

отрасли и завладев пакетами акций ряда заводов (Братского, Красноярского, Саянского и др.), жестко пресекала любые попытки российских предприятий проводить политику, соответствующую интересам российской стороны. В результате развития такого сценария не изменится и сырьевой характер экспорта «Русала» — он будет поставлять первичный алюминий, а американские партнеры — продавать на мировом рынке готовую продукцию «высокого передела». Как отмечалось ранее, для осуществления анализируемой выше сделки необходимо получить разрешение ФАС, которая должна, по нашему мнению, воспрепятствовать попытке снижения конкурентоспособности отрасли. В дальнейшем основополагающие положения по сокращению угроз экономической безопасности России должны быть внесены в ФЗ «О защите конкуренции», концепция которого в настоящее время разрабатывается.

За последнее время отличительной чертой слияний и поглощений стал рост трансграничных сделок, т.е. сделок, в которых участвуют хозяйствующие субъекты разных стран. При этом ключевая роль принадлежит так называемым мегаслияниям (стоимостью свыше 1 млрд. долл.). В их числе крупнейшая сделка между телекоммуникационными компаниями США (AirTouch Communication Inc.) и Великобритании (Vodafone AirTouch PL/C) в 1999 г. на сумму 60,3 млрд. долл. Примеры трансграничных слияний и поглощений появились и в российской практике. Так, в 2001 г. была зафиксирована мегасделка между индийской компанией «Oil and Natural Gas» и российской «Сахалин-1» (1,7 млрд. долл.). Сделка 2003 г. между компанией «British Petroleum» и Тюменской нефтяной компанией (6 млрд. долл.) вошла в число 10 крупнейших сделок в мире по итогам за этот год.

Расширение и укрупнение российских компаний должно происходить, по нашему мнению, не за счет поглощения тех, кто оказался слабее на внутреннем рынке, а за счет участия в зарубежных проектах, продвижения на новые рынки, в первую очередь, в странах СНГ, т.е. за счет трансграничных слияний и поглощений. Интеграция такого рода сегодня является неотъемлемым признаком глобализации и либерализации мировой экономики, стала лидирующей стратегией роста ведущих компаний развитых стран. Реализация такой стратегии роста жизненно необходима отечественным компаниям для равноправного взаимодействия с ТНК развитых стран, осуществляющих агрессивную экспансию на российский рынок.

*Николай Васильевич ТУМАЛАНОВ —
доцент кафедры экономической теории
Чувашской государственной
сельскохозяйственной академии,
кандидат экономических наук*

УДК 330.111.4:330.14

ЭВОЛЮЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ

АННОТАЦИЯ. В статье излагается теоретическое видение сущности, функций предпринимательства. Дана классификация предпринимательства по определенным признакам деления. Прослеживается эволюция и современное положение предпринимателя как собственника и распорядителя капитала, оценивается его место в корпоративной системе.

The article presents theoretical approach to the essence of enterprise functions and its classification that rests upon definite differentiation criteria. The author studies the fundamental principles of interconnection and interdependence between the entrepreneur and the capital.

Экономика — сфера деятельности людей, и было бы ошибкой дистанцировать анализ от наиболее активного агента системы — распорядителя и пользователя капитала, того, кто ведет непосредственную деятельность по его использованию и реализации его потенциала.

В процессе использования капитала, создания новой ценности при его участии, распределения ценности, увеличения власти капитала, его отрыва от своей материальной основы, а также в наступивших и могущих наступить последствиях этого отрыва, безусловно, ведущей и наиболее деятельной фигурой является предприниматель, непосредственный пользователь капитала, тот, кто вводит его в живое дело, через комбинирование ресурсами производит продукт и *in rgaхi* увеличивает богатство, создавая новую ценность. Какова реальная роль его в процессе, куда он стремится и к чему идет, выполняя ее? Когда и в какой мере он является распорядителем и пользователем капитала — объективным регулятором стоимостных отношений и когда, по какой причине превращается в самозванного управляющего ими? Каковы исторические перспективы предпринимателя в современном его понимании? На эти, а также ряд других вопросов можно ответить, прослеживая ссудный капитал как господствующий фактор стоимостных отношений.

