

В. В. Платонов

докт. экон. наук, профессор кафедры экономики предприятия и производственного менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов

УЧЕТ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ КАК СРЕДСТВО УСТРАНЕНИЯ РАЗРЫВА МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ И БЮДЖЕТОМ ПРЕДПРИЯТИЯ¹

В XX в. в странах с рыночной экономикой бюджетирование (финансовое планирование) превратилось в центральную процедуру финансового менеджмента на предприятии. Неслучайно бюджетирование стало одной из первых управленческих процедур регулярного менеджмента, которые успешно внедряли в 1990-е гг. российские предприятия. Подобное внедрение позволяло сразу же решить комплекс первоочередных проблем, встающих перед предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, начиная от оптимизации денежных потоков и заканчивая построением финансовой структуры предприятия с внедрением бюджетного управления по центрам финансовой ответственности. Внедрение бюджетирования было одной из тем программ зарубежной технической помощи в середине 1990-х гг. В отличие от многих других, оказавшихся «мертворожденными» (за них бизнес отказывался платить деньги из собственного кармана, и они сходили на нет, как только прекращалось их субсидирование), бюджетирование доказало свою актуальность. На сегодняшний день существует весьма развитый рынок отечественных и импортных программных решений и консультационных услуг в данной области, но главное — бюджетирование превратилось в реальный механизм управления, успешно функционирующий во многих российских компаниях.

Однако не внедрили ли российские предприятия устаревшую управленческую технологию, находящуюся на последних фазах жизненного цикла, которую придется скоро заменять? В развитых странах в последние годы развивается движение за отказ от бюджетирования (*beyond budgeting*). В первых рядах перешедших от слов к делу пошли крупные скандинавские компании, за ними английские, немецкие. Норвежский нефтяной гигант «Статойл» даже зарегистрировал в качестве торговой марки мероприятие «Blowing up the Budget», что можно перевести как «сметая бюджетирование».

В качестве главного аргумента высказывается довод, что бюджетирование становится оковами для предприятий в эпоху экономики знаний, а финансовые показатели не способны правильно учесть особенности инвестиций в инновации и описать воспроизводство нематериальных активов достаточно полно для решения задач управленческого контроля. Более того, указывается на то, что сама процедура бюджетирования слишком жесткая, лишает организационную систему гибкости, а главное, ориентирует менеджмент лишь на учет прошлых решений. Делается вывод о том, что бюджетирование не позволяет не только управлять на рынках, подверженных высокому темпу перемен, но и обеспечить ориентацию бизнеса на реализацию долгосрочной стратегии. Образуется брешь между операционным и стратегическим управлением (Fraser, Hore, 2003). Место бюджетирования должна занять новая система, основанная на преимущественном учете нефинансовых показателей и имею-

¹ При финансовой поддержке РГНФ — проект № 06—02—04077а.

шая в качестве методической основы систему сбалансированных показателей деятельности Нортон и Каплана (Каплан, Нортон, 2003), существенно модифицированную для использования в целях оперативного управления.

В данной статье мы не ставили цель рассмотреть альтернативные подходы к управлению предприятием, исключая бюджетирование из ключевых процедур управления. Предлагаемый подход в силу своей радикальности и в то же время конкретности, необходимой для реализации в регулярном менеджменте, требует подробного изложения, обоснования и дискуссии, а один только список международных компаний, заявивших, что рассматривает возможность такого неоднозначного шага, заставляет отнестись к проблеме с достаточным вниманием. Хотелось бы рассмотреть те возможности, которые существуют у процедуры бюджетирования для использования бизнесом в условиях инновационного развития и роста значения нематериальных активов. Мы считаем, что для многих российских компаний, успешно внедривших бюджетирование и потративших значительные усилия и ресурсы, указанная выше радикальная управленческая инновация даже при наличии ряда преимуществ может оказаться экономически неоправданной, по крайней мере пока не использован до конца потенциал существующей управленческой технологии.

