

DOI: 10.12731/2070-7568-2016-3-183-204

УДК 658.516

СПЕЦИФИКА ПРИМЕНЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В ВОЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Серба В.Я., Курбанов А.Х., Клюкин Е.В.

Цель данной статьи заключается в выявлении особенностей применения бенчмаркинга в военной организации. Актуальность заявленной цели связана с необходимостью обоснования целесообразности применения инструментов гражданского менеджмента для повышения эффективности функционирования военной организации в условия обострения геополитического противостояния.

Проведенное исследование основывается на общенаучных методах анализ и синтеза и восхождении от общего к частному. В рамках первого метода на основе анализа потребностей военной организации были установлены требования к содержанию отдельных разновидностей бенчмаркинга при их использовании для нужд Вооруженных Сил. В рамках второго метода был выполнен переход от общих представлений о содержании бенчмаркинга к специфике его использования в войсках.

В результате исследования было установлено, что в военной организации могут применяться те же разновидности бенчмаркинга, что и в гражданской сфере, однако их использование будет отличаться значительной спецификой. При этом бенчмаркинг одновременно выступает в качестве инструмента управления изменения и стандартизации.

Ключевые слова: бенчмаркинг; военная организация; стандартизация.

SPECIFICITY OF IMPLEMENTATION OF BENCHMARKING IN A MILITARY ORGANIZATION

Serba V.Ya., Kurbanov A.Kh., Klyukin E.V.

The goal of the present paper is to identify the specificity of implementation of benchmarking in a military organization. Importance of this goal is based on the necessity of substantiation of use of tool of civil management for the needs of military organization in order to increase its effectiveness in the situation of geopolitical conflict.

The study is based on general scientific methods of analysis and synthesis and passage from general to particular. The first method helped to identify specific requirements for implementation of benchmarking in a military organization. The second method provided an adaptation of general tools of benchmarking for specific need of a military organization.

The study demonstrated that the military organization can use the same types of benchmarking as a commercial organization but the implementation of benchmarking in the military sector requires its adaptation to specific features of military organization. It was also shown that benchmarking in the army can be used both as a tool of transformational management and a tool of standardization.

Keywords: *benchmarking; military organization; standardization.*

Важной тенденцией эволюции модели управления военной организацией является привлечение гражданских ресурсов для обеспечения эффективности функционирования вооруженных сил [23]. Это привлечение осуществляется в двух тесно взаимосвязанных формах:

1) путём использования гражданских предприятий для выполнения функций и задач, связанных с деятельностью вооруженных сил. Эти функции могут как иметь обеспечивающий характер (т. е. быть направленными на создание условий для выполнения вооруженными силами своих задач – например, организация питания военнослужащих, их бан-

но-прачечное обслуживание, перевозка личного состава и т. д.), так и заключаться непосредственно в выполнении боевых задач (имеется ввиду феномен частных военных компаний [9]). В российской практике речь идет в первую очередь о передаче гражданским предприятиям обеспечивающих функций [11];

2) путём внедрения в деятельность вооруженных сил инструментов, алгоритмов и методик менеджмента, изначально разработанных для потребностей гражданских предприятий [17].

В обоих случаях речь идет о привлечении внешних компетенций, однако при первой модели компетенции привлекаются вместе с их носителем, то при второй компетенции отчуждаются от носителя и применяются ВС РФ самостоятельно.

Как уже было сказано выше, эти формы тесно связаны друг с другом и нередко реализуются совместно. Например, получивший в последние годы широкое распространение в Вооруженных силах Российской Федерации (ВС РФ) аутсорсинг вспомогательных функций [15, 16] представляет собой привлечение гражданских подрядчиков для выполнения задач по обеспечению текущей деятельности (первая форма), основанный на специфическом механизме долгосрочной кооперации, включающем в себя элементы рыночного и иерархического взаимодействия [12], первоначально использовавшимся гражданскими структурами (вторая форма).

Эти две формы в существующей литературе по управлению военными организациями освещены в разной степени. Если по проблемам организации сотрудничества военного заказчика и гражданского исполнителя (в том числе и с применением инновационных инструментов менеджмента – например, аутсорсинга или государственно-частного партнерства) существует значительное число исследований [11, 13, 14, 15, 16, 18, 19], то вопросам применения гражданского инструментария менеджмента для управления военной организацией уделяется значительно меньше внимания.

