

## 09. – МАРКЕТИНГ

УДК 658.5  
ББК 65.291.3

**Сидорова Екатерина Евгеньевна,**  
к. э. н., зам. зав. кафедрой экономики и финансов предприятий, доцент  
Волгоградского государственного технического университета,  
г. Волгоград,  
e-mail: sikaterina@mail.ru

### ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТИТУТА БЕНЧМАРКИНГА НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### PECULIARITIES OF THE BENCHMARKING INSTITUTION APPLICATION AT VARIOUS STAGES OF AN ORGANIZATION DEVELOPMENT

*Данная статья посвящена вопросам применения института бенчмаркинга на различных стадиях развития организации. Стратегической целью бенчмаркинга является динамическое развитие и совершенствование организации за счет поиска, адаптации и использования лучших из существующих методов ведения бизнеса. В статье рассматриваются сущность и эволюция бенчмаркинга как особого института организационного развития. В статье рассматриваются основные типы бенчмаркинга, проводится анализ основных стадий развития организации и приводятся рекомендации по применению бенчмаркинга на различных стадиях развития организации на примере корпорации Xerox.*

*This article focuses on the application of the benchmarking institution at various stages of development of an organization. The strategic goal of benchmarking is a dynamic development and improvement of an organization by means of searching, adaptation and using the best existing methods of doing business. The article discusses the nature and evolution of benchmarking as a special institution of organizational development. The article reviews the main types of benchmarking; the main stages of organization development have been analyzed; and recommendations on the use of benchmarking at various stages of organization development have been provided on the example of the Xerox corporation.*

*Ключевые слова: бенчмаркинг, эволюция бенчмаркинга, продуктовый бенчмаркинг, конкурентный бенчмаркинг, процессный бенчмаркинг, стратегический бенчмаркинг, глобальный бенчмаркинг, институт бенчмаркинга, организационное развитие и совершенствование, стадии развития организации, динамическое развитие организации.*

*Keywords: benchmarking, evolution of benchmarking, product benchmarking, competitive benchmarking, process benchmarking, strategic benchmarking, global benchmarking, the benchmarking institution, organizational development and improvement, stages of organizational development, the dynamic development of an organization.*

В быстро изменяющемся мире организация должна суметь создать институт организационного развития и совершенствования, в рамках которого будет сформирована система постоянного обмена передовым опытом и поиска наилучших методов ведения бизнеса как внутри организации, так и за ее пределами. Таким институтом организационного развития и совершенствования должен стать бенчмаркинг.

Бенчмаркинг можно определить как особый институт организационного развития и совершенствования, с помощью которого осуществляются поиск и внедрение передовых методов ведения бизнеса в организации. Особенность института бенчмаркинга состоит в сборе наиболее полной информации о лучших из известных методов ведения бизнеса. Собранная информация позволяет получить более широкое представление о характере предпринимательской деятельности лидеров конкурентной среды и причинах их успеха, обобщить и использовать их опыт в процессе построения модели эффективного развития предпринимательской организации<sup>1</sup>.

История бенчмаркинга насчитывает несколько десятилетий. В зависимости от приоритетных задач, стоящих перед организациями, на каждом этапе развития преобладал определенный тип бенчмаркинга. В соответствии с этим нами предлагается выделить шесть основных этапов развития бенчмаркинга: продуктовый этап, конкурентный этап, процессный этап, стратегический этап, глобальный этап и современный институциональный этап развития бенчмаркинга<sup>2</sup>.

Рассмотрим более подробно каждый этап эволюции бенчмаркинга.

1. На первом этапе развития преобладал продуктовый бенчмаркинг, который интерпретировался как ретроспективный анализ продукта. На данном этапе компании выделяли наборы параметров по продуктам, предлагаемым конкурентами, и определяли свои конкурентные преимущества. В качестве эталона для оценки уровня

<sup>1</sup> Сидорова, Е. Е. Институциональное обеспечение развития предпринимательской организации: бенчмаркинг: монография / Е. Е. Сидорова; ВолГТУ. – Волгоград, 2010.

<sup>2</sup> Сидорова, Е. Е. Бенчмаркинг как способ совершенствования инфраструктуры поддержки малого предпринимательства / Е. Е. Сидорова // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2010. – № 2 (12). – С. 73–78.

продукта бенчмаркинг использовался с начала 1900-х годов для выяснения того, как создает свои продукты конкурент и насколько хорош этот продукт.

