

3. Браун Х. Дж. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ. М. : Изд-во «Вильямс», 2004.

4. Гончарова Н.А. Инновационный аутсорсинг в малом и среднем бизнесе // Экономическое возрождение России. 2010. №4(26). С. 34–39.

5. Готтшалк П., Солли-Сетер Х. ИТ-аутсорсинг. Построение взаимовыгодного сотрудничества. М. : Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2007.

6. Кушнева О.А. Формирование финансовой стратегии взаимодействия предприятий на основе услуг аутсорсинга : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2007.

7. Мезинова И.А. Международный аутсорсинг и его роль в повышении конкурентоспособности российских компаний в мирохозяйственной среде : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ростов н/Д., 2009.

8. Пушкин С., Савостьянов М. Аутсорсинг финансовых функций. Особенности и преимущества // Управление компанией. 2009. №12. С. 27–31.

9. Сайфиева С.Н., Быкадоров М.А. Аутсорсинг в свете экономической теории // Вестн. Гос. ун-та управления. Серия «Развитие отраслевого и регионального управления». 2007. №3 (3). С. 175–180.

10. Филина Ф.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения. М. : Изд-во «РосБух», 2008.

11. Козорезова Г. Аутсорсинг бизнес-процессов: акцент на главном. URL : <http://www.outsourcing.ru>.

12. Новожилов С. Аутсорсинг 2011: ТОП-10 тенденций. URL : <http://www.outsourcing.ru>.

13. Рейтинг популярности видов аутсорсинга в России. URL : <http://rating.rbc.ru>.

14. Финансовый аутсорсинг. URL : <http://www.e-xecutive.ru>.

### *Outsourcing as the instrument of formation and consolidation of firms' competitive advantages*

*There is given the content and typology of outsourcing of business processes as the most effective and quickly developing type of optimization of enterprise work. Special attention is paid to financial transaction outsourcing, analysis of the current state, as well as the advantages and perspectives of its development in Russia.*

Key words: *outsourcing, outsourcer, subcontracting, outsourcing of financial transaction, differentiation of labour, outsourcing services market.*

**Е.Е. СИДОРОВА**  
(Волгоград)

### **ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ БЕНЧМАРКИНГОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

*Анализируются формы организации бенчмаркингowego взаимодействия; рассмотрены особенности проведения индивидуального, партнерского, консультативного, ассоциативного и сетевого бенчмаркинга.*

Ключевые слова: *бенчмаркинг, индивидуальный, партнерский, консультативный, ассоциативный, сетевой бенчмаркинг.*

Основной идеей бенчмаркинга является использование уже существующих решений для устранения собственных проблем. Активное привлечение чужого передового опыта позволяет ускорить развитие организации, сократить затраты, повысить прибыль и оптимизировать динамику структуры и выбор стратегии деятельности предприятия.

Необходимость проведения бенчмаркинга возникает не только тогда, когда организация осознает свое отставание от лидеров рынка и, как следствие, необходимость изменений, но и тогда, когда организация еще находится среди лидеров, но уже существует возможность потери конкурентоспособности. Без бенчмаркинга чрезвычайно сложно организовать процесс улучшения, для которого необходимы ориентиры, знание лучших методов и опыта конкурентов и лидеров рынка. При этом ставится задача не простого копирования лучших достижений, а нахождения собственных методов оптимизации ведения бизнеса. Существует несколько форм организации бенчмаркингowego взаимодействия.

*Индивидуальный бенчмаркинг.* В рамках данной формы организации бенчмаркинга предприятие не заключает соглашение о проведении совместных исследований, оно самостоятельно выявляет своих конкурентов на рынке, ранжирует их по определенному признаку и определяет собственные позиции в ранговом ряду. Затем оно выбирает предприятие-эталон, на уровень которого намерено подняться за определенный срок. После этого предприятие приступает к разработке плана действий. Для этого ему необходимо просчитать перспективы развития эталон-

ного предприятия-конкурента. Однако закрытость информации серьезно затрудняет исследовательскую работу. Не случайно в последние годы становится популярным индивидуальный бенчмаркинг на основе самооценки.

Осуществляя индивидуальный бенчмаркинг на основе самооценки, предприятие может сравнивать свою работу с деятельностью лучших организаций, проводя самооценку соответствия критериям премий в области качества или требованиям международных стандартов на системы менеджмента качества. В этом ему помогают специальные издания, на страницах которых предприятия-лидеры делятся своим опытом.

*Партнерский бенчмаркинг.* В процессе организации партнерского бенчмаркинга предприятие заключает договор о проведении бенчмаркинга с предприятием-партнером для взаимного обмена деловой информацией. Выбор партнера по бенчмаркингу проводят по плану. Его разработке предшествует внутреннее исследование предприятия, в ходе которого устанавливается перечень сфер деятельности или процессов, нуждающихся в усовершенствовании. Впоследствии этот перечень сопоставляется со списком компаний – потенциальных партнеров, показавших наилучшие результаты в определенной области, и на основе проведенного анализа осуществляется выбор партнера по бенчмаркингу.