То обстоятельство, что в теории экономики самостоятельно существует и широко применяется понятие «предприниматель», весьма примечательно. И его рассмотрение в теории и на практике может многое прояснить в понимании сущности капитала вообще и современного финансового капитала, в частности.

Если обратиться к традиции экономической мысли, то видно, что трактовка понятия «предприниматель» в ней неоднозначна. Впервые термин вводит Р. Кантильон. Широкие рамки научной трактовки предпринимателя встречаются у В. Зомбарта. Само понятие «предприятие» он трактует, как «...всякое существование дальновидного плана, для проведения которого требуется длительное совместное действие нескольких лиц, подчиненных одной воле» [1, с. 45]. Рассматривая сущность и феномен предпринимательства преимущественно с исторической точки зрения, он дает портреты шести типов предпринимателей: разбойники, феодалы, государственные чиновники, спекулянты, купцы, ремесленники. В. Зомбарт предлагает и свою версию первичной сущности предпринимательства: жажда золота, денег и наживы, которая постепенно, но часто и внезапно охватывает значительную часть общества.

Если исходить из определения А. Маршалла, к классу предпринимателей следует относить менеджеров в достаточно широком понимании этого слова. Однако он делит предпринимателей на две категории: «...тех, кто открывает новые и улучшенные методы хозяйствования, и тех, кто следует проторенными путями» [2, с. 6]. Тем не менее, предприниматель А. Маршалла действует преимущественно в рамках обычного воспроизводственного кругооборота, и характер его работы, как правило, меняется лишь в связи с расширением масштабов производства на предприятии. Но Маршалл, кроме того, выделяет предпринимателей, которые работают с заемным капиталом; деятельность представителей этой группы значительно более напряженная и, очевидно, эффективнее, чем у тех, которые не прибегают к кредитам.

В рамках теории развития, разработанной Й. Шумпетером, к категории предпринимателя относится исключительно экономически активный индивидуум, осуществляющий новые комбинации в ходе воспроизводственного процесса при пе-

реходе экономики на новую траекторию кругооборота, когда народное хозяйство резко меняет собственные характеристики по эндогенным предпосылкам [3. Гл. 2]. Именно тогда на ведущие роли в хозяйственной жизни выходят личности, подобные Р. Аркрайту или Г. Форду.

Однако в экономической теории и донныне не устоялись единые критерии классификации предпринимательства. Можно предложить три таких критерия: а) общеэкономические предпосылки возникновения, б) институциональное приспособление, а также в) тип финансирования. Исходя из них предпринимательство в широком смысле можно классифицировать по следующим группам.

1. Внеэкономическое предпринимательство. Возникает стихийно не из созидательной хозяйственной необходимости, а на основе жажды наживы и власти. Самофинансируется за счет захвата, силового присвоения. В ходе эволюции оформляется институционально.

2. Полуэкономическое предпринимательство. Возникает на основе существующих, институционально оформленных структур, как правило, по общехозяйственной целесообразности перехода на новый виток экономического развития. Характерно самофинансирование фискального типа. Приспосабливает к себе существующие экономические и социальные институты.

3. Торговое и посредническое предпринимательство. Возникает стихийно на основе стремления к наживе. Финансируется за счет ссудного капитала, хотя может начинаться со сбережений, а на определенной стадии перейти на самофинансирование. Характерна высокая институциональная эластичность и приспособляемость. В период расцвета ему присуща своеобразная институциональная экспансия.

4. Промышленно-производственное предпринимательство. Возникает и формируется стихийно, первоначально как хозяйственная необходимость. В дальнейшем с развитием товарных отношений переходит к специализации в обработке определенных видов сырья. Всегда нуждается в ссудном капитале и в рыночных условиях нормально может развиваться лишь интегрируясь в общую финансовую систему. Институционально приспособляется, но как и у торгово-посреднического предпринимательства, у этого типа предпринимательства наблюдается нарастающая институциональная экспансия с развитием капиталистических отношений.

5. Аграрное предпринимательство. Представляет собой особый его тип в специфических условиях сельскохозяйственного производства. Земледельческое производство, на основе которого оно возникло, обладает многими особенностями. Нуждается в ссудном капитале и более других типов хозяйств в рыночной экономике им обделен. Подвергается жесткому прессингу со стороны внешних институциональных факторов и институционально приспособляется часто со значительным ущербом для себя.