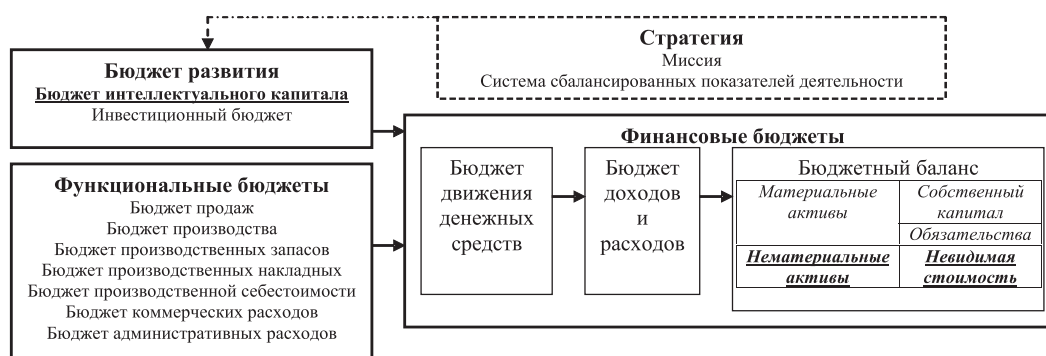
В тех отраслях, в которых темп изменений и инновационные факторы не столь существенны, не только не стоит вопрос о замене уже внедренной системы бюджетирования, но и альтернативные варианты представляются сомнительными, когда внедрение осуществляется с нуля. Количество таких предприятий в России, очевидно, больше, чем в ЕС или США: уровень развития рыночной экономики у нас пока ниже, а возможностей для роста традиционного бизнеса на основе инвестиционной активности и распространения зарекомендовавших себя технологий осталось еще много. По известной классификации Майкла Портера (Lopez-Claros, Porter, Schwab, 2005), в отличие от развитых рыночных экономик, наша экономика находится не на инновационной, а на инвестиционной фазе развития, что надо учитывать при выборе управленческих технологий.

Например, для гостиничного бизнеса соседней Финляндии, по сравнению с северо-западом Российской Федерации, намного большее значение играют нематериальные активы. Там выше и уровень конкуренции, и значение неценовой конкуренции; качественно иное развитие рыночной инфраструктуры, а основной капитал предприятий отрасли уже сформирован за многие годы интенсивной инвестиционной деятельности. Таким образом, конкурентное преимущество определяют в значительной степени нематериальные активы. Напротив, для отечественных предприятий той же отрасли гораздо более актуальным является расширение воспроизводства основных средств, привлечение инвестиций, раскрытие резервов для повышения производительности труда и качества обслуживания за счет лучшей организации и создания эффективных механизмов управленческого контроля. В этих условиях для большинства из них разговоры об альтернативах бюджетированию стали бы чистым теоретизированием. Разумеется, абсолютно беспочвенно рассматривать замену бюджетирования компаниям, для которых большое значение имеет оптимизация финансовых потоков и (или), которые активно используют для финансирования своей деятельности заемные средства.

Но бизнес неоднороден. В отличие от указанной группы компаний роль нематериальных активов оказывается принципиально иной для растущей сети стоматологических клиник, которая внедряет новые технологии лечения, стимулирует организационные инновации и распространение передового опыта, реализует непрерывные программы повышения квалификации и переподготовки кадров, а также вкладывает значительные средства в рекламу. Подобный отечественный бизнес относится к числу тех, для которых, по утверждению энтузиастов отказа от бюджетирования, оперативное финансовое планирование неэффективно. Но действительно ли не существует более простых решений для управления нематериальными активами, не требующих радикальных шагов рис-

кованной операции по замене бюджетирования сбалансированной системой показателей на уровне оперативного управления? Мы считаем, что существует.

Главный неиспользованный резерв, предусмотренный в структуре основного бюджета фирмы, — бюджет развития. Обычно он является «пятым колесом» бюджетного механизма, а вместе с тем это ключевой элемент для закрытия бреши между оперативным и стратегическим управлением. Для того чтобы отвечать этой цели, бюджет развития должен стать симбиозом традиционного инвестиционного бюджета и бюджета интеллектуального капитала, обеспечивая планирование, учет и контроль материального и интеллектуального капитала (см. рисунок). Инвестиционный бюджет тогда остается планом финансирования воспроизводства основных средств и «жестких» нематериальных активов, являющихся объектами интеллектуальной собственности, признаваемых бухгалтерским учетом, но составляющих обычно незначительную долю нематериальных активов бизнеса, обуславливающих его стабильное конкурентное преимущество. Бюджет интеллектуального капитала учитывает финансирование инновационных мероприятий (от освоения новых технологий до формирования бренда), направленных на формирование стабильного конкурентного преимущества в соответствии со стратегией компании. Если компания имеет систему стратегического управления, ее информация является исходной для разработки бюджета развития, а процедура его разработки представляет собой связующее звено между стратегическим и оперативным менеджментом.