Этапы проведения партнерского бенчмаркинга:

- заключение договора между предприятиями с указанием правил работы и использования ее результатов, условий конфиденциальности;
- определение направлений исследования и перечня показателей, достаточных для разработки практических рекомендаций;
- формирование рабочей группы из специалистов предприятий, приглашенных экспертов и консультантов, разделение ее на подгруппы, каждая из которых получает определенное задание;
- составление подробной картины производства;
- выявление степени соответствия между планами и результатами работы на основе сравнительного анализа материалов двух подгрупп;
- отбор лучших наработок, новых концептуальных подходов к решению существующих проблем;
- разработка рекомендаций для каждого из предприятий-партнеров [2].

В процессе партнерского бенчмаркинга организация использует методику сравнения

«один на один» – начинает бенчмаркинг с участием нескольких других организаций в качестве партнеров, а затем проводит сравнение с каждым из партнеров. Основной трудностью при проведении партнерского бенчмаркинга является поиск партнера по обмену информацией.

*Консультативный бенчмаркинг.* Для данной формы бенчмаркинга характерна методика проведения эталонного сопоставления с помощью посредника (консультанта), который собирает и анализирует данные и передает полученные результаты организациям, предоставившим ему свои данные.

Существует несколько преимуществ использования именно данной формы проведения бенчмаркинга. Опытный консультант лучше понимает, что и в какой компании будет эффективно работать, какие инструменты следует для этого применить. Кроме того, для компании может достаточно дорого обойтись проведение качественного бенчмаркинга своими силами. При этом если компания не имеет специального департамента, который специализируется на бенчмаркинге, для его осуществления потребуются отвлечение людей с других участков работы. Консультант же может действовать совершенно независимо, собирая и анализируя информацию без отвлечения людей из организаций. К недостаткам консультативного бенчмаркинга можно отнести незнание специфики компании и не всегда четкое понимание ее целей и миссии. В конечном итоге проведенные исследования могут оказаться поверхностными.

*Ассоциативный бенчмаркинг.* Данная форма бенчмаркинга проводится организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе, клиринговой палате или клубе. В течение 1990-х гг. было также учреждено несколько клиринговых палат информации, товаров и услуг, связанных с бенчмаркингом. Клиринговые палаты служат для облегчения поисков партнеров по бенчмаркингу, подтверждают серьезность бенчмаркинговой деятельности и обязывают придерживаться юридических и этических норм проведения бенчмаркинга. Клиринговая палата предлагает своим членам следующие услуги:

- поиск передовых методов ведения бизнеса;
- помощь в осуществлении бенчмаркинговых проектов;
- образовательные курсы;
- методические указания, видеокассеты и информационные бюллетени и др. [1, с. 139].

При клиринговых палатах бенчмаркинга также можно создавать централизованные

банки стандартного набора данных для фирм, количественные данные о которых представляют коммерческую тайну. Кроме клиринговых палат хранителями такой информации могут быть промышленные ассоциации, консалтинговые фирмы, крупные университеты. Надежность и независимость таких организаций обеспечивали бы конфиденциальность информации о каждой фирме. В банке данных подобной организации можно получить информацию, позволяющую определить, насколько эффективность использования ресурсов в хозяйственных процессах своего предприятия отстает от эффективности лидирующей организации. Кроме того, в банке данных можно подобрать партнера по бенчмаркингу, который лучше всего соответствует по условиям внутренней и внешней среды предприятию-инициатору, чтобы установить с ним более тесные контакты и обмен информацией для анализа составляющих бизнес-процесса.

Сотрудничество с партнерами в рамках клиринговой палаты, клуба или ассоциации по бенчмаркингу возможно только при условии соблюдения законов и этических норм. Организации-члены клуба подписывают «Кодекс поведения», который включает протокольные вопросы, правовые и этические стандарты. Наличие подобных документов служит подтверждением того, что контакты с партнерами по бенчмаркингу, обмен и использование полученной информации будут осуществляться должным образом, на законной основе, в рамках приемлемой практики деловых отношений.

*Сетевой бенчмаркинг.* Наиболее простой и эффективный способ подбора партнера по бенчмаркингу – использование ресурсов сетей, объединяющих предприятия и организации с целью обмена передовым опытом. Такие сети обмена деловой информацией и специально созданные центры бенчмаркинга оказывают практическую помощь организациям в повышении показателей их деятельности путем поиска, анализа, адаптации и внедрения лучшего мирового опыта.

Бенчмаркинг внутри сети, т. е. поиск партнеров по бенчмаркингу среди деловых партнеров, с которыми инициатор проекта связан прямыми или косвенными отношениями, резко повышает эффективность обмена передовым опытом. Во-первых, по связям сети распространяется информация различного характера, в том числе и о наиболее удачных решениях, современных технологиях, высо-

кой конкурентоспособности, выгодных заказах, т. е. обо всем, что является предметом внимания бенчмаркинга и составляет «передовые методы работы». Во-вторых, накопленный опыт поддержания взаимоотношений обмена с данным участником сети дает представление об особенностях внутренней и внешней среды обладателя передовых методов ведения бизнеса. Эти знания облегчают последующую адаптацию найденных методов. В-третьих, сети строятся на принципах сотрудничества, и эта выработанная, сложившаяся склонность к сотрудничеству способствует взаимодействию при осуществлении бенчмаркинг-проекта, раскрытию дополнительной информации, помощи при описании нюансов бизнес-процессов. В связи с этим преимущества бенчмаркинга, в котором задействованы участники одной сети, состоят в следующем:

- количество возможных партнеров превосходит количество предприятий в отрасли;
- затраты на поиск наилучшего партнера меньше, чем при бенчмаркинге, не учитывающем возможности сетевых взаимоотношений;

- применимость и эффект от внедрения найденных методов работы обычно выше [1, с. 136].