Особого внимания заслуживает критерий типа финансирования. По существу, любой предприниматель связан со ссудой. В ссудном капитале в той или иной мере нуждаются все типы предпринимателей, но более всего последние три типа. Купеческое занятие, очевидно, было первое, которое испытывало большую нужду в ссудном капитале. (Те пять талантов серебра из библейской истории как раз и были ссужены усердным рабом купцу и принесли двойную отдачу). Снарядить купеческий караван или судно в докапиталистическую эпоху было почти то же самое, что организовать военную экспедицию. В степени нужды в ссудном капитале и использовании его купцы очень сильно отличаются от первых трех типов предпринимателей по Зомбарту. Точно так же и промышленный предприниматель относится, безусловно, к тем, кто может наращивать свое дело почти исключительно посредством полученного кредита.

Но обречен ли такой предприниматель быть вечным ссудополучателем, а значит, и должником?

Как остроумно заметил Ж. М. Жаннелей, финансовый рынок может финансировать любую надежду. Но любой кредит — неприятное бремя. Предприниматель, работающий на кредитах, по логике рационального поведения должен стремиться освободиться от него, от необходимости отдавать часть своей выручки кредитору и перейти на самофинансирование. Однако последнее, по замечанию того же автора, — привилегия тех, кто уже достиг успеха. Предположим, что последний состоялся и у предпринимателя появился резервный капитал. У него, по существу, два основных варианта его использования: вложить в дело, т.е. в торговую или промышленную сферу, или стать ссудодателем независимо от того, вкладывается капитал в кредиторский бизнес, включая активную деятельность на фондово-финансовых рынках, или в простое держание ценных бумаг. В первом случае он продолжает оставаться «чистым» предпринимателем, работающим уже со своим капиталом, во втором же — или капиталистом-банкиром, или просто рантье.

Вообще, как мотивы поведения, так и само поведение предпринимателя, не являются неизменными. На разных этапах деятельности его они меняются. А. Маршалл дает такую их оценку на начальном этапе: «Промышленник же, совершающий крупные коммерческие операции при относительно небольшом размере собственного капитала ... будет лихорадочно работать ради увеличения дохода...». И уже возможность отказаться от кредита и работать исключительно с собственным капиталом является частичной утерей стимула для интенсивной созидательной работы, которая и ведет к новаторству. И в конечном итоге не исключено, что он может перейти и в разряд таких людей, к которым относится высказывание Дж. Б. Кларка: «...человек, ... который слишком богат для того, чтобы прилагать много усилий, не является производительным работником» [4, с. 324].

Но в другом варианте, когда предприниматель надолго заряжен духом расширения и усиления своей экономической влияния и рыночной власти, он, скорее всего, будет стремиться к росту своего дела, увеличению объема своего бизнеса, будь то производство или торговля. Но в любом случае он не достигнет желаемого без установления контроля над финансовыми потоками в большем или меньшем объеме и пространстве. С точки зрения рационального поведения, это, по существу, и есть предпосылка создания условий для сращивания промышленного капитала с финансовым, что на практике и происходит в нарастающем темпе. Таковы внутренние условия эволюции предпринимательства исходя прежде всего из мотивов поведения предпринимателя.

Переходя к внешним условиям функционирования предпринимательства и его эволюции, отметим, что нынешний предприниматель, за исключением сферы мелкого бизнеса, не несет ответственности по обязательствам фирмы своим личным имуществом. Его ответственность ограничивается активами фирмы или долей в них. Это — льготное условие для предпринимательства, которое постепенно сложилось и оформилось институционально в течение ста — ста пятидесяти последних лет.

Усиление данной тенденции системы замечено и частично описано. Но особенностью современной рыночно-капиталистической системы является то, что создались условия для убыстрения этого процесса. Что является его катализатором? В какой-то степени, это — рост массы физических капитальных средств, умножение товаров длительного пользования. В очень сильной степени — создание условий для легкого умножения ссудного капитала.

Об этом писал еще Дж. М. Кейнс, и не просто писал, а рекомендовал это системе как одно из условий предотвращения кризиса [5. Гл. 24]. Он мог надеяться на эффективность этого метода исходя из огромного личного опыта и тех особенностей, которые были характерны для «великой депрессии» в США, когда наиболь-

шей ценностью в системе стали деньги и никто из обладающих ими не желал расстаться с ними, поэтому инвестиционный процесс, без которого нет нормального воспроизводства, захлебнулся. Более того, очевидно, что дальновидный Кейнс считал это основным условием эвтаназии банкира-рантье как нефункционирующего предпринимателя.