В данной статье мы частично восполним этот пробел и исследуем перспективы бенчмаркинга для управления вещевым обеспечением во-

енной организации. Несмотря на значительное число публикаций, посвященных бенчмаркингу в научно-практической литературе [1, 2, 3, 7, 20, 22], проблематика применения бенчмаркинга в военной деятельности в достаточной степени проанализирована не была (на близкую тематику было опубликовано крайне малое число работ [4, 5, 8]), что, на наш взгляд, не соответствует потребностям военного менеджмента. Бенчмаркинг зарекомендовал себя как эффективный инструмент управления бизнесом, и мы полагаем, что его применение для нужд управления военной организацией сможет заметно повысить качество ее функционирования (что имеет особое значение сейчас, в период нарастания мировой нестабильности). Однако, как было показано в предыдущем разделе диссертационного исследования, механический перенос бенчмаркинга из гражданской сферы в военную невозможен в силу фундаментальный различий в целях и механизмах функционирования гражданских (даже государственных) и военных организаций (отметим, что верность этого тезиса была продемонстрирована практикой по отношению к другому инструменту повышения эффективности, а именно, к аутсорсингу, безоглядное применение которого в войсках привело к снижению их боеспособности, что вынудило министра обороны РФ С.К. Шойгу частично отказаться от его использования [26]). По этой причине необходимо провести анализ инструментов бенчмаркинга с целью определить возможность их применения в военной организации, а также пути их адаптации к специфическим запросам ВС РФ. По нашему мнению, такой анализ целесообразнее всего выполнить в форме изучения существующих разновидностей бенчмаркинга.

На сегодняшний день существует значительное число классификаций бенчмаркинга [2, 7, 20, 22]. На наш взгляд, с точки зрения источника лучших практик можно выделить внутренний бенчмаркинг (когда исследуется деятельность различных подразделений одной и той же компании) и внешний бенчмаркинг (когда анализируется функционирование других предприятий). Внешний бенчмаркинг, в свою очередь, распадается на от-

раслевой бенчмаркинг (направленный на изучение предприятий той же самой отрасли; в рамках него можно выделить конкурентный бенчмаркинг, при котором проводится анализ прямых конкурентов компании) и конгломератный бенчмаркинг (при котором исследуется деятельность компаний других отраслей). Отметим, что границы между этими видами бенчмаркинга гражданской сфере в определенной степени носят условный характер в силу широкого распространения интегрированных, сетевых и гибридных структур (из-за чего в рамках одной крупной организации могут быть представлены предприятия разных отраслей, зачастую достаточно слабо взаимодействующие непосредственно друг с другом), тогда как в военной сфере это разграничение можно провести более отчетливо.

Очевидно, что проведение внешнего бенчмаркинга требует получения доступа к внутренней информации других предприятий. Обеспечение такого доступа возможно как на легальной, так и на нелегальной основе (хотя точнее было бы говорить об использовании этических и неэтических методах ведения бизнеса). В первом случае идет о конкурентном сотрудничестве [3, 10], во втором – о разнообразных формах конкурентной разведки и промышленного шпионажа [21, 24, 25]. Предпочтительным, разумеется, является первый вариант – как с точки зрения сохранения репутации компании, так и с точки зрения полноты получаемой информации и степени её достоверности.

Интересно отметить, что современная гражданская логистика является своего рода продуктом бенчмаркинга, т. е. результатом освоения коммерческими предприятиями технологий организации материально-технического и тылового обеспечения, использовавшимися в армиях европейских государств наполеоновской поры. В настоящее время настала потребность в осуществлении движения в обратном направлении, т. е. в обеспечении освоения армией лучших практик организации тех или иных видов деятельности, выработанных бизнесом. Это связано с тем, что если в Вооруженных силах критерием оптимальности является мак-

симум боеспособности, то в коммерческих структурах оптимизируется соотношение «затраты на выполнение / качество выполнения». В современных условиях учет затрат на выполнение процесса (разумеется, без ущерба для боеспособности Вооруженных сил) позволил бы избежать избыточных расходов, экономить бюджетные средства и увеличить финансирование наиболее важных для обеспечения боеспособности Вооруженных сил статей затрат

Каковы могут быть способы применения бенчмаркинга для повышения эффективности управления материальным обеспечением военной организации? Исходя из предложенной выше классификации видов бенчмаркинга, речь может идти о следующих направлениях использования бенчмаркинга (будем использовать для обозначения инструментария бенчмаркинга, применяемого для целей управления военной организацией, термин «военный бенчмаркинг») (см. табл. 1). Уровни бенчмаркинга в табл. 1 выделяются по степени близости источника заимствования внешнего опыта к заимствующей военной структуре – чем ниже этот уровень, тем ближе источник заимствования.

Таблица 1.