Существует и обратное влияние: бенчмаркинг может способствовать развитию и укреплению самих сетевых связей, росту сети. В частности, бенчмаркинг может сопутствовать процессу взаимной адаптации при вступлении в сеть нового члена. Одним из результатов успешных проектов бенчмаркинга является формирование функциональных бенчмаркинг-сетей и ассоциаций. Бенчмаркинг-сетевые сети формируются за счет поддержания постоянных контактов с партнерами по бенчмаркингу с целью отслеживания информации об эволюции применяемых методов работы.

Бенчмаркинг-сети могут существовать в различных формах: в электронной форме; в форме осуществления контактов с помощью доски объявлений; групп, объединенных общими интересами, или консорциумов; встреч; списков лекторов, а также профессионалов, которые проводят обучение и располагают материалами и знаниями об этическом и юридическом кодексе проведения бенчмаркинга. Из всех имеющихся возможностей способность контактировать с помощью электронных средств связи (которая на первых порах ограничена общением с другими членами центра по обмену информацией) будет приобретать все большее значение и станет одним

из способов проведения бенчмаркинга, причем способом более эффективным, чем организация поездок команд.

Предпосылками для возникновения сетевого бенчмаркинга явились процессы ужесточения конкуренции на мировых рынках наряду с началом глобализации мировой торговли, в результате которой значительно расширились возможности доступа к информации о деятельности ведущих мировых корпораций. Сегодня использование сетей профессионалов, консорциумов, центров по обмену информацией, объединений по общим интересам, баз данных должно постоянно развиваться в целях совершенствования бенчмаркинга. К счастью, тот уровень интереса, который не только существует в различных сегментах экономики, но и присущ отдельным странам, обеспечивает новаторский и разносторонний подход к проблеме и свидетельствует о том, что в ближайшие годы проблеме формирования единого информационного пространства бенчмаркинга будет уделено достаточно времени и сил.

#### Литература

1. Анн Х., Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг : учебник для вузов / под ред. Г.Л. Багиева. СПб. : Питер, 2006.
2. Данилов И.П., Данилова Т.В. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия. М. : РИА «Стандарты и качество», 2005.
3. Зиберт Г., Кемпф Ш. Бенчмаркинг: рук. для практиков. М. : КИА центр, 2006.
4. Кемп Р. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов / пер. с англ.; под ред. О.Б. Максимова. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004.
5. Сидорова Е.Е., Шаховская Л.С. Бенчмаркинг: теория и практика : учеб. пособие. Волгоград, 2009.
6. Сидорова Е.Е. Институциональное обеспечение конкурентоспособности: бенчмаркинг : моногр. Волгоград, 2008.

#### *Forms of organization of benchmarking coordination*

*There are analyzed the forms of organization of benchmarking coordination. There are considered the peculiarities of individual, partner, consultative, associative and network benchmarking.*

Key words: *benchmarking, individual, partner, consultative, associative, network benchmarking.*

**Н.С. САРВАС**  
(Волгоград)

#### **НАПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ С ЦЕЛЬЮ ФОРМИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ЮЖНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА**

*Рассматриваются маркетинговые исследования, направленные на формирование инвестиционной привлекательности региона с целью привлечения и размещения инвестиций. Привлечение инвестиций – один из важнейших факторов успешного развития региона. Маркетинговые исследования позволяют осуществить планирование и прогноз разработанных мер маркетингового воздействия на рынок с целью обеспечения и реализации инвестиционной привлекательности региона.*

Ключевые слова: *маркетинговые исследования, направления исследований, инвестиции, инвестиционная привлекательность, развитие регионов.*

Проведение маркетинговых исследований необходимо, т.к. это является функцией, которая координирует фирму на рынке ее продукции или услуг посредством информации. Последняя используется для выявления и определения риска, потенциала, возможностей и проблем; генерирования, уточнения и оценки маркетинговых мероприятий; выполнения маркетингового мониторинга, а также для расширения маркетинговой информационной системы. Проведение маркетинговых исследований позволяет определить информацию, которая требуется для решения задач; найти метод сбора информации; осуществить процесс сбора данных; интерпретировать результаты и предложить решения.

Маркетинговое исследование и его результаты способствуют эффективной адаптации производства или посреднической деятельности и их потенциала к состоянию рынка и требованиям конечного потребителя. Маркетинговые исследования структурно включают два главных направления – исследование 1) характеристик рынка и 2) внутренних действительных и потенциальных возможностей производственной или посреднической деятельности фирмы [7]. Все результаты маркетинговых