Однако лишение ссудного капитала редкости как способ укрепления системы — способ, весьма расплывчатый в формах применения и трудно предсказуемый в последствиях, потому что наращивание ссудного капитала не обеспечено реальными ценностями и по существу является фиктивным капиталом, полностью соответствуя его определению К. Марксом.

Опыт многих стран, в частности, и опыт России 1990-х гг. говорит о том, что искусственное умножение капитала, будучи осуществленным, приводит только к бегству настоящего и росту массы фиктивного капитала. Реальный же сектор экономики не только не выигрывает от размножения его, но вообще может остаться без долгосрочного инвестиционного кредита. В России реальный сектор и оказался более всего проигравшим от этого, а в выигрыше оказались несозидательный предприниматель, создатели фиктивного капитала, спекулирующие им.

Вместо ослабления с последующей эвтаназией несозидательных банкира и рантье, лишение капитала редкости в виде облегчения процесса фиктивного его самовозрастания *in pгахi*, кажется, работает именно в пользу этого типа предпринимателя.

С другой стороны, современная корпоративная система очень интенсивно влияет на этот процесс. Именно она, кажется, внесла полный разброд в само понятие предпринимательства. Дж. Гэлбрейт в своей известной работе пишет, что функции, принципы деятельности «техноструктуры», т.е. управленческого аппарата корпораций, представители которого, как правило, не являются собственниками, отчуждены от собственности. «Социализм для крупных фирм и ... свободное предпринимательство для мелких», — пишет Дж. Гэлбрейт о корпоративной системе индустриального общества [7, с. 204]. Это можно, на первый взгляд, оценить как благодатную почву для расцвета созидательного предпринимательства, освобожденного от прав и, что особенно важно, от обязанностей собственности, потому что собственность кроме того, что она дает права, еще и бремя, причем весьма тяжелое.

Техноструктура корпоративной системы, избавившись от бремени собственности, а значит, и жесткой личной ответственности, имеет условия для того, чтобы полностью сосредоточиться на созидательном новаторстве. Пресловутая «революция менеджеров» вроде бы это и подтверждает.

Есть сомнение относительно того, правильно ли определяются побуждения к созиданию и новаторству, например, Й. Шумпетером? Формула «оседлав долги, мчаться к успеху» сама по себе вряд ли является корректной. Даже в период раннего капитализма не предприниматель «оседлал долги», а, скорее, долги «оседлали его» и гонят к успеху, хотя успеха добиваются лишь единицы, остальные же сходят с дистанции, а некоторые, загнанные, падают замертво.

Власть над долгами — псевдовласть. Побуждение к новаторству не может вытекать из нее. Оно вообще редко берет начало от власти. Созидательное хозяйственное новаторство, напротив, чаще всего зарождается в **изначальной подвластности** новатора и одновременно в его **свободе** в поиске и выборе пути выхода из под этой власти.

Огромная власть и возможности руководства корпораций (не скажем «техноструктуры», потому что понятие это обезличенное и невнятное) не сопряжены не только с личноимущественной ответственностью, но и вообще практически никакой материальной или меркантильной ответственностью.

Поэтому вряд ли «революцию менеджеров» стоит принимать за начало практического использования новых условий для новаторства и созидания.

«Революция» означает переворот, то есть захват власти. Если все убеждены, что революция состоялась, и убеждены вполне обоснованно, корпоративную систему можно считать захваченной.

Хорошо известно, что самая сильная власть в этой системе обеспечивается местом на узлах пересечения и развода финансовых потоков. Командные высоты на них и занимает правящая верхушка корпораций. Новаторство — риск и возможность полной или частичной потери власти. Захваченная власть вряд ли особо подвигает ее обладателей к новаторству и созиданию, но она требует полной реализации. Можно наблюдать множество практических примеров такой реализации власти корпоративной верхушкой.

Не только в странах так называемого третьего мира и обществах с так называемой переходной экономикой, но и у лидеров рыночно-капиталистического мира верхушка корпораций успешно реализует эту власть. Но в сфере ли созидательной деятельности? Нет. В сфере распределения и перераспределения.