Уровни применения бенчмаркинга в военной организации

Уровень бенчмаркинга	Наименование	Источник заимствования внешнего опыта	Особенности
1	Внутренний (внутривойсковой) бенчмаркинг	Отдельные подразделения в пределах одного вида (рода) войск	- Заимствоваться может опыт выполнения как вспомогательных, так и основных процессов (функций); - Направлен преимущественно на повышение качества выполнения процессов в рамках существующего регламента, а не на глубокую перестройку этого регламента

Окончание табл. 1

2	Отраслевой (внутри- и межведомственный) бенчмаркинг	Другие виды (рода) войск, другие силовые структуры	<ul style="list-style-type: none"> - Заимствоваться может опыт выполнения как вспомогательных, так и основных процессов (функций), однако преимущественно речь идет о вспомогательных процессах; - Необходим реинжиниринг процессов в заимствующей военной структуре
3	Конкурентный бенчмаркинг	Военные организации других государств, частные военные компании	<ul style="list-style-type: none"> - Заимствуется преимущественно опыт выполнения вспомогательных процессов; - Необходим глубокий реинжиниринг процессов в заимствующей военной организации; - Необходима адаптация внешнего опыта к специфическим требованиям заимствующей военной организации
4	Конгломератный бенчмаркинг	Гражданские организации	<ul style="list-style-type: none"> - Заимствуется опыт выполнения вспомогательных процессов; - Необходим глубокий реинжиниринг процессов в заимствующей военной структуре; - Необходима глубокая адаптация внешнего опыта к специфическим требованиям военной организации

Комментарии к табл. 1:

1. Внутренний бенчмаркинг заключается в распространении лучших практик (в нашем примере – организации вещевого снабжения) в пределах одного вида (рода) войск. Фактически речь идет хорошо известном с советских времен механизме освоения опыта наиболее эффективных подразделений (в простейшей своей форме реализуемый в виде пере-

вода командира наиболее эффективного подразделения в другие части). Деятельность по проведению внутреннего бенчмаркинга должна осуществляться специалистами органов военного управления материально-технического обеспечения соответствующего вида (рода) войск (сил). Особенность этого вида бенчмаркинга состоит в том, что он не предполагает глубинной перестройки организации соответствующего процесса в тех подразделениях, которые перенимают опыт. Поскольку распространение опыта происходит в пределах одного вида (рода) войск, можно предполагать, что соответствующий процесс в различных подразделениях организован приблизительно одинаково. Большая эффективность его выполнения в отдельных подразделениях связана, скорее, с лучшей подготовкой личного состава, большей слаженностью работы отдельных военнослужащих (гражданских специалистов), лучшей подготовкой и более ярко выраженными командными навыками командира (начальника) и т. д. Важным фактором, облегчающим проведение внутреннего бенчмаркинга, является доступность информации. Для выявления наиболее эффективных подразделений могут использоваться как регулярные проверки деятельности подразделений (проводимые при помощи формальных методик оценки) – сюда же относятся и учения, так и разнообразные неформальные процедуры – например, соревнования между подразделениями.

Цель внутреннего бенчмаркинга заключается в распространении наиболее эффективной практики выполнения соответствующего процесса на все подразделения данного вида (рода) войск. Важно отметить, что принципиальной особенностью внутреннего бенчмаркинга является то, что он охватывает не только вспомогательные, но и основные (т. е. связанные с непосредственным ведением вооруженной борьбы) процессы функционирования подразделений соответствующего вида (рода) войск. Это объясняется тем, что заимствование опыта происходит в пределах одного вида (рода) войск, что обеспечивает высокую степень близости как решаемых задач, так и походов к их выполнению. Однако, как уже было сказа-

но выше, в рамках внутреннего бенчмаркинга практически невозможно добиться глубокой содержательной перестройки механизма выполнения соответствующих процессов – скорее, речь пойдет о повышении качества их выполнения. Но обратной стороной этого недостатка является важное преимущество – потребность в адаптации внешнего опыта к особенностям заимствующего подразделения, как и необходимость реинжиниринга процессов в заимствующем подразделении, практически отсутствуют. Это существенно снижает затраты на проведение бенчмаркинга и сокращает риски возникновения сопротивления персонала.

2. Отраслевой бенчмаркинг предполагает использование опыта других родов (видов) войск, и, вероятно, других силовых и военизированных структур (Внутренних войск МВД РФ, МЧС и т. д.). В данном случае речь пойдет уже о необходимости проведения реинжиниринга соответствующего процесса, поскольку в разных видах (родах) войск, а тем более – в разных силовых структурах он организован в соответствии с различными алгоритмами. Очень важно указать на то, что речь ни в коем случае не идет о необоснованном перенимании опыта и, тем более, об унификации модели выполнения соответствующего процесса во всех силовых структурах. Каждый вид (род) войск, и каждая силовая структура предназначена для выполнения строго определенных задач, и организация выполнения соответствующего процесса выстроена под эти задачи. Копирование эффективных практик без адаптации не позволит учесть особенности задач каждого конкретного вида (рода) войск, и, в конечном счете, приведет к снижению их боеспособности.

Проведение отраслевого бенчмаркинга (хотя в нашем случае корректнее его было бы называть внутриведомственным или межведомственным бенчмаркингом) должно осуществляться на уровне командования Вооруженными силами – посредством создания специализированных структур в рамках Министерства обороны РФ или Генерального штаба ВС РФ, а также межведомственных органов, включающих в себя представителей (экспертов) различных силовых структур.

