной сложности сбора информации, необходимой для проведения стоимостной оценки.

В качестве показателей оценки для объектов интеллектуальной собственности могут выступать:

- учебники, учебные пособия, методические указания и рекомендации (количество, объем, степень новизны, востребованность);
- учебно-методические комплексы, учебные программы, авторские обучающие программы, программные продукты, авторские образовательные технологии, оценочные средства;
- патенты, ноу-хау, изобретения, авторские права, инновационная продукция, базы данных, монографии, публикации;
- научные отчеты, научные и научно-методические доклады.

Естественно, в процессе формирования количественных и качественных показателей ИК их состав будет меняться и уточняться. Однако эти показатели могут быть встроены в развивающиеся компьютерные аналитические и экспертные системы и представлять результаты для принятия управленческих решений верхним уровнем управления вузом.

## Литература

1. Румянцева З.П. Развитие интеллектуального капитала как важнейшая функция вузов [Текст] / З.П. Румянцева, Г.М. Сундукова // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2008. – № 3(24). – С. 98–102.
2. Сундукова Г.М. Как сохранить человеческий капитал в условиях реформирования вузов [Текст] / Г.М. Сундукова // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2015. – № 6. – С. 289–292.

## References

1. Rumyantseva Z.P., Sundukova G.M. Razvitie intellektual'nogo kapitala kak vazhneyshaya funktsiya vuzov [The development of intellectual capital as the most important function of universities]. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya)* [Bulletin of the University (State University of Management)]. Moscow, 2008, GUU Publ., I. 3(24), pp. 98–102.
2. Sundukova G.M. Kak sokhranit' chelovecheskiy kapital v usloviyakh reformirovaniya vuzov [How to keep the human capital in the conditions of reforming universities]. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya)* [Bulletin of the University (State University of Management)]. Moscow, GUU Publ., 2015, I. 6, pp. 289–292.