

**Зайцева Галина Владимировна**

действительный член  
Института профессиональных бухгалтеров  
и аудиторов России,  
преподаватель Челябинского института  
экономики и права им. М.В. Ладощина  
galinazay@mail.ru

**Zaitseva Galina Vladimirovna**

full member of Institute of  
Professional Accountants of Russia,  
lecturer of Chelyabinsk institute of  
Economics and Law  
galinazay@mail.ru

**Панина Наталья Ивановна**

помощник бухгалтера  
ООО «Строительные пески»  
natali\_agent007@mail.ru

**Panina Natalya Ivanovna**

bookkeeper's assistant of  
LLC "Stroitelnye peski"  
natali\_agent007@mail.ru

---

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ  
В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

---

**MANAGEMENT PROBLEMS OF  
INTANGIBLE ASSETS  
IN IMPROVING  
COMPETITIVENESS OF  
MODERN ORGANIZATIONS**

---

**Аннотация:**

*В статье рассмотрены проблемы формирования данных о нематериальных активах в учете, а также проблемы значимости оценки НМА в учете в целях эффективного управления капиталом современных коммерческих фирм в условиях высокой конкуренции в зависимости от выбранной стратегии развития предприятий.*

**Ключевые слова:**

*Ключевые слова: активы предприятия, нематериальные активы (НМА), учет, оценка, управление, силовая (силовая), патентная (специализированная), коммутантная (приспособительная), экспериментальная (экспериментальная, прорывная) стратегии развития предприятий.*

---

**The summary:**

*The article considers the problems of the formation data on the intangible assets in accounting and the problems of significance of their assessment in accounting with the view of the effective management of a capital of the modern commercial organizations under the conditions of high competition, subject to the selected enterprise development strategy.*

**Keywords:**

*enterprise assets, intangible assets (IA), accounting, assessment, management, violent (power), patent (specialized), commute (adaptive), exploration (experimental, breakthrough) enterprise development strategy.*

---

Предприятия все большее внимания уделяют приобретению, применению нематериальных активов (НМА), в некоторых фирмах они занимают значительную долю в составе имущества и являются основным ресурсом в конкурентной борьбе. Нематериальные активы могут и должны приносить организации прибыль, для чего необходимо правильно учитывать их и грамотно управлять ими, впрочем, как и всеми другими активами фирмы.

На первом этапе необходимо дать четкое определение нематериальных активов. Нематериальные активы не имеют материальной формы и их нельзя увидеть, они предназначены для использования в течение длительного периода времени и имеют денежную оценку [1, с. 144]. В их состав включаются различные объекты интеллектуальной собственности. В международной практике в составе нематериальных активов отражается такое направление бизнеса, как франчайзинг. Определение сущности в момент принятия к учету нематериального актива, исследование особенности движения в учете нематериальных активов с целью эффективного управления ими дает возможность менеджменту организации иметь полное о них представление.

В процессе использования нематериальных активов возникают актуальные вопросы по их эффективному управлению, однако многие предприятия не уделяют должного внимания процессам привлечения НМА, использования их в целях развития предприятия и разработки систем управления НМА, большее внимание уделяют материальным ценностям и именно поэтому теряют возможные дополнительные доходы.

Управление нематериальными активами – это процесс принятия решений по созданию, формированию и введению их в коммерческий оборот в условиях рыночной конкуренции с целью получения максимальной прибыли. Под рыночной конкуренцией, в свою очередь, понимается борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущихся ими на доступных сегментах рынка [2].

Основная позиция управления нематериальными активами связана с определением их стоимости. Нужно не только определить первоначальную стоимость НМА – необходимость возникает и в постоянной оценке состояния этих активов в конкретный период времени в стоимостном измерении: если стоимость актива в процессе его использования на предприятии повышается, процесс управления выстроен правильно. Оценка – это сложный процесс при управлении нематериальными активами, так как они по своей природе уникальны и обладают чрезвычайно низкой ликвидностью, что затрудняет оценку их текущей рыночной стоимости. Кроме того, во многих случаях будущий доход от использования нематериальных активов можно оценить только приблизительно, с разбросом в сотни и тысячи процентов.

