

КАЛАБКИНА Ирина Михайловна

*Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва (Саранск, Респ. Мордовия, РФ)
кандидат экономических наук, доцент; e-mail: i.m.kalabkina@yandex.ru*

ЗАВЬЯЛОВА Дарья Дмитриевна

*Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва (Саранск, Респ. Мордовия, РФ)
аспирант; e-mail: za.21@mail.ru*

**ТЕХНОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассматривается процесс внедрения бенчмаркинга в работу туристского предприятия. Дается трактовка данной категории, её отличие от термина «бенчмаркетинг». Предлагается список зарубежных и российских авторов, занимающихся данной проблемой. Рассматриваются типы бенчмаркинга, которые могут применяться в туристской деятельности. В процессе внедрения бенчмаркинга предлагается учитывать определённые особенности, характерные для туристской отрасли: нельзя сравнивать предприятия из разных по турпоток региону, занимающихся различными видами туризма, имеющих разную целевую аудиторию. В методиках указывается различное количество этапов, с помощью которых можно провести бенчмаркинг-анализ туристского предприятия. В статье указаны четыре и семь этапов, которыми можно воспользоваться при внедрении бенчмаркинга в туристское предприятие. На примере конкретной туристской фирмы проведён бенчмаркинг-анализ, выявлена определённая проблема и фирма эталон на данном рынке. Предложены рекомендации по усовершенствованию работы турфирмы и приближение её параметров к фирме-эталону.

Ключевые слова: бенчмаркинг, бенчмаркетинг, эталон, конкуренция, сезонность, стратегия, цена, рейтинг, клиентоориентированность, инновации



Для цитирования: Калабкина И.М., Завьялова Д.Д. Технология внедрения бенчмаркинга в деятельность туристского предприятия // Сервис в России и за рубежом. 2024. Т.18. №2. С. 239–246. DOI: 10.5281/zenodo.12668403.

Дата поступления в редакцию: 19 марта 2024 г.

Дата утверждения в печать: 10 июня 2024 г.

UDC 338.48(470.345) EDN: OPBWLE
DOI: 10.5281/zenodo.12668403

Irina M. KALABKINA

*Ogaryov Mordovia State University (Saransk, Rep. of Mordovia, Russia)
PhD in Economics, Associate Professor; e-mail: i.m.kalabkina@yandex.ru*

Darya D. ZAVYALOVA

*Ogaryov Mordovia State University (Saransk, Rep. of Mordovia, Russia)
Postgraduate Student; e-mail: za.21@mail.ru.*

BENCHMARKING TECHNOLOGY IN A TOURIST ENTERPRISE

Abstract. *The article discusses the process of implementing benchmarking in the work of a tourist enterprise. The interpretation of this category is given, its difference from the term "benchmarking". A list of foreign and Russian authors dealing with this problem is proposed. The types of benchmarking that can be used in tourism activities are considered. In the process of benchmarking implementation, it is proposed to take into account certain features characteristic of the tourism industry: it is impossible to compare enterprises from different regions engaged in various types of tourism with different target audiences. The methods indicate a different number of stages by which a benchmarking analysis of a tourist enterprise can be carried out. The article identifies four and seven stages that can be used when implementing benchmarking in a tourist enterprise. A benchmarking analysis was carried out on the example of a specific travel company, a certain problem was identified and the company was the benchmark in this market. Recommendations for improving the work of a travel agency and bringing its parameters closer to the reference company are proposed.*

Keywords: *benchmarking, benchmarking, benchmark, competition, seasonality, strategy, price, rating, customer orientation, innovation*



Citation: Kalabkina, I. M., & Zavyalova, D. D. (2024). Benchmarking technology in a tourist enterprise. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 18(2), 239–246. doi: 10.5281/zenodo.12668403. (In Russ.).

Article History

Received 19 March 2024
Accepted 10 June 2024

Disclosure statement

No potential conflict of interest
was reported by the author(s).



© 2024 the Author(s)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Введение

В настоящее время каждое туристское предприятие старается изучать и применять передовой опыт других компаний. Отсюда появляется большой интерес и популярность бенчмаркинга, как процесса, позволяющего оценить лучшие практики и применять их в своей деятельности. Именно применение бенчмаркинга позволяет турфирме быть более конкурентоспособной, внедряя новые технологии при проектировании турпродукта, продвигая новые туры и дестинации.

Объектом данного исследования является бенчмаркинг, а предметом – технология внедрения бенчмаркинга.