Таким образом, на этом уровне бенчмаркинга возникает потребность в реинжиниринге внутренних процессов заимствующей военной организации, т. е. в пересмотре регламента их выполнения;

3. Конкурентный бенчмаркинг. С теоретической точки зрения представляет интерес проблема наличия в военном бенчмаркинге конкурентного бенчмаркинга. Вероятно, в качестве конкурентов (при всей условности использования данного термина применительно к военной организации) можно было бы рассматривать вооруженные силы других государств, а также частные военные компании (ЧВК). Сложно сказать, насколько уместно и целесообразно систематическое освоение практик выполнения определенных процессов, выработанных в вооруженных силах государств-потенциальных противников (хотя история знает много примеров того, как копировались модели военного строительства). Такое освоение затруднительно с организационной точки зрения, поскольку, по очевидным причинам, доступ к информации об организации системы МТО в ВС государств-противников будет ограничен или закрыт полностью. По этой причине данная информация может быть получена только путем несанкционированного доступа к ней, т. е. в ограниченном объеме, возможно – в искаженном виде, и без методического аппарата поддержки внедрения шаблонов выполнения бизнес-процессов в систему МТО национальных ВС. Кроме того, это дает возможность противнику иметь информацию об уязвимых местах заимствованной таким образом системы МТО ВС.

Тем не менее, часть информации об организации внутренних процессов в ВС других государств попадает в открытую печать, и может быть использована для нужд ВС РФ.

Что же касается освоения практики вооруженных сил государств-союзников, то это представляется весьма целесообразным в целях укрепления обороноспособности и частичной унификации функционирования (по родам (видам) войск) вооружённых сил стран-партнёров. В этом случае возникает потребность в создании единой координирующей структу-

ры военного союза, которой будет поручено собирать и распространять информацию по лучшим практикам организации процессов в армиях стран-союзников. Однако, очевидно, это возможно только в том случае, если ВС стран-союзников отличаются более высоким уровнем организационного развития по сравнению с ВС РФ.

Наконец, в современных условиях, по нашему мнению, большой актуальностью обладает проблема освоения логистического опыта ЧВК [9]. Эти организации, с одной стороны, решают задачи, близкие по содержанию к задачам регулярных ВС, а, с другой стороны, являются частными коммерческими структурами, ориентированными на получение прибыли, что заставляет ЧВК уделять большое внимание обеспечению эффективности своей деятельности, в том числе и за счет оптимальной организации внутренних бизнес-процессов (в частности, процессов МТО). В настоящее время сотрудничество регулярных ВС и ЧВК строится по модели привлечения ЧВК для обслуживания потребностей ВС, однако, по нашему мнению, было бы целесообразно привлекать ЧВК в качестве источников внешнего опыта.

4. Конгломератный бенчмаркинг основывается на анализе деятельности гражданских (в том числе иностранных) предприятий и организаций и распространении используемого ими инструментария (подтвердившего свою эффективность) на военную сферу. Отметим, что гражданские организации могут быть как частными, так и государственными. Например, в случае необходимости повышения эффективности выполнения внутренних процессов высших учебных заведений вполне оправданным выглядит использование опыта гражданских государственных вузов. Мероприятия по применению конгломератного бенчмаркинга должны готовиться и осуществляться на уровне не ниже командования рода (вида) войск для сохранения унификации деятельности Вооруженных сил. Вряд ли будет большой ошибкой утверждать, что современные модели организации гражданско-военного сотрудничества (аутсорсинг, государственно-частное партнерство

и т.д.) представляют собой результат конгломератного бенчмаркинга (хотя в явной форме методология бенчмаркинга в этих случаях не применялась, однако речь шла об адаптации к специфике военной организации разработанной гражданскими предприятиями технологии межорганизационного сотрудничества). Применение конгломератного бенчмаркинга требует как глубокой адаптации внешнего опыта к потребностям военной организации (в силу принципиального несоответствия целей и механизмов функционирования гражданских и военных структур), так и глубокого реинжиниринга внутренних процессов заимствующей военной структуры.

Очевидно, что реальная процедура бенчмаркинга может быть многоступенчатой – например, сначала одна из силовых структур позаимствовала лучшую практику из деятельности какого-либо гражданского предприятия (конгломератный бенчмаркинг), затем эту практику заимствовал один из видов (родов) войск (отраслевой бенчмаркинг).