Поэтому столь необходим правильно организованный процесс инвентаризации нематериальных активов. Очевидно, что в процессе инвентаризации, необходимо решить основную проблему управления, а именно: определить точный перечень, реестр имеющихся в наличии данных объектов. В процессе инвентаризации уточняется текущая стоимость нематериальных активов, исследование стоимости строится на понимании того, что любой объект проходит стадию своего рождения, сопровождающегося необходимыми затратами (ресурсов и времени). Для развитых рынков права на нематериальные активы могут являться предметом купли-продажи, что дает возможность оценить их стоимость на основе информации о ценах сделок с ними. И, поскольку любое приобретение в условиях рыночной экономики обосновывается с точки зрения эффективности инвестиций, объект оценки рассматривается [3] как источник выгод, получение которых он должен обеспечить своему владельцу.

Учитывая различные подходы к оценке объектов интеллектуальной собственности, их можно объединить по следующим группам: затратный; сравнительный; доходный.

**Затратный** подход – отражает стоимость объекта с точки зрения прошлых затрат и необходимость для продавца определения нижней границы продажи. Использование затратного подхода предполагает определение стоимости воспроизводства или стоимость замещения объекта с учетом его износа на дату оценки. Применяя затратный подход, исходят из того, что покупатель, проявляя должную благоразумность, не заплатит за объект большую сумму, чем та, в которую обойдется получение соответствующего – аналогичного по назначению и качеству – объекта в обозримый период без существенных затрат. Затратный подход имеет два возможных варианта применения, один из которых может быть использован при оценке рыночной стоимости. При этом в приложении к оценке рыночной стоимости НМА часть параметров метода берется из данных реального рынка – затраты на рекламу и продвижение, объем произведенной продукции, затраты на внедрение новых технологий и прочее. Таким образом, положительным моментом затратного подхода является отражение зависимости рыночной ситуации на рынке и стоимости НМА с учетом затрат на создание и внедрение объекта оценки.

**Сравнительный** подход – отражает реальную ситуацию, которая сложилась на рынке, его применением формируется информация о сделках по аналогичным объектам или в случае метода парных продаж выявляются идентичные сделки, которые сходятся по всем основным параметрам, кроме одного – исследуемого. Затем цены на объекты-аналоги корректируются с учетом параметров, по которым сравниваемые объекты отличаются друг от друга. После корректировки цен их можно использовать для определения рыночной стоимости оцениваемой собственности. Недостатками данного подхода можно считать то, что данные о продажах основаны на прошлом и не учитывают перспективы развития в будущем. Процесс получения информации от предприятий-аналогов затруднителен, при этом полученные данные требуют проведения сложных корректировок и внесения различных поправок. Кроме того, в настоящее время российский рынок купли-продажи нематериальных активов только развивается. Имеющиеся данные по рынку продаж аналогичных объектов ограничены и отражают конкретные условия сделок купли-продажи и отличаются многообразием по научно-техническим характеристикам, правовым, коммерческим условиям, при этом реальная информация по сделкам является конфиденциальной и не разглашается.

**Доходный** подход – отражает полезность объекта в будущем для пользователя, при этом ставки дисконта и капитализации отражают реальную ситуацию, сложившуюся на рынке. Доходный метод основывается на принципе предвидения. Иными словами, стоимость объекта может быть определена как его способность приносить доход в будущем. Учитывая, что данный рынок не сформирован и находится в стадии развития, к недостатку данного метода можно отнести сложность прогнозирования потенциальных доходов (прибыли) от эксплуатации объекта оценки на длительный период и низкая достоверность экономической информации (неадекватная отчетность). Основные этапы и используемые процедуры оценки в процесс применения доходного подхода следующие:

- прогноз потенциальных доходов (прибыли) на основе анализа текущих рыночных условий;

- пересчет дохода (денежных потоков) в текущую стоимость объекта рядом способов. Выбор способа пересчета зависит от особенностей использования объекта оценки и исходной информации о рынке.

Положительными же моментами доходного подхода являются отражение интересов покупателей (инвесторов), возможность выполнять общую оценку.

Значимость, а следовательно, и стоимость нематериального актива зависят от репутации владеющей им фирмы, длительности пребывания и известности на рынке.