Цель исследования заключается в выявлении особенностей внедрения бенчмаркинга в деятельность туристского предприятия.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты организации бенчмаркинга;
- проанализировать этапы внедрения бенчмаркинга в деятельность конкретного туристского предприятия;
- предложить рекомендации для повышения уровня прибыли турагентства.

Методологической базой исследования выступают общенаучные методы – анализ, синтез, сравнение, анализ статистических данных. Проведённое исследование позволило обосновать этапы внедрения бенчмаркинга в деятельность туристского предприятия.

Анализ публикаций

по проблематике исследования

Для отечественной туристской индустрии использование бенчмаркинга явление относительно новое, этот процесс больше популярен на западе, в Японии, Америке. Среди зарубежных учёных, занимающихся этой проблемой, можно выделить следующих: Ф. Котлера, С. Бухарта, Р. Кэмп, М. Хэрри, Р. Шредера, К. Толдманна, Д. Рэндсли, Ю. Охината, Т. Фьюри, Г. Ватсона [8, 9]. Отечественные учёные также занимаются бенчмаркингом, – С. Пашутин, Е. Бачева, А. Воронцова, Е. Иванова, И. Разорвин,

И. Березин и др.

Впервые понятие бенчмаркинга ввёл в экономический оборот в восьмидесятых годах экономист Р. Кэмп. Зачастую понятие «бенчмаркинг» замещают термином «бенчмаркетинг», которое подчёркивает в нем инструмент для рыночных исследований. В дальнейшем мы будем пользоваться классической трактовкой этого понятия.

Все авторы – и российские, и зарубежные, – подчёркивают, что процесс бенчмаркинга основывается на изучении лучших практик в других сферах деятельности, предприятиях и внедрение их в свою организацию. Экономический словарь это явление характеризует как «метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний...» [6, с. 41].

Результаты исследования

Процесс бенчмаркинга отличается от простого выявления различий между конкурирующими фирмами. Именно бенчмаркинг показывает причины этих несоответствий, позволяет сократить затраты, оптимизировать структуру реализации турпродукта и придерживаться далее выбранной стратегии. Поэтому необходимость проведения эталонного сопоставления должна быть доказана, т.е. цели бенчмаркинга должны совпадать со стратегическими целями организации [2, с. 145].

Экономисты выделяют несколько видов бенчмаркинга [1]:

- внутренний, сравнивающий параметры разных подразделений одного предприятия и ориентирующий их на подразделение-эталон;
- конкурентный, ориентирован на лучшие практики конкурентов по производству, реализации продукции, оценки качества;
- функциональный нацелен на управление функциями предприятия;
- общий, аккумулирующий все перечисленные виды. Именно этот тип позволяет увидеть проблемы организации в комплексе.

При внедрении бенчмаркинга в сферу

туризма необходимо учитывать определённые особенности отрасли. Сложность анализа туристских предприятий заключается в том, что все они отличаются по специфике и масштабам. Иногда разные турпредприятия используют разные системы отчётности, отзывы туристов могут быть субъективными и не отражать реальную действительность. Все эти факторы нужно нельзя игнорировать при анализе двух предприятий отрасли.

Проблематично сравнивать туристские предприятия из различных регионов, отличающихся уровнем развития туризма. Турфирма в курортной зоне будет иметь более высокую производительность, особенно в пик сезона. Турпредприятия в мегаполисах более конкурентоспособны, чем предприятия в малых городах. Поэтому при сопоставлении туристских фирм необходимо учитывать местные особенности и анализировать турфирмы с похожими условиями. Также нельзя игнорировать наличие достопримечательностей в том или ином регионе и его транспортную доступность.

При сравнении туристских предприятий необходимо придавать значение виду туризма, который они представляют: культурно-познавательный, экологический, этнический, религиозный. По инфраструктуре, квалификации персонала, уровню комфортности предприятия будут абсолютно разными, например, представляющие медицинский туризм (санаторий) и экологический (ботанический сад).

Сезонность – один из важных факторов в туризме. На сезонность может повлиять ряд факторов: погода, праздники, каникулы. Спрос изменяется в разные виды сезона. Поэтому работу двух туроператоров сравнивают в одинаковый сезон.

Ключевым фактором в туризме является качество обслуживания туриста или экскурсанта. Оценка качества обслуживания идёт по таким критериям, как удовлетворённость туриста маршрутом, скорость ответа на поставленный вопрос, наличие рекламаций турфирмам, количество предоставляемых услуг, комфортность номеров и турофисов. Для учёта

этих критериев может использоваться опрос, анкетирование туристов, соответствие турпредприятия стандартам. И, конечно, необходимо учитывать особенности каждого типа туризма и целевой аудитории. Например, уровень качества обслуживания для отелей бизнес-класса может отличаться от уровня качества обслуживания для отелей эконом-класса [5, с. 235].