Интересно отметить, что важной задачей, которая возникает при управлении географически распределенной организацией (такой, как ВС), является, с одной стороны, стандартизация модели функционирования (поскольку без нее военная организация может стать фактически неуправляемой [27]), а с другой – восприятие и распространение лучших практик для обеспечения максимальной эффективности деятельности этой организации (источники этих практик могут находиться как в самой организации, так и за ее пределами). В известном смысле эти требования противоречат друг другу: если стандартизация предполагает фиксацию и дальнейшее применение неизменной модели организации деятельности, то восприятие лучших практик означает, что в модель работы организации будут регулярно вноситься изменения. При этом выполнение обоих требований является необходимым: стандартизация нужна для сохранения управленческой целостности организации, соблюдения единой модели бизнес-процессов внутри него и сохранения устойчивой взаимосвязи между подразделениями, тогда как изменения на основе лучших прак-

тик позволяют организации лучше адаптироваться к трансформациям внешней среды. Следовательно, необходимо найти способ устранить это противоречие.

Мы полагаем, что добиться выполнения двух описанных выше требований можно при помощи бенчмаркинга.

По нашему мнению, бенчмаркинг может быть одновременно инструментом стандартизации и инструментом управления изменениями (или, точнее, он входит в качестве важного инструмента в систему стандартизации и систему управления изменениями). Однако если потенциал бенчмаркинга как инструмента управления изменения достаточен хорошо изучен [6], то его использование в качестве инструмента стандартизации пока исследовано не было. Дело в том, что освоенная благодаря бенчмаркингу лучшая практика может быть использована в качестве основы для разработки новой базы для стандартизации бизнес-процессов внутри организации. Иначе говоря, в составе бенчмаркинга можно выделить два базовых этапа:

- Выявление, адаптация и тестирование новой практики в области выполнения данного бизнес-процесса. Этот этап заключается в проверке того, насколько новая технология выполнения бизнес-процесса соответствует потребностям организации и является более эффективной по сравнению с прежней технологией. В том случае, если новая технология подтвердила свою эффективность, можно переходить к следующему этапу;
- Стандартизация выполнения бизнес-процесса в пределах организации на основе новой технологии. Речь идет о масштабировании этой технологии на всю организацию (на все ее подразделения, в которых реализуется данный бизнес-процесс). При этом очевидно, что масштабирование возможно только на основе детально разработанного алгоритма внедрения новой технологии – и именно этот алгоритм и служит базой для стандартизации.

Схематически этот подход представлен в табл. 2.

Таблица 2.

**Сочетание управления изменениями
и стандартизации деятельности в бенчмаркинге**

№ п/п	Выполняемые действия	Сущность
1	Выявление и адаптация внешнего опыта к потребностям военной организации	Управление изменениями
2	Трансформация деятельности тестового подразделения ВС РФ на основе внедрения в нее внешнего опыта	
3	Стандартизация регламента выполнения соответствующего процесса на основе внешнего опыта в пределах вида (рода) войск или всей военной организации в целом	

Как наглядно видно из табл. 2, этап 3 включает в себя как управление изменениями, так и стандартизацию. Речь идет о том, что порядок выполнения определенного процесса (функции) в пределах вида (рода) войск или всей военной организации в целом претерпевает изменения (на основе внедрения в них внешнего опыта, с учетом практики его применения в тестовом подразделении), однако эти изменения направлены на унификацию регламента выполнения этого процесса (функции). Таким образом, использование бенчмаркинга предполагает наличие тесной связи между управлением изменениями и стандартизацией.

Сказанное выше позволяет сформулировать следующие выводы:

- В практике деятельности военных организаций могут быть представлены те же разновидности бенчмаркинга, что и в гражданской сфере, однако механизм их применения обладает отличиями в силу специфики целей, задач и содержания деятельности военной организации. При этом для различных уровней бенчмаркинга будет характерна разная степень адаптации внешнего опыта и разная степень глубины реинжиниринга собственных процессов военной организации;
- Бенчмаркинг может быть использован в качестве инструмента стандартизации. Речь может идти о стандартизации в организации определенных процессов как в рамках одного вида (рода) войск, так и в рамках всей военной организации государства, а также для стандар-

тизации функционирования ВС союзных государств, что упрощает взаимодействие между ними. Отметим, что бенчмаркинг, с одной стороны, позволит перевести стандартизацию в войсках с уровня стандартизации вооружения и военной техники на уровень стандартизации процессов функционирования ВС [28], а, с другой стороны, очевидно, что стандартизация процессов функционирования во многом будет опираться на стандартизацию вооружения, военной техники и предметов материально-технического обеспечения;

- Бенчмаркинг в ВС (особенно при взаимодействии с гражданскими организациями) преимущественно односторонний характер – военная организация выступает потребителем, но не источником лучших практик в силу секретности своей деятельности. Это ограничивает потенциал взаимодействия военных организаций с коммерческими структурами в области заимствования лучших практик (из-за того, что коммерческие структуры не могут привлечь военный опыт для повышения эффективности своей деятельности, что для них снижает привлекательность сотрудничества с военными организациями). Иными словами, если в гражданской деятельности сотрудничество коммерческих структур для обмена опытом распространено и целесообразно, то при сотрудничестве с военной организацией коммерческие структуры будут заинтересованы не в предоставлении своего опыта, а в выполнении заказов, тогда как передача военной организации собственного опыта выполнения соответствующих бизнес-процессов гражданской структурой будет только мешать (поскольку после получения соответствующего опыта и его освоения военная организация больше не будет нуждаться в услугах гражданских подрядчиков).