Немаловажный аспект управления – умение защищать свои активы. Подделка товаров наносит колоссальный ущерб не только экономикам разных стран (неуплаченные налоги, торговый баланс), но и в первую очередь владельцам нематериальных активов, чьи марки подделали. Стоимость подделываемых марок падает в несколько раз, и сразу встает вопрос о защите НМА. Защита может быть **технической**, организованной за счет создания элементов, сложных для подделки.

Другой вид защиты нематериальных активов, прав на их использование – **правовой**, который включает постоянное исследование вопросов защиты на правовом уровне за счет содержания грамотных юристов, способных организовать защиту НМА на рынке. Именно работа юристов и адвокатов позволяет не только защитить в судах нематериальные активы собственника, но и иногда получить компенсацию, которую можно также запустить в раскрутку своих брендов, получив дополнительную прибыль [4]. Зная это, надо понимать, что пришло время, учитывая необходимость применения НМА, работать над их

созданием, что обеспечит эффективность их использования в процессе деятельности предприятий, соответствующим образом оценивать и планировать рост их стоимости.

Третья позиция, связанная с правовым регулированием на предприятии отношений, относящихся к созданию и использованию нематериальных активов, может быть названа **организационной**. Организационная позиция регулирования НМА – это функционирование на предприятии режима коммерческой тайны; оформление и заключение договоров авторов с работодателем по вопросам создания, правовой охраны и использования объектов интеллектуальной собственности; разработка системы материального и морального поощрения авторов; разработка внутренних нормативных документов, связанных с постановкой нематериальных активов на баланс; разработка системы подготовки и обучения персонала для работы по созданию и использованию нематериальных активов; отработка взаимодействия юридического, патентного, маркетингового и экономического отделов между собой по вопросам использования нематериальных активов.

Рассмотренные выше три позиции защиты, правового обеспечения и организации применения НМА составляют, по существу, выявление внутренних интеллектуальных ресурсов предприятия.

Общая организация учета и использования НМА в процессе производства внутри предприятия дает возможность далее заняться исследованием конкурентной среды, фирм-конкурентов и выпускаемой ими продукции, потребностей рынка. Предприятием должен быть использован весь арсенал поисковых методов, разумеется не выходящих за рамки действующего законодательства. К указанным поисковым методам можно отнести патентные исследования, фирменные исследования, определение научно-технического уровня выпускаемой продукции и т. д. Результатом проведения данного исследования должны стать систематизированные сведения о конкурирующих фирмах, действующих в данной отрасли, а также по возможности детальные сведения о выпускаемой ими продукции, включающие информацию о патентной защите, о технических параметрах, о перспективных разработках.

В целом для принятия того или иного решения в области использования нематериальных активов должен быть определен своего рода системный ориентир, по отношению к которому выбирают и реализуют конкретные действия. И такой ориентир есть, он представляет собой систему конкурентных стратегий, разработанную российским ученым, экономистом, историком бизнеса, доктором экономических наук, профессором А.Ю. Юдановым и изложенную, в частности, в его учебно-практическом пособии «Конкуренция: теория и практика» [5]. Разработанная система конкурентных стратегий носит общеэкономический, универсальный характер; не повторяет, а развивает и углубляет западные методики; позволяет разработать конкретные рекомендации для российских предприятий по эффективному использованию нематериальных активов.

Принято выделять четыре основных типа стратегии конкурентного поведения на рынке, каждый из которых ориентирован на разные условия экономической среды, на разные конкурентные преимущества, имеющиеся в распоряжении предприятия. А.Ю. Юданов предлагает ввести следующие понятия стратегий:

- виолентная (силовая) стратегия,
- пациентная (специализированная) стратегия,
- коммутантная (приспособительная) стратегия,
- эксплерентная (экспериментальная, прорывная) стратегия.

Соответственно применяемым стратегиям определяют четыре типа предприятий: виоленты, пациенты, коммутанты и экплеренты.

**Стратегия фирм-виолентов** (violent – в переводе с английского «сильный»). Фирмы-виоленты функционируют в сфере крупного стандартного производства товаров и услуг. Выпускаемые виолентами товары или услуги характеризуются средним уровнем качества и относительной дешевизной. Источник силы виолентов заключен в том, что выпуск стандартных изделий можно наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем выпуск небольших партий отличающихся друг от друга товаров. Для виолентов свойственны также широкомасштабные научные исследования, развитая сбытовая сеть и крупные рекламные кампании.

**Стратегия фирм-пациентов** (patient – в переводе с английского «терпеливый», «настойчивый»). Фирмы-пациенты функционируют в сфере узкоспециализированных товаров. Они изготавливают особую необычную продукцию для определенного, достаточно узкого круга потребителей. Преимущества пациентов в том, что они учитывают специальные запросы потребителей, не укладывающиеся в рамки стандартных изделий. Пациентов называют «хитрыми лисами». Для отечественных фирм эта стратегия может быть принята в качестве предпринимательской философии. Она призывает не бороться напрямую с ведущими корпорациями, а выискивать недоступные для них сферы деятельности.

**Стратегия фирм-коммутантов** (commute – в переводе с английского «заменять», «смягчать»). Фирмы-коммутанты приспособлены к удовлетворению локального спроса любой направленности. Преимущество коммутантов состоит в их гибкости, способности немедленно реагировать на любое изменение спроса. Фирмы-коммутанты еще называют «серыми мышами» бизнеса (аптеки, парикмахерские, бензоколонки, магазины). Коммутантной стратегии сегодня придерживается большинство российских частных фирм, которые занимаются в основном торговлей импортных товаров. Для деятельности коммутантов не требуется ни больших капиталов, ни производственных мощностей, ни патентов на изобретения. Однако есть объект интеллектуальной собственности, в котором нуждаются коммутанты, – это товарный знак.

**Стратегия фирм-эксплерентов** (Exploration – в переводе с английского «исследование», «разведывание»). Фирмы-эксплеренты занимаются освоением и внедрением принципиально новых технических идей, на базе которых создаются абсолютно новые товары. Такие фирмы называют «первыми ласточками». Если принципиально новый товар удастся создать, то гарантирована баснословная прибыль за счет отрыва от конкурентов. Внедрение прорывных нововведений – крайне рискованное предприятие, однако именно такие новые технические разработки обеспечивают структурные сдвиги экономики человечества в целом. Приняв такую систему типов конкурентных стратегий, предприятию необходимо провести тестирование своего предприятия на соответствие тому или иному типу стратегии по некоторым основным критериям: издержкам, качеству продукции, ассортименту выпускаемой продукции, наличию сбытовой сети и масштабам рекламы. При этом издержки и качество продукции определяются по отношению к издержкам и качеству продукции конкурентов [6, с. 105].

В соответствии с выбранной конкурентной стратегией разрабатываются конкретные управленческие решения, которые направлены на извлечение прибыли от использования созданных новшеств и неизбежно приводят к созданию новых объектов интеллектуальной собственности.

Допустим, если определена виолентная стратегия, то необходимы широкомасштабные НИОКР для непрерывного создания большого количества улучшающих инноваций, быстро реализуемых в выпускаемой продукции.

Если фирма пошла по пути пациента, то неизбежен выбор специализированной ниши, которая потребует менее масштабных, но более специализированных, узконаправленных разработок, которые также будут иметь в основном улучшающий, приспособительный характер. Как для виолентной, так и для пациентной стратегии характерно стремление к обеспечению патентной монополии на созданные улучшения.

Предприятия-коммутанты более всего нуждаются в средствах индивидуализации. Для таких фирм характерно стремление к обеспечению патентной монополии на уровне товарных знаков, фирменных наименований, наименований мест происхождения товаров.

Если же фирма претендует на роль эксплорента, то при создании принципиально нового товара особенно остро встанет вопрос финансирования. При этом патентование прорывных изобретений является одной из приоритетных задач для эксплорента.

Необходимо отметить, что предприятия в своем развитии могут проходить все стадии развития – от фирм-эксплорентов до виолентов и наоборот [7]. Поэтому, выбирая стратегию развития НМА на предприятии, необходимо определить стратегию развития организации в целом на данном этапе деятельности либо направление развития предприятия в будущем применительно к какой-либо стратегии.