2. Второй этап эволюции бенчмаркинга – конкурентный бенчмаркинг – приходится на 1976–1981 гг. Конкурентный бенчмаркинг подразумевает сравнение собственного предприятия с прямыми конкурентами, т. е. с предприятиями, обслуживающими тот же сегмент рынка. Технология его проведения достаточно проста, основной проблемой является конфиденциальность информации. В 1979 г. американская компания Херох впервые применила бенчмаркинг конкурентов на практике. Использование этого опыта позволило компании Херох снизить издержки, повысить производительность труда и значительно укрепить свои конкурентные позиции.

В результате проведенного конкурентного бенчмаркинга, на основе достигнутого успеха в производстве, менеджмент компании Херох решил в 1981 г. применить бенчмаркинг во всех областях предпринимательской деятельности для изучения эффективности бизнес-процессов, что положило начало новому этапу в развитии бенчмаркинга.

3. Третий этап в эволюции бенчмаркинга – процессный бенчмаркинг – развивается в период 1982–1986 гг., когда предприятия-лидеры качества производят сравнение бизнес-процессов собственных компаний с бизнес-процессами других предприятий из других отраслей и сфер деятельности. Целью процессного бенчмаркинга является сравнение схожих процессов организаций с целью их оптимизации. При этом выявляются различия, причины их возникновения и возможности для улучшения процессов.

В 1981 г. Херох совместно с фирмой L.L. Bean провели процессный бенчмаркинг в области логистики и сбыта. Успешная реализация этого проекта стала доказательством того, что бенчмаркинг можно использовать и для непроизводственных процессов, а партнеры для сравнения по бенчмаркингу не обязательно должны быть из одной и той же отрасли<sup>3</sup>.

4. Четвертый этап в развитии бенчмаркинга – это стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий партнеров.

Целью стратегического бенчмаркинга является выявление в компании таких областей, при воздействии на которые можно изменить модель ведения бизнеса, либо отыскать такие методы управления, которые способствовали бы проведению стратегических изменений на предприятии. Данный тип бенчмаркинга представляет собой совмещение процесса бенчмаркинга и методологии стратегического планирования с целью выявления уникальных возможностей для завоевания предприятием конкурентных преимуществ.

Наиболее активно стратегический бенчмаркинг применялся западными компаниями начиная с середины

1980-х гг. С этого времени понятие бенчмаркинга развивалось сначала компанией Херох, а затем и другими компаниями, такими как Kodak, Motorola, IBM, Ford Motor, General Electric, Shell, AT&T, DuPont и др.

5. Пятый этап – глобальный, или международный, бенчмаркинг рассматривается в качестве инструмента организации международных обменов передовым опытом с учетом культуры и национальных процессов организации производства. Данный тип бенчмаркинга применяется в случаях, когда организации с наилучшим опытом находятся в других странах и существует недостаток партнеров в рамках своей страны. Цель – достичь статуса организации мирового класса.

В 1992 г. в Американском центре производительности и качества (American Productivity Quality Center) был создан Международный информационный центр по бенчмаркингу (International Benchmarking Clearinghouse – IBC). Почти одновременно там же, в США, стал работать Совет по бенчмаркингу Института стратегического планирования (Strategic Planning Institute Council on Benchmarking – SPIC). Задачей этих центров является распространение методик проведения бенчмаркинга, особенно для малых и средних предприятий, поддержка бенчмаркинговых проектов, предоставление информации, а также поиск партнеров по бенчмаркингу и помощь в установлении контактов<sup>4</sup>.

Глобализация невозможна без проведения глобального бенчмаркинга. В 1995 г. была основана Глобальная сеть бенчмаркинга (Global Benchmarking Network – GBN). В эту сеть входят центры бенчмаркинга из многих стран мира. Сеть создана для поиска партнеров по бенчмаркингу. К тому же с ее помощью можно создать общие услуги для национальных организаций.

6. В конце 90-х гг. XX в. глобальный этап развития бенчмаркинга плавно перешел в современный институциональный этап развития. Начало институциональному этапу в развитии бенчмаркинга было положено в феврале 1997 г. в Европе, когда был сформирован Европейский форум по бенчмаркингу. Европейский форум, проходивший при активной поддержке государства, объединил представителей промышленности, правительственных органов, учебных заведений и консалтинговых фирм из двенадцати стран-членов Европейского союза и послужил основой для создания единого европейского институционального пространства субъектов бенчмаркинга<sup>5</sup>.

Основными институциональными субъектами бенчмаркинга в настоящее время являются различные центры, клубы и биржи бенчмаркинга, с помощью которых осуществляется поиск подходящих партнеров по бенчмаркингу и организуется процесс обмена передовым опытом на договорной основе. В России вопрос о создании таких структур только прорабатывается.