Список литературы

1. Белокоровин Э.А. Бенчмаркинг: новое слово в современном менеджменте // Качество. Инновации. Образование. 2005. № 3. С. 23–28.

2. Бенчмаркинг: поиск примеров эффективной маркетинговой практики инновационных релей-центров. М.: ЦИПРАН РАН, 2006. 264 с.
3. Горелова А.А. Бенчмаркинг: конкуренция или сотрудничество // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. 2004. № 2. С. 377–380.
4. Градобоев К.В. Стратегия бенчмаркинга в государственном секторе // Вестник Московского государственного лингвистического университета. 2009. № 542. С. 53–57.
5. Гусева Н.М., Медведев Г.Б. Перспективы внедрения бенчмаркинга в государственном управлении // Финансы и бизнес. 2011. № 2. С. 92–102.
6. Железникова Е.В. Взаимосвязь бенчмаркинга и управления изменениями // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2014. № 1. С. 39–45.
7. Зиберт Г., Кемпф Ш. Бенчмаркинг. М.: КИА Центр, 2006. 128 с.
8. Капогузов Е.А. «Учиться у лучших»: бенчмаркинг как инструмент реформирования государственного управления // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2008. № 2. С. 80–86.
9. Карлова Е.Н., Курбанов А.Х. Социально-экономические предпосылки создания и последствия распространения частных военных компаний // Национальная безопасность. 2015. № 4. С. 515–521.
10. Котляров И.Д. Маркетинг конкурентов и связи с конкурентами // Практический маркетинг. 2010. № 4. С. 15–19.
11. Котляров И.Д. Применение аутсорсинга в государственной деятельности в Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 2. С. 112–120.
12. Котляров И.Д. Аутсорсинг как форма межфирменной кооперации: теоретический анализ // Вестник Института экономики РАН. 2015. № 5. С. 19–31.
13. Крехотнев Р.Н. Государственно-частное партнерство: экономическая природа и принципы применения // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2015. № 1. С. 21–27.
14. Крехотнев Р.Н., Курбанов А.Х., Пахомов В.И. Риски государственно-частного партнерства при реализации проектов строительства объектов

- военно-складской инфраструктуры // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 2. С. 256–266.
15. Курбанов А.Х. Механизм реализации аутсорсинга в системе материально-технического обеспечения ВС РФ: проблемы и пути решения // Вооружение и экономика. 2011. № 2. С. 71–80.
16. Курбанов А.Х. Алгоритм управления отношениями с аутсорсером // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2012. № 1. С. 25–36.
17. Курбанов А.Х., Лабазанов С.Г., Плотников В.А. Организационно-экономические инновации в деятельности силовых структур государства // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2006. № 48-2. С. 137–142.
18. Курбанов А.Х., Мостовой А., Мартынов М. Концепция военной логистики в современных социально-экономических условиях // Логистика. 2012. № 10. С. 55–59.
19. Курбанов А.Х., Ямалетдинов А.Ф. Инструментарий управления аутсорсинговыми отношениями для Внутренних Войск Российской Федерации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 2. С. 625–642.
20. Кэмп Роберт С. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов. М.: Баланс-Клуб, 2004. 416 с.
21. Магомедова Д.М. Формирование и функционирование конкурентной разведки в маркетинговой среде. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2012.
22. Михайлова Е. А. Бенчмаркинг. М.: Благовест-В, 2002. 176 с.
23. Плотников В. А. Интеграция военного и гражданского секторов экономики как тенденции строительства военной организации страны (по материалам Тыла Вооруженных Сил Российской Федерации) // Вооружение и экономика. 2010. № 2. С. 85–88.
24. Плотников В.А., Седелкин К.Ю. Деловая разведка в системе управления конкурентоспособностью предпринимательских структур // Ученые

- записки Санкт-Петербургской академии управления и экономики. 2008. № 1. С. 41–44.
25. Степченко Т.С., Довбыш В.Е. Промышленный шпионаж и конкурентная разведка как современные методы изучения ситуации на рынке // Экономика и предпринимательство. 2015. № 11-1. С. 900–903.
26. Тельманов Д. Шойгу отказался от аутсорсинга на военно-полевых кухнях // Известия. 2013. 9 декабря. <http://izvestia.ru/news/562003>.
27. Фалько С.Г. О практической пользе стандартов в менеджменте // Инновации в менеджменте. 2015. № 2. С. 2–5.
28. Чугай К.Н., Шуляк А.В. Роль военной стандартизации в процессе формирования общетехнических требований к вооружению и военной технике // Наука и военная безопасность. Научно-теоретическое приложение к журналу «Армия». 2014. № 1.