Разные экономисты применяют свою методику бенчмаркинг-анализа, выделяя при этом разное количество этапов. Но все едины в том, что подобный анализ должен включать: определение основной проблемы, выбор предприятия-эталона, анализ информации и принятие решения.

Внедрение бенчмаркинга в деятельность туристского предприятия проходит несколько этапов [7, с. 77], рассмотрим их подробнее.

На первом этапе анализируют деятельность турфирмы на предмет анализа её внутренней и внешней среды. На этом этапе выделяют цель бенчмаркинг-анализа – увеличение уровня прибыли, повышение конкурентоспособности, конверсия сайта или др. Выбирают предприятие – эталон, к показателям которого будет стремиться анализируемая турфирма.

На втором этапе оценивают и анализируют конкурента, используя доступные источники информации, базы данных и наблюдения.

На третьем этапе турфирма перед собой ставит цель и конкретные задачи, для достижения которых требуется бенчмаркинг. Цель должна быть достижимой, измеримой, своевременной.

Четвёртый этап определяет ресурсы, необходимые для выполнения поставленной цели: бюджет, кадровый состав. План может трансформироваться в зависимости от внешних условий и внутренней среды предприятия.

Начало реализации плана идёт на пятом этапе. Необходимо придерживаться временных параметров и выделенным средствам из бюджета.

На шестом этапе можно начинать оценивать результаты от внедрения бенчмаркинга в деятельность турпредприятия. Для этого применяют следующие способы оценок: сравнение показателей до и после внедрения, сравнение показателей с конкурентами, анкетирование клиентов.

На последнем этапе турпредприятие должно создать постоянную систему улучшения качества производимого турпродукта. Этому способствует постоянный анализ работы турфирмы, разработка новой стратегии. Также необходимо мотивировать персонал к совершенствованию своей работы [3, с. 24].

Рассмотрим внедрение бенчмаркинга на конкретном примере. В качестве анализируемого предприятия возьмём туристское предприятие ООО «Ветер странствий» (юридический адрес: Респ. Мордовия, г. Саранск, ул. Б. Хмельницкого, д. 22, пом. 5), а в качестве эталона следует рассмотреть ООО «Рус Тур» (юридический адрес: Респ. Мордовия, г. Саранск, ул. Коммунистическая, д. 36А). Экономический анализ помог выявить ООО «Ветер странствий» проблемные области в своей деятельности: низкий уровень предоставляемых услуг, и снижение уровня прироста доходов. Для решения этих проблем необходимо использовать бенчмаркинг.

Проведённый анализ туристского предприятия ООО «Рус Тур» показал, что у него есть несколько положительных векторов развития: рост прибыли, быстрое реагирование на изменение рынка, контроль качества, поддержка клиентов в случае возникновения проблем, высокий уровень знаний сотрудников. У обоих предприятий одинаковое количество турменеджеров и схожие организационные структуры и правовая форма функционирования.

Целью дальнейшего анализа будет сравнение показателей прибыли турагентств ООО Рус Тур и ООО «ТК Миллениум» для выявления резервов её увеличения в ООО «Ветер странствий». Сравнительный анализ экономический

данных ООО «Рус Тур» и ООО «Ветер странствий» приведён в табл. 1.

Таблица 1 – Сравнение экономических показателей анализируемых турагентств за 2022 г., руб.¹

Показатели	ООО «Рус Тур»	ООО «Ветер странствий»
Выручка	5 147 000	1 662 000
Расходы по обычной деятельности	3 124 000	(2 270 000)
Прочие доходы	21 400	22 000
Прочие расходы	20 142	(93 000)
Прибыль (убыток)	2 024 258	(679 000)

Данные сравнительной таблицы показывают, что ООО «Рус Тур» развивается динамично, за анализируемый период получена прибыль в размере 2 024 258 руб. За этот же период расходы «Ветер странствий» опережают доходы и оно терпит убытки в размере 679 000 руб. Именно в этот период предприятию требуется применить метод бенчмаркинга для последующей эффективной работы.

На получение прибыли турпредприятия влияют следующие факторы: количество клиентов турфирмы, средний чек, расходы турфирмы, реклама, ассортимент туруслуг, производительность труда. Для понимания причин различия между турагентствами проведём анализ факторов, которые влияют на работу предприятий (табл. 2).