Таким образом, в своем развитии институт бенчмаркинга прошел несколько стадий развития, они сопоставимы со стадиями развития предпринимательской

<sup>3</sup> История корпорации Херох [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Xerox-Corporation-Company-History.html>.

<sup>4</sup> Кемп, Р. Легальный промышленный шпионаж: бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов: пер. с англ. / Р. Кемп; под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004.

<sup>5</sup> Пилчер, Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Т. Пилчер // Европейское качество. – 2004. – № 1. – С. 40–46.

организации. Рассмотрим основные стадии развития организации на примере компании Хегох и приведем рекомендации по применению наиболее эффективного на данной стадии типа бенчмаркинга.

Хегох Corporation является компанией, которая занимается управлением документооборотом, сформированная в 1961 г. В настоящее время компания производит принтеры, многофункциональные устройства и их программные обеспечения. Хегох является глобальной корпорацией и работает на трех сегментах рынка: офисная продукция, производство оборудования и бизнес-услуги<sup>6</sup>.

Историю компании Хегох с 1906 по 2009 г. можно разделить на пять основных стадий развития: стадия формирования (1906 по 1959 г.), стадия интенсивного роста (1960 по 1970 г.), стадия стабильного развития (1971 по 1989 г.), стадия кризиса (1990 по 2000 г.), стадия подъема (2001 г. по настоящее время).

1. Стадия формирования организации – начало деятельности компании, зарождение организации. Структура организации неформальна, во главе стоит менеджер-собственник. Бюджет организации небольшой, нет четко отлаженных бизнес-процессов. Когда денежные потоки увеличиваются, а деятельность стабилизируется, организация переходит на следующий этап развития<sup>7</sup>.

На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю. Если организации удастся найти свое место на рынке, раскрутить свой товар, то она может перейти в следующую стадию – интенсивный рост. На данном этапе развития компании целесообразно применять продуктовый бенчмаркинг, который можно интерпретировать как ретро-специфический анализ продукта.

Так, специалисты компании Хегох на этапе формирования своей компании исследовали товары конкурентов, для того чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем производили более конкурентоспособные модификации. Применение продуктового бенчмаркинга помогло компании Хегох в 60-е гг. определить свои сильные стороны и возможности и разработать продукт, который будет востребован рынком.

2. Стадия интенсивного роста – организация переходит на этап бурного развития, бизнес-процессы начинают формализоваться, преодолевается нехватка денежных средств. Перед компанией открываются огромные перспективы, и главное здесь – определиться с областью деятельности, а не расплывать внимание на все возможные варианты<sup>8</sup>.

На этой стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. При этом компания начинает уделять особое внимание своим основным конкурентам, анализировать их деятельность, определять свое положение на рынке.

На данном этапе развития компании целесообразно применение конкурентного бенчмаркинга. В 1979 г. компания Хегох впервые применила бенчмаркинг конкурентов на практике. Компания Хегох установила, что их японский конкурент компания Fuji продает копируемые аппараты по цене гораздо ниже цены их производства на технику Хегох. Компания начала проводить бенчмаркинг технологии своего конкурента. Все находящиеся на рынке копируемые аппараты были изучены и проанализированы с точки зрения стоимости производства, дизайна и других характеристик. Топ-менеджеры компании Хегох изучили не только технические достижения, но и новшества в области менеджмента. Использование этого опыта позволило компании Хегох снизить издержки, повысить производительность труда и значительно укрепить свои конкурентные позиции<sup>9</sup>.

3. Стадия стабильного развития – организация все еще растет, но темпы роста падают. Формируется организационная структура, налицо рост продаж и прибыли. Организация достигает своего пика, после чего начинается этап спада<sup>10</sup>.

На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стабильности развития организации.

Особое внимание на данной стадии уделяется анализу бизнес-процессов с целью повышения эффективности деятельности компании в различных областях. Так, менеджмент компании Хегох решил в 1981 г. применить бенчмаркинг во всех областях предпринимательской деятельности для изучения эффективности бизнес-процессов, что положило начало новому этапу в развитии компании. В 1981 г. Хегох совместно с фирмой L.L. Bean провели процессный бенчмаркинг в области логистики и сбыта. Успешная реализация этого проекта стала доказательством того, что бенчмаркинг можно использовать и для непроизводственных процессов, а партнеры для сравнения по бенчмаркингу не обязательно должны быть из одной и той же отрасли<sup>11</sup>.

4. Стадия кризиса – данный этап характеризуется увеличением уровня бюрократизации, большим количеством ненужных и лишних процессов, падением продаж. Перед организацией стоит выбор: либо бороться за свое выживание и перейти на более высокую ступень развития, либо разрушиться<sup>12</sup>.