Стоит ли даже упоминать о новаторстве, риске, когда золотой дождь продолжает литься и тогда, когда дела корпорации не просто плохи, а находятся в самом плачевном состоянии. Новаторство и выход на новый виток развития, когда они имеют место в таких условиях, осуществляются уже вряд ли энергией и риском предпринимателей, а скорее, в рутинно-плановом режиме, что подтверждается и эмпирически.

Предприниматель Й. Шумпетера, одиночка, работающий на свой страх и риск, получивший кредит у банкира, «эфора» рыночного хозяйства, в современных условиях как таковой обречен действовать исключительно в малом бизнесе, а в крупном он — лишняя фигура, поскольку там господствуют план и команда.

Кто владелец капитала? Разве контролирующий крупный акционерный капитал им не является? Он в такой же мере «эфор» системы, как банкир Шумпетера. Он ведь к тому же в одном лице представляет и предпринимателя.

Но кто тогда новатор-предприниматель: одиночка Шумпетера, начинающий с нуля, или управляющий акционерным капиталом, которому несравненно легче быть новатором (с капиталом, за который он не отвечает лично и за спиной которого мощная организация)?

Очевидно, трактовка Й. Шумпетера, которая похожа на модель, хорошо подходит для иллюстрации **сущности** предпринимательства, но в современных условиях как о феномене не дает о нем и отдаленного представления. В действительности предприниматель Й. Шумпетера вряд ли способен сыграть такую ключевую роль в современной экономике, как **выводящий** экономику на **новый виток** развития. Для этого он слишком плохо вооружен. Его доспехи не соответствуют реалиям нынешнего времени. Это доспехи эпохи А. Смита, экономики конкурентного рынка, даже домашней эпохи, мануфактуры, булавочных и им подобных фабрик. В современной экономике предприниматель «с нуля» если и играет значительную роль, то исключительно на своем «шестке», то есть в малом предпринимательстве.

Можно возразить такой оценке, приводя пример Б. Гейтса, или И. Сукуми, или кого-либо другого из «олимпийцев». Оно правомерно, это возражение, но скорее — это не правило, а исключение из него. Историкам владельцев крупных состояний, возможно, нетрудно проследить, кто из них и когда были предпринимателями-новаторами и кто из них и когда были или стали «эфорами» системы.

Механизм восхождения на олимп капиталистической системы может быть разным. Однако если на головокружительном пути своего восхождения корифеи этой системы и играли роль предпринимателя по Шумпетеру, то, добившись первых успехов, они переставали им быть и становились «эфорами» рыночного хозяйства. И мы вряд ли сможем сказать, где кончается «чистый» предприниматель и начина-

ется «банкир», но с уверенностью можно заметить, что если высшая власть в этой системе у собственника «покупательной силы», то и самое вожаемое желание предпринимателя — встать у пульта управления капиталом. К этой высшей цели и приходят на определенном этапе своей деятельности редкие удачники, идя по восходящей своей дороге. Но огромное и подавляющее большинство их никогда не станут капиталистами. Более того, не станут они и предпринимателями ни по версии Й. Шумпетера, ни по версии А. Маршалла.

Корпоративная система хищно хватает и обращает в свою орбиту редких самородков, бракуя остальных. Это — факт, но не беда системы. Беда же в том, что она их творчески выхолащивает, превращает творчество в рутину. Стихийно-живое новаторство постепенно затухает. Органическое и живое начало в новаторстве исчезает. Новаторство превращается в планомерно-рутинное занятие.

Если верно то, что систему двигали промышленник со своим опытом и энергией в практике хозяйственной деятельности, с одной стороны, а с другой — банкир своей властью покупательной силы, то с сосредоточением этих двух источников власти у одного лица или группы, объединенной общими интересами, эти две силы перестают быть полюсами в системе. Это можно назвать «коротким замыканием» функции, которое происходит не по случайному недоразумению, а вполне закономерно по самой логике эволюции системы.

Когда два полюса капитала и его собственника, созидательное начало и денежно-ростовщическая власть (власть чужих денег) соединяются у одного лица, они вряд ли могут длительное время сосуществовать мирно. Homo economicus не допускает раздвоения своей личности. Цельная эгоистическая и рациональная натура активного экономического индивидуума должна предпочесть один из них и отбросить другой. И выбор этот осуществляется вряд ли в пользу первого начала.