Анализируя данные табл. 2 можно сделать несколько выводов:

- средний чек у «Рус Тур» на 145% выше, чем у «Ветер странствий», этому способствует более длительный срок работы на туристском рынке и сформированная клиентская база;
- ООО «Рус Тур» имеет большее количество туров в ассортименте, чем ООО «Ветер странствий»;
- цены на туры у обеих компаний средние для рынка, поэтому в этом плане различий нет;

¹ Сост. по данным бухгалтерской отчётности ООО «Рус Тур» и ООО «Ветер странствий»

- рейтинг отзывов клиентов у обеих компаний высокий;
- уровень квалификации сотрудников оценивается как достаточно высокий в обеих компаниях;
- ООО «Рус Тур» отвечает на запросы клиентов быстрее, чем ООО «Ветер странствий»;
- функционал сайта у обеих компаний достаточно широкий и включает основные возможности для бронирования туров, а также новостной портал и отзывы клиентов;
- ООО «Рус Тур» работает на туристском рынке города Саранск почти в два раза дольше, чем ООО «Ветер странствий».

Таблица 2 – Сравнительный анализ факторов получения прибыли в ООО «Рус Тур» и ООО «Ветер странствий»²

Факторы формирования прибыли	ООО «Рус Тур»	ООО «Ветер странствий»
Средний чек, руб.	55 000	38 000
Среднее кол-во продаваемых туров в месяц, ед.	68	63
Ассортимент туров, ед.	167	113
Рейтинг отзывов клиентов, балл из 5	4,8	4,8
Реклама	Сайт, соцсети	
Сроки ответа на запросы клиентов, час.	2	4
Функционал сайта	Поиск и бронирование туров, контактная информация, отзывы клиентов, личный новостной портал	
Срок работы на рынке, лет	19	10

Исходя из этого, можно сделать вывод, что компания ООО «Рус Тур» имеет некоторые преимущества перед ООО «Ветер странствий», что делает её более успешной на рынке туристический услуг. Это даёт дополнительное основание выбрать ООО «Рус Тур» в качестве эталона для дальнейших бенчмаркинг-рекомендаций.

Вышеприведённый анализ показал, что

ООО «Ветер странствий» для повышения уровня прибыли следует уделить внимание таким показателям, как увеличение количества продаваемых туров в месяц путём применения клиентоориентированного подхода; увеличение ассортимента продаваемых туров; создание системы лояльности; снижение необоснованных расходов.

Выводы и рекомендации

В результате проведения бенчмаркинг-анализа были сформированы следующие рекомендации для повышения уровня прибыли турагентства «Ветер странствий».

1. Увеличение количества продаваемых туров в месяц: турпредприятию «Ветер странствий» следует применить клиентоориентированный подход, направленный на удовлетворение потребностей клиентов. К нему относятся: проведение маркетинговых исследований для определения востребованности конкретных туров, разработки рекламы, ориентированной на эти направления, а также улучшение качества обслуживания клиентов. Например, можно провести акцию «приведи друга получи скидку 5%».

2. Расширение ассортимента продаваемых туров: для привлечения большего числа клиентов и увеличения прибыли «Ветер странствий» может увеличить линейку туров и направлений деятельности, например предложить экскурсионные туры в г. Ардатов, Краснослободск, Темников, разработать иммерсивные экскурсии, туры креативного направления.

3. Создание системы лояльности: разработка программы лояльности способствует повышению повторных продаж и привлечению новых клиентов. Для этого «Ветер странствий» может предложить своим клиентам бонусную программу:

- *система кэшбека:* возвращение стоимости тура в размере 1-2% бонусными рублями (начисление бонуса происходит от покупки стоимостью от 50 000 руб.),

² Сост. по данным официального сайта ООО «Рус Тур» и ООО «Ветер странствий»

которые могут быть использованы для дальнейших покупок в турагентстве;

- многоуровневая система лояльности: новым участникам программы лояльности предоставляется минимальный дисконт, далее используется прогрессивная модель стимулирования (серебряный, золотой, платиновый уровень), то есть размер скидки увеличивается прямо пропорционально объёму и количеству покупок в данной туристской компании.

4. Снижение необоснованных расходов: турагентство «Ветер странствий» должно уделить внимание контролю и оптимизации своих расходов. Необходимо провести анализ всех затрат и выявить возможности сокращения издержек без ущерба для качества услуг. Следует пересмотреть предложения посредников и поставщиков, особенно транспортных компаний, отелей и гостиничных предприятий; все, что занимает значительную часть в структуре затрат. Также можно сократить коммунальные и технические расходы. К примеру, для эффективного энергосбережения можно использовать светодиодные лампы, у которых светоотдача гораздо выше, а уровень потребления электричества ниже. В качестве способа снижения затрат турфирмы мы можем предложить перевести бухгалтерию на аутсорсинг. Возможна регистрация исходящих звонков сотрудников турпредприятия по дате и цели, что даёт эффект экономии.