На данном этапе в компании назревает необходимость применения стратегического бенчмаркинга. Стратегический бенчмаркинг рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование

<sup>6</sup> Официальный сайт корпорации Хегох [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.xerox.com/>.

<sup>7</sup> Емельянов, Е. Н. Жизненный цикл организационного развития / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына // Организационное развитие. – 1996. – № 2. – С. 34–42.

<sup>8</sup> См.: Там же.

<sup>9</sup> История корпорации Хегох [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Xerox-Corporation-Company-History.html>.

<sup>10</sup> Емельянов, Е. Н. Указ. соч.

<sup>11</sup> История корпорации Хегох...

<sup>12</sup> Емельянов, Е. Н. Указ. соч.

характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий партнеров.

Бенчмаркинг стал частью бизнес-стратегии компании Херох. В настоящее время компания Херох определила почти семьдесят ключевых бизнес-процессов, по которым проводит бенчмаркинг. Партнерами компании Херох по бенчмаркингу стали American Express (начисление и сбор оплаты), Westinghouse (применение штрих-кода), American Hospital Supply (введение автоматизированного инвентарного учета запасов).

Организация на данной стадии может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя товар, занять новое место на рынке<sup>13</sup>.

5. Стадия подъема – этап возрождения организации, организации удалось справиться с трудностями, выйти на новые рынки, перейти на качественно новый уровень развития.

На данном этапе развития компании необходимо применять глобальный бенчмаркинг, который следует рассматривать в качестве инструмента организации международных обменов передовым опытом с учетом культуры и национальных процессов организации производства. Применение глобального бенчмаркинга позволит компании успешно конкурировать на международных рынках. Глобализация и прогресс информационных технологий повышают возможности для международных проектов в области бенчмаркинга. Однако это может занять больше времени и ресурсов, а результаты могут потребовать тщательного анализа из-за ментальных различий.

Компания Херох потеряла большую часть своих клиентов после стадии спада. Чтобы вернуть клиентов в краткосрочный период, Херох стала конкурировать по

цене на тех секторах рынка, которые имели потенциал роста, таких как цветная печать и услуги, наряду с ее основным конкурентом Canon.

Таким образом, можно сделать вывод, что компетенции руководителей и грамотное применение современных методов управления помогли компании Херох выжить на данном этапе жизненного цикла, и в настоящее время она продолжает эффективно развиваться, успешно применяя технологии бенчмаркинга в своем развитии.

В перспективе можно выделить шестой этап развития компаний – этап динамического развития – соответствующий институциональному этапу развития бенчмаркинга. Активное привлечение чужого опыта в процессе постоянного применения института бенчмаркинга позволяет ускорить прогресс компании, сократить затраты, повысить прибыль и оптимизировать динамику структуры и выбор стратегии деятельности компании. Таким образом, стратегической целью бенчмаркинга является совершенствование бизнеса и повышение эффективности деятельности организации за счет поиска, адаптации и использования лучших из применяемых методов организации бизнес-процессов.

Однако в связи с высоким уровнем конкуренции сохранение достижений прошлых лет и даже их незначительное улучшение не дает результатов в повышении эффективности и динамическом развитии, поэтому организации должны регулярно проверять эффективность полученных ранее достижений, развивать способность быстро реагировать на изменяющиеся условия и сохранять высокую степень удовлетворения потребителей. Следовательно, бенчмаркинг является не единовременным действием, сегодня он должен быть формально установлен в организации в качестве института, стать интегральной частью процесса непрерывного совершенствования и динамического развития компании.

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Анн, Х. Маркетинг: учеб. для вузов / Х. Анн, Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич; под ред. Г. Л. Багиева. – СПб.: Питер, 2006. – 736 с.
2. Аренок, И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения [Электронный ресурс] / И. А. Аренок, Е. Г. Багиев. – Режим доступа: <http://marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>.
3. Ватсон, Г. Стратегический бенчмаркинг стимулирует развитие предприятий / Г. Ватсон // Деловое совершенство. – 2006. – № 9. – С. 27–31.
4. Емельянов, Е. Н. Жизненный цикл организационного развития / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына // Организационное развитие. – 1996. – № 2. – С. 34–42.
5. Зиберт, Г. Бенчмаркинг. Руководство для практиков / Г. Зиберт, Ш. Кемпф. – М.: КИА центр, 2006. – 128 с.
6. История корпорации Херох [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Xerox-Corporation-Company-History.html>.
7. Кемп, Р. Легальный промышленный шпионаж: бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов: пер. с англ. / Р. Кемп; под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
8. Официальный сайт корпорации Херох [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.xerox.com/>.
9. Пилчер, Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Т. Пилчер // Европейское качество. – 2004. – № 1. – С. 40–46.
10. Сидорова, Е. Е. Институциональное обеспечение конкурентоспособности: бенчмаркинг: монография / Е. Е. Сидорова; ВолгГТУ. – Волгоград, 2008. – 196 с.
11. Сидорова, Е. Е. Институциональное обеспечение развития предпринимательской организации: бенчмаркинг: монография / Е. Е. Сидорова; ВолгГТУ. – Волгоград, 2010. – 176 с.