Модифицированная структура основного бюджета фирмы

Появляется возможность учесть в полном объеме инвестирование в нематериальные активы в рамках оперативного финансового планирования, а планирование инновационных мероприятий, отражаемых в бюджете развития, осуществляется на основе информации, генерируемой системой сбалансированных показателей, в рамках разработки стратегии (см. рисунок). В итоге сохраняются все преимущества бюджетирования и четкого разделения стратегического и оперативного управления.

Данный подход имеет *принципиальное преимущество* перед заменой бюджетирования системой сбалансированных показателей: при учете нематериальных активов он обеспечивает жесткую увязку источников средств с направлениями их использования. Другими словами, становится возможным планировать соответствие активов и пассивов, что становится гораздо более сложным, менее наглядным и прозрачным при альтернативных подходах. Как мы это делаем, используя бюджет развития? Финансирование любых инновационных мероприятий (в том числе инновационных проектов), включенных в бюджет развития, признается не как расходы, напрямую относимые на бюджет доходов и расходов, а как затраты в создание основного капитала в части нематериальных активов. В бюджете доходов и расходов при таком подходе нематериальные активи-

вы отражаются только в части их фактической амортизации и переоценки для целей управленческого учета.

Ключевой элемент предлагаемого подхода связан с изменением знакомого подхода к корреспонденции счетов, применяемого не только в целях финансового учета, но и при управленческом учете и бюджетировании. В бюджетном балансе средства, инвестированные в рамках инновационных проектов, прогнозируются как накопление (приращение) активов. В данном методе самом по себе нет принципиально ничего нового. Разумеется, речь идет об учете всей совокупности создаваемых нематериальных активов, а значит, об отходе от стандартов финансового учета. Принципиальным является то, что пассивы бюджетного баланса прогнозируются исходя из того, кто будет потенциально контролировать нематериальные активы, создаваемые за счет средств фирмы. Они создаются в ходе финансирования инновационных мероприятий, и фирма собирается их использовать как можно дольше. На стадии планирования создания нематериальных активов надо оценить степень контроля над ними: она обычно ниже, чем у материальных активов. Подобное обстоятельство часто сопряжено с дополнительными затратами. Например, медицинская компания осуществляет программу переподготовки терапевтов для использования новых технологий лечения. Полученные навыки принадлежат данной категории работников, которые могут сменить место работы, что находит отражение в бюджетном балансе. Необходимо трезво учитывать данное обстоятельство и предусматривать меры по сохранению (удержанию) данного актива, исходя из того что ожидаемые результаты должны соответствовать полным затратам (на создание и удержание нематериального актива). Напротив, реализация самой программы переподготовки терапевтов требует командного взаимодействия различных категорий специалистов фирмы, приглашенных преподавателей, а также использования программного продукта, права на который принадлежат фирме. Тогда приращение нематериальных активов в этой части приводит к росту невидимого собственного капитала медицинской компании (см. таблицу).

Таблица

Структура модифицированного бюджетного баланса

Материальные активы	Собственный капитал
	Обязательства
Нематериальные активы*	<i>Невидимая стоимость</i>
1. Человеческий капитал	А. Приравнивается к обязательствам
2. Контрагентский капитал	1. Контролируемая персоналом
3. Инновационный капитал	2. Контролируемая поставщиками
4. Процессный капитал	3. Контролируемая заказчиками
	Б. Приравнивается к собственному капиталу
	4. Контролируемая фирмой

* Состав нематериальных активов дан по Эдвинсону и Малоне (Edvinsson, Malone, 1997), за исключением замены понятия «клиентский капитал» на «контрагентский капитал».