References

1. Belokorovin E.A. Benchmarking: nove slovo v sovremennom menedzhmente [Benchmarking: a new word in contemporary management]. *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie*, 2015, no 3, pp. 23–28.
2. *Benchmarking: poisk primerov effektivnoy marketingovoy praktiki innovatsionnykh relay-tsentrov* [Benchmarking: looking for examples of effective marketing practice of innovation relay-centers]. Moscow: TSIPRAN RAN, 2006. 264 p.
3. Gorelova A.A. Benchmarking: konkurentsia ili sotrudnichestvo [Benchmarking: competition ili cooperation]. *Vestnik Nizhegorodskogo univetsiteta imeni N.I. Lobachevskogo. Seriya: Ekonomika i finansy*, 2004, no 2, pp. 377–380.
4. Gradoboev K.V. Strategiya benchmarkinga v gosudarstvennom sektore [Strategy of benchmarking in state sector]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo lingvisticheskogo universiteta*, 2009, no 542, pp. 53–57.
5. Guseva N.M., Medvedev G.B. Perspektivy vnedreniya benchmarkinga v gosudarstvennom upravlenii [Perspectives of implementation of benchmarking in state administration]. *Finansy i biznes*, 2011, no 2, pp. 92–102.
6. Zheleznikova E.V. Vzaimosvaz benchmarkinga i upravleniya izmeneniyami [Correspondence between benchmarking and transformation management]. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom*, 2014, no 1, pp. 39–45.

7. Zibert G., Kempf Sh. *Benchmarking* [Benchmarking]. Moscow: KIA Tsentr, 2006. 128 p.
8. Kapoguzov E.A. “Uchitsya u luchshikh”: benchmarking kak instrument reformirovaniya gosudarstvennogo upravleniya [“Learning from best practices”: benchmarking as a tool of reformation of state administration]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2008, no 2, pp. 80–86.
9. Karlova E.N., Kurbanov A.Kh. Sotsial’no-ekonomicheskie predposylki sozdaniya i posledstviya rasprostraneniya chastnykh voennykh kompaniy [Social and economic reasons of formation and consequences of existences of private military companies]. *Natsional’naya bezopasnost*, 2015, no 4, pp. 515–521.
10. Kotliarov I.D. Marketing konkurentov i svyazi s konkurentami [Competition marketing and relations with competitors]. *Prakticheskiy marketing*, 2010, no 4, pp. 15–19.
11. Kotliarov I.D. Primenenie outsorsinga v gosudarstvennoy deyatel’nosti v Rossiyskoy Federatsii [Implementation of outsourcing in state activity in Russian Federation]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal’nogo upravleniya*, 2012, no 2, pp. 112–120.
12. Kotliarov I.D. Outsorsing kak forma mezhfirmernoy kooperatsii: teoreticheskiy analiz [Outsourcing as a form of interfirm cooperation: theoretical analysis]. *Vestnik Instituta ekonomiki RAN*, 2015, no 5, pp. 19–31.
13. Krekotnev R.N. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: ekonomicheskaya priroda i printsipy primeneniya [Public-private partnership; economic nature and principles of implementation]. *Problems of economic and management of oil and gas complex*, 2015, no 1, pp. 21–27.
14. Krekotnev R.N., Kurbanov A.Kh., Pakhomov V.I. Riski gosudarstvenno-chastnogo partnerstva pri realizatsii proektov stroitel’sтва ob’yektov voenno-skladskoy infrastruktury [Risks of public-private partnership in case of projects of construction of military logistic infrastructure]. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskoy menedzhment*, 2014, no 2, pp. 256–266.
15. Kurbanov A.Kh. Mekhanizm realizatsii outsorsinga v sisteme material’no-tekhnicheskogo obespecheniya VS RF: pronlemy i puti resheniya [Mechanism of