<sup>13</sup> Емельянов, Е. Н. Указ. соч.

12. Сидорова, Е. Е. Бенчмаркинг как способ совершенствования инфраструктуры поддержки малого предпринимательства / Е. Е. Сидорова // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2010. – № 2 (12). – С. 73–78.

13. Харрингтон, Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде: пер. с англ. / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон; под ред. Б. Л. Резниченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.

#### REFERENCES:

1. Ann, H. Marketing: textbook / H. Ann, G. L. Bagiev, V. M. Tarasevich; under the editorship of G.L.Bagiev. – SPb.: Peter, 2006. – 736 p.

2. Arenkov, I. A. Benchmarking and marketing decisions / I. A. Arenkov, E. G. Bagiev [Electronic resource]. – Access Mode: <http://marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>.

3. Watson, G. Strategic benchmarking stimulates development of enterprises / G. Watson // Business perfection. – 2006. – # 9. – P. 27–31.

4. Yemelyanov, E. N. Life cycle of organizational development / E. N. Emeljanov, S. E. Povarnitsyna // Organizational development. – 1996. – # 2. – P. 34–42.

5. Zibert, G. Benchmarking. Guidance for practitioners / G. Zibert, Sh. Kempf. – M.: KIA-center, 2006. – 128 p.

6. Xerox corporation history [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Xerox-Corporation-Company-History.html>.

7. Kemp, R. Legal industrial espionage: Benchmarking of business processes: technologies of search and introduction of the best working methods of your competitors: translation from English / R. Kemp; under the editorship of O. B. Maksimova. – Dnepropetrovsk: Balance-club, 2004. – 416 p.

8. Official site of Xerox corporation [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.xerox.com/>.

9. Pilcher, T. Benchmarking as a means of increasing competitiveness / T. Pilcher // European quality. – 2004. – # 1. – P. 40–46.

10. Sidorova, E. E. Institutional provision of competitiveness: benchmarking: monograph / E. E. Sidorova; VolgGTU. – Volgograd, 2008. – 196 p.

11. Sidorova, E. E. Institutional provision of development of business organization: benchmarking: monograph / E. E. Sidorova; VolgGTU. – Volgograd, 2010. – 176 p.

12. Sidorova, E. E. Benchmarking as a way of improvement of the infrastructure of support of small business / E. E. Sidorova // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd institute of business. – 2010. – # 2 (12). – P. 73–78.

13. Harrington, H. J. Benchmarking in the best possible way: translation from English / H. J. Harrington, J. S. Harrington; under the editorship of B. L. Reznichenko. – SPb.: Peter, 2004. – 176 p.

---

#### ***Я интеллектуал!***

Мое самое большое богатство – мой интеллект. Но сколько он стоит сегодня?

У меня есть изобретения, научные статьи, монографии и диссертации, научные открытия. Я пишу стихи и прозу, музыку, увлекаюсь народным творчеством, народными промыслами и многим другим. Где я могу предложить себя, свой интеллект и иметь, кроме удовлетворения от своего творчества, еще и какой-то доход? Здесь, на ярмарке!

Ты можешь поместить объявление со своими контактами и кратко изложить, что ты продаешь, предлагаешь к внедрению, тиражированию или обмену. Можно предложить любые формы сотрудничества интеллектуала с бизнесом, властью, общественными организациями, со всеми, кто ищет инновационные пути развития и готов их спонсировать, поощрять и развивать.

Давай встретимся на ярмарке продуктов интеллектуального труда, познакомимся! И начнем сотрудничать! Очень важно и то, что сегодня, когда в Сколково осуществляется многомиллиардный проект, ты можешь проявить себя, это шанс получить работу.

Нас миллионы – умных, ищущих, знающих, желающих улучшить нашу жизнь!



**Ярмарка продуктов  
интеллектуального труда**

<http://ya-intellektual.ru/>

*Держайте, выдумывайте, предлагайте.*

*Это ваш шанс!*

*Мы ждем вас в наших павильонах!*