5. Активная реклама: ООО «Ветер странствий» должно продвигать свои услуги и акции через различные каналы рекламы, включая сайт, социальные сети, контекстную рекламу и другие средства маркетинга. Рекламные кампании должны быть направлены на привлечение новых клиентов и увеличение осведомлённости о бренде «Ветер странствий». Ежедневные публикации постов ВКонтакте даёт неплохой результат. Связи с общественностью можно использовать в полной мере: спонсорскую помощь детским домам, организацию пресс-конференций на туристские темы, заказ статей прессе, поддерживающий положитель-

ный образ.

6. Улучшение процесса ответа на запросы клиентов: «Ветер странствий» должно сосредоточиться на сокращении времени ответа на запросы клиентов. Время ответа должно быть минимальным. Для достижения этой цели турагентство может внедрить автоматизированные системы управления запросами, обучить сотрудников коммуникационным навыкам и использовать шаблоны ответов для быстрого реагирования на типичные запросы. Предлагается использование интернет-ботов (например, Telegram-бот), которые по алгоритму будут отвечать на запросы клиентов. Данное нововведение позволит сократить процесс ответа на вопросы клиентов до 1 минуты, что в свою очередь позволит привлечь новых клиентов и сократить время занятости на ответ сотрудников турагентства.

7. Повышение качества обслуживания клиентов: «Ветер странствий» должно обратить внимание на обучение сотрудников и повышение их квалификации в области обслуживания клиентов. Это может включать тренинги по клиентоориентированности, навыкам общения и решению проблем. Высокий уровень обслуживания способствует удержанию клиентов и повышению вероятности положительных отзывов.

8. Инновации в функционале сайта: «Ветер странствий» может обновить функционал своего веб-сайта и его мобильной версии, чтобы улучшить пользовательский опыт. Включение удобного поиска и бронирования туров, обновление информации о странах и турах, предоставление подписки на новости и дополнительных сервисов, таких как онлайн-консультации или интерактивные карты могут привлечь больше клиентов и улучшить конверсию сайта, что положительно скажется на росте продаж.

Реализация рекомендуемых мероприятий позволит турагентству «Ветер странствий» повысить уровень прибыли и достичь годовой выручки, аналогичной выручке турагентства «Рус Тур».

Список источников

1. Баринов М.В. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой учёный. 2015. №20(100). С. 202-205.
2. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями: разработка моделей бизнеса. Дифференциация управления потребителями. Ключевые индикаторы функционирования при управлении потребителями. Кн. 1. М.: Гранд; Фаир-пресс, 2002. 511 с.
3. Жерукова А.Б. Технологии бенчмаркинга: принципы применения в сфере туризма // Туризм и рекреация: инновации и ГИС-технологии: Мат. XI Междунар. науч.-практ. конф. 2019. С. 22-25.
4. Московкин В.М., Малай И.Н. Применение методов бенчмаркинга для анализа туристской индустрии России // Региональная экономика: теория и практика. 2013. №3. С. 10-18.
5. Терентьева Ю.Г. Использование механизмов бенчмаркинга в целях повышения конкурентоспособности туристических предприятий // Вестник Белгородского ун-та кооперации, экономики и права. 2017. №4(65). С. 232-240.
6. Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь // М.: ИНФРА-М, 2006. 495 с.
7. Якушенко М.А. Бенчмаркинг в промышленной сфере и сфере услуг // Вестник магистратуры. 2017. №12-4(75). С. 77-80.
8. Lusticky M., Kincl T. Tourism Destination Benchmarking: Evaluation and Selection of the Benchmarking Partners // Journal of Competitiveness. 2012. Vol.4. Iss.1. doi: 10.7441/joc.2012.01.08.
9. Cano M., Drummond S., Miller C., Barclay S. Learning from others: Benchmarking in diverse tourism enterprises // Total quality management. 2001. Vol.12. Iss.7&8. Pp. 974-980. doi: 10.1080/09544120100000023.

References

1. Barinov, M. V. (2015). Benchmarking kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya [Benchmarking as a tool to increase the competitiveness of an enterprise]. *Molodoj uchenyj [A young scientist]*, 20(100), 202-205. (In Russ.).
2. Gamble, P. R., Stone, M., & Woodcock N. (2002). *Marketing vzaimootnoshenij s potrebitelyami: razrabotka modelej biznesa. Differenciaciya upravleniya potrebitelyami. Klyucheveye indikatory funkcionirovaniya pri upravlenii potrebitelyami [Customer