С другой стороны, корпоративная система покончила и с прежним, классическим пониманием конкуренции. В рамках новой организации капиталистической системы, костяком которой являются корпоративные структуры, нет места конкуренции в традиционном ее понимании. Олигополистические рынки, объединенные гласным и негласным сговором, картельными соглашениями производителей, дают возможность весьма эффективно контролировать не только цены, но и все важные параметры на всех уровнях рынка. Они имеют возможность держать под контролем вход в рынок товара и выход из него, а также и степень дифференциации продукции как во времени, так и в пространстве.

Значительное влияние корпоративные структуры, обладающие монопольной властью, способны оказывать на спрос потребителей. Благодаря огромным затратам на рекламу и другие средства воздействия, вкусы потребителей становятся управляемыми, объем спроса регулируется к выгоде продавцов.

О прибыли в этих условиях вряд ли можно судить только как о факториальном доходе. Прибыль уже не подчинена регулированию стихийно-рыночным механизмом в ходе конкуренции. В плановой корпоративной системе на рынках важнейших отраслей она, скорее, назначается исходя из интересов долгосрочной перспективы деятельности фирмы. Она по своей сущности принимает черты своеобразной дани с потребителя, потому что рынок лишен возможности селекции фирм по реальным результатам их деятельности.

Управляемость прибыли в корпоративной системе приводит к тому, что вопрос о том, превратить ли часть прибыли или всю прибыль в заработную плату или, напротив, некоторую часть заработной платы или ренты в прибыль, — на практике становится вопросом небольшой сложности. Если и остается тут какая-то проблема, то она не относится к научным. Эта проблема чисто техническая и счетоводческая.

Созидательные силы, оплачиваемые заработной платой и рентой, оказываются под всеобъемлющей и прочной властью силы, которая трансформирует

часть чистых естественных доходов труда, земли и природы и присваивает в форме процента и прибыли.

Таким образом, эволюция экономической системы современных индустриальных стран ведет к тому, что сфера деятельности предпринимателя в традиционном понимании, как человека живого дела, самого активного агента системы, создателя и новатора, постепенно сужается. Ему нет места там, где высока доля основного капитала и она непрерывно растет. В современных условиях там могут успешно работать лишь корпоративные структуры. Очевидно, он в близком будущем будет почти полностью вытеснен из сферы промышленного производства, где господствуют корпорации. Это означает, что сфера, наиболее благоприятная для новаторства и созидательной деятельности, отторгает традиционного предпринимателя. Ему найдется место в сфере услуг и посредничества.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Зомбарт В. Буржуа. Этюды по истории духовного развития современного экономического человека. М.: Наука, 1994. 443 с.
2. Маршалл А. Принципы политической экономии: В 3 т. М.: Прогресс, 1984. Т. 3. 352 с.
3. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 456 с.
4. Кларк Дж. Б. Распределение богатства. М.: Гелиос АРВ, 2000. 368 с.
5. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. М.: Гелиос АРВ, 1999. 352 с.
6. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т. 1 // Маркс К., Энгельс Ф. Избранные произведения: В 10 т. М.: Изд-во полит. лит., 1987. Т. 7. 811 с.
7. Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество. М.: Прогресс, 1969. 480 с.

*Людмила Михайловна СИМОНОВА —
заместитель директора
Международного института финансов,
управления и бизнеса ТюмГУ,
доктор экономических наук, профессор,
Светлана Владимировна ГЛУХОВА —
финансовый директор
ООО «Управляющая компания «Лекс»*

УДК 65.01

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И ПАРАМЕТРЫ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ: ПРОБЛЕМЫ АДЕКВАТНОСТИ И АДАПТИРУЕМОСТИ

АННОТАЦИЯ. В статье выделены современные направления развития теории и практики управления организацией, выявлено соответствие этим направлениям методики Нортон и Каплана «Система сбалансированных показателей». Кроме того, предложены мероприятия по адаптации названной методики для внедрения ее на российских предприятиях.

The authors examine contemporary tendencies in the development of business managing theory and practice and reveal the conformity of these tendencies to the «Balanced ScoreCard» method by Norton and Kaplan. Measures to adapt this method for implementation in Russian enterprises are suggested.