- implementation of outsourcing in the system of logistics and procurement of the Armed Forces of Russian Federation: problems and possible solutions]. *Vooruzhenie i ekonomika*, 2011, no 2, pp. 71–80.
16. Kurbanov A.Kh. Algoritm upravleniya otnosheniyami s outsorserom [Algorithm of outsourcer relation management]. *Sovremennyye issledovaniya sotsial'nykh problem (elektronnyy nauchnyy zhurnal)*, 2012, no 1, pp. 25–36.
 17. Kurbanov A.Kh., Labazanov S.G., Plotnikov V.A. Organizatsionno-ekonomicheskie innovatsii v deyatel'nosti silovykh struktur gosudarstva [Organizational and economic innovations in the activity of state armed forces]. *Nauchno-tehnicheskieskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politechnicheskogo universiteta. Ekonomicheskieskie nauki*, 2006, no 48-2, pp. 137–142.
 18. Kurbanov A.Kh., Mostovoy A., Martynov V. Kontseptsiya voennoy logistiki v sovremennykh sotsial'no-ekonomicheskikh usloviyakh [Concept of military logistics in contemporary social and economic situation]. *Logistika*, no 10, pp. 55–59.
 19. Kurbanov A.Kh., Yamaletdinov A.F. Instrumentariy upravleniya outsorsingovymi otnosheniyami dlya Vnutrennikh Voysk Rossiyskoy Federatsii [Tools of outsourcing relations management for Interior Guard of Russian Federation]. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment*, 2014, no 2, pp. 625–642.
 20. Kemp Robert S. *Legal'nyy promyshlennyy shpionazh. Benchmarking biznes-protsessov: tekhnologii poiska i vnedrenie luchshikh metodov raboty vashikh konkurentov* [Legal industrial intelligence. Benchmarking of business-processes: how to find and implement best practices of your competitors]. Moscow, Balans-Klub, 2004. 416 p.
 21. Magomedova D.M. *Formirovanie i funktsionirovanie konkurentnoy razvedki v marketingovoy srede* [Formation and functions of competitors' intelligence in marketing environment]. Abstract of the Cand. Sc. Thesis. Ekaterinburg: Institut ekonomiki UrO RAN, 2012.
 22. Mikhaylova E.A. *Benchmarking* [Benchmarking]. Moscow: Blagovest-M, 2002. 176 p.
 23. Plotnikov V.A. Integratsiya voennogo i grazhdanskogo sektorov ekonomiki kak tendentsii stroitel'stva voennoy organizatsii strany (po materialam Tyla

- Vooruzhennykh Sil Rossiysky Federatsii) [Integration of military and civil sectors of economy as a trend of development of national military organization (information from the support services of the Armed Forces of Russian Federation)]. *Vooruzhenie i ekonomika*, 2010, no 2, pp. 85–88.
24. Plotnikov V.A., Sedelkin K.Yu. Delovaya razvedka v sisteme upravleniya konkurentosposobnost'yu predprinimatel'skikh struktur [Business intelligence in the system of competitiveness management of entrepreneurial structures]. *Uchenye zapiski Sankt-Peterburgskoy akademii upravleniya i ekonomiki*, 2008, no 1, pp. 41–44.
25. Stepchenko T.S., Dovbysh V.E. Promyshlennyy shpionazh i konkurentnaya razvedka kak sovremennyye metody izucheniya situatsii na rynke [Industrial espionage and competitive intelligence as modern method of market analysis]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2015, no 11-1, pp. 900–903.
26. Telmanov D. Shoygu otkazalsya ot outsorsinga na voenno-polevykh kukhnyakh [Shoygu said “no” to outsourcing in military field food service]. *Izvestiya*, 09.12.2013. <http://izvestia.ru/news/562003>
27. Fal'ko S.G. O strategicheskoy pol'ze standartov v menedzhmente [About strategic utility of standards in management]. *Innovatsii v menedzhmente*, 2015, no 2, pp. 2–5.
28. Chugay K.N., Shuliak A.V. Rol' voennoy standartizatsii v protsesse formirovaniya obshchetekhnicheskikh trebovaniy k vooruzheniyu i voennoy tekhnike [The role of military standardization for the process of formation of general technical requirements for weapons and armament]. *Nauka i voennaya bezopasnost. Nauchno-teoreticheskoe prilozhenie k zhurnalu "Armiya"*, 2014, no 1.

ДАнные ОБ АВТОРАХ

Серба Владимир Яковлевич, д.в.н., профессор кафедры материального обеспечения

Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии А.В. Хрулёва

наб. Макарова, 8, г. Санкт-Петербург, 199034, Российская Федерация

Курбанов Артур Хусаинович, д.э.н., профессор кафедры материального обеспечения

Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии А. В. Хрулёва

*наб. Макарова, 8, г. Санкт-Петербург, 199034, Российская Федерация
kurbanov-83@yandex.ru*

Клюкин Евгений Витальевич, преподаватель кафедры материального обеспечения

Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии А. В. Хрулёва

наб. Макарова, 8, г. Санкт-Петербург, 199034, Российская Федерация

DATA ABOUT AUTHORS

Serba Vladimir Yakovlevich, Dr.Sc. (Military Studies), Professor, Department of material support

*General A. V. Khrulev Military Academy of Logistics and Procurement
8, Makarov Emb., St. Petersburg, 199034, Russian Federation*

Kurbanov Artur Khusainovich, Dr.Sc. (Economics), Professor, Department of material support

*General A. V. Khrulev Military Academy of Logistics and Procurement
8, Makarov Emb., St. Petersburg, 199034, Russian Federation*

kurbanov-83@yandex.ru

Klyukin Evgeniy Vitallyevich, Lecturer, Department of Material Support

*General A. V. Khrulev Military Academy of Logistics and Procurement
8, Makarov Emb., St. Petersburg, 199034, Russian Federation*