Контроль над активами — один из столпов финансового учета. Нарушение этого принципа часто допускается при попытках придумать метод как учесть в полной мере нематериальные активы (Платонов, 2006). По-нашему мнению, это неприемлемо не только для целей финансового учета (внешней отчетности), но и для бюджетирования и управленческого учета. При бюджетировании интеллектуального капитала (нематериальных активов) на стыке стратегического и оперативного управления должен трезво прогнозироваться будущий реальный контроль над нематериальными активами, так как это будет определять и степень их постоянства, и полные издержки их воспроизводства (они проиллюстрированы выше на примере обучения терапевтов).

При построении бюджета интеллектуального капитала должен применяться затратный подход к оценке нематериальных активов. Во-первых, он оказывается

единственно возможным по практическим соображениям (применение более сложных методов растянет процедуру и сделает ее непригодной для оперативного менеджмента). Во-вторых, пока не создано простых в применении и методологически бесспорных методов оценки, позволяющих оценить интеллектуальный капитал и обеспечить при этом сопоставимость его отдельных частей (Каплан, Нортон, 2003). Данное обстоятельство становится весьма существенным преимуществом управления нематериальными активами на основе бюджетирования перед альтернативными методами. В-третьих, применение затратного подхода к оценке нематериальных активов и отражение реального контроля над ними в пассивах (см. таблицу) позволяет построить бюджетный баланс и тем самым замкнуть финансовую модель предприятия (см. рисунок). Бюджетный баланс позволяет проверять корректность реализации всей процедуры бюджетирования, что весьма существенно при краткосрочном планировании. Справедливо указывается, что получаемая этим методом оценка, как правило, не имеет отношения к реальной ценности актива (Козырев, 2002). Но в рамках процедуры бюджетирования данное обстоятельство не является проблемой, так как задача состоит в том, чтобы правильно спланировать ресурсы в стоимостном выражении и провести план-фактный анализ реализации инновационных мероприятий. Точная оценка эффективности этих мероприятий будет возможна, когда фактический финансовый результат будет сопоставлен со стоимостью всех активов. Вместо того чтобы априори определять ценность нематериальных активов, методы оценки которых пока ненадежны, мы планируем и контролируем их стоимостные объемы. Фактический финансовый эффект будет соотнесен со стоимостью накопленных нематериальных активов в том плановом периоде, когда он будет получен. Тогда только и можно говорить о точной оценке. Ее возможность появляется тогда, когда оценка нематериальных активов встроена как элемент процедуры бюджетирования.

Не столь однозначным решение о возможности отказа от традиционной процедуры бюджетирования представляется в тех случаях, когда бизнес с большой ролью нематериальных активов еще не внедрил систему регулярного финансового планирования. Разумеется, это актуально только тогда, когда он не работает со сколько-нибудь значительным привлечением заемных средств. Тогда можно рассматривать вопрос о концепции управления через систему показателей деятельности, в основе которой лежит подход Нортон и Каплана, не предусматривающей бюджетирования в традиционном виде. Для бизнесов с большим количеством нематериальных активов управленческий контроль на основе системы сбалансированных показателей, стирающий грань между стратегическим и оперативным управлением, становится еще более актуальным. Подчеркнем, что речь идет не только и даже не столько о «классических» инновационных бизнесах, осуществляющих научно-технические нововведения, а о таких компаниях, как крупные рекламные агентства, дизайнерские фирмы и другие, для которых ключевую роль играют уникальные компетенции и другие нематериальные активы. Однако это отдельная большая тема.

Источники

- Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. М., 2003.
- Козырев А. Н. Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов. Рабочий документ для обсуждения / Европейская экономическая комиссия, координационная группа по оперативной деятельности. Женева, 2002. (Русский оригинал документа).
- Платонов В. В. Финансовые аспекты оценки интеллектуального капитала // Финансы и Бизнес. 2006. № 1.
- Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital: Realizing Your Company True Value By Finding Its Hidden Brainpower. 1st ed. New York, 1997.
- Fraser R., Hope J. Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Cambridge (Mass.), 2003.
- Lopez-Claros A., Porter M., Schwab K. The Global Competitiveness Report 2005—2006. World Economic Forum, 2005.