Далее надо отметить то обстоятельство, что НМА – это результат творческих интеллектуальных усилий конкретных людей. Создатели новых технических решений – это живые люди со своими индивидуальными характерами и склонностями. Для менеджера по НМА приоритетной задачей должно быть создание условий для полноценного творческого труда авторов новых технических идей, сформировать системы мотивации, которые позволят каждому работнику проявить себя в процессе создания НМА и их использования. Люди могут ввести новые НМА, которые позволят в дальнейшем активно развивать предприятие и повысить его конкурентоспособность на рынке. Грамотное управление нематериальными активами – тонкое дело, а грамотный топ-бренд-менеджер – подарок судьбы.

Говоря о конкурентоспособности современных организаций, следует отметить малые предприятия, а на сегодняшний день количество их прогрессирует, порождая особо острую конкурентную борьбу. И именно использование нематериальных активов может стать сильным конкурентным преимуществом компании, которые достигаются за счет знаний, умений и творческих решений. Сильными конкурентными преимуществами могут являться устойчивая деловая репутация, квалифицированный персонал, патенты, которые дольше сохраняются на предприятии и позволяют достичь более высокой прибыльности. Стоимостная оценка и отражение НМА в учете – приемлемый инструмент капитализации, с помощью которого можно формировать привлекательный, с маркетинговой точки зрения, образ компании. Если малый бизнес хорошо организован, то с течением времени количество нематериальных активов будет увеличиваться, принося организации дополнительные выгоды.

К сожалению, нематериальные активы относятся к тем активам организации, которыми зачастую пренебрегают при проведении финансового анализа с целью выявления скрытых резервов. Возможно, это связано с тем, что доход от использования этих «неосязаемых» активов трудно выделить из общего дохода, а их правовая сущность неизвестна или неправильно истолковывается. Нужно сказать о том, что изобретательность представителей именно малых фирм вполне оправдана – малому предприятию сложнее выстоять в рыночном хозяйстве, одновременно получить патент на изобретение, зарегистрировать авторское право – это ощутимые затраты для малого предприятия.

Несмотря на это, стратегия управления нематериальными активами должна найти свое отражение в развитии организации и стать одной из главных составляющих маркетинговой политики любых предприятий, в том числе и предприятий малых. Малый бизнес – это движитель современной экономики, а конкурентная борьба для его представителей всегда актуальна. Материальные активы в его арсенале могут создать выгодные условия разработки и внедрения нематериальных активов с целью получения инструмента, который может быть применен малым бизнесом в качестве наступательного оружия в конкурентной борьбе.

#### **Ссылки:**

1. Бабаева Ю.А. Бухгалтерский финансовый учет : учебник для вузов. М., 2007. 525 с.
2. Возжаев А. Управление нематериальными активами [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
3. Леонтьев Ю.Б. Практика оценки товарных знаков // Вопросы оценки. М.: Российское общество оценщиков. 2003. № 2. С. 9–15.
4. Романов О.И. Управление нематериальными активами [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
5. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. 3-е изд. М., 2001. 304 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов. 4-е изд. СПб., 2008. 400 с.
7. Савиковская Е.В. Золотой ключик управления нематериальными активами // Патенты и лицензии. 2002. № 10. С. 43–48.

#### **References (transliterated):**

1. Babaeva Y.A. Buhgalterskiy finansoviy uchet : uchebnik dlya vuzov. M., 2007. 525 p.
2. Vozzhaev A. Upravlenie nematerial'nymi aktivami [Electronic resource]. Dostup iz SPS «Konsul'tantPlyus».
3. Lyeont'ev YU.B. Praktika otsenki tovarnyh znakov // Voprosy otsenki. M.: Rossiyskoe obshchestvo otsenshchikov. 2003. No. 2. P. 9–15.
4. Romanov O.I. Upravlenie nematerial'nymi aktivami [Electronic resource]. Dostup iz SPS «Konsul'tantPlyus».
5. Yudanov A.Y. Konkurentsia: teoriya i praktika. 3rd ed. M., 2001. 304 p.
6. Fathutdinov R.A. Innovatsionniy menedzhment : uchebnik dlya vuzov. 4th ed. SPb., 2008. 400 p.
7. Savikovskaya E.V. Zolotoy klyuchik upravleniya nematerial'nymi aktivami // Patenty i litsenzii. 2002. No. 10. P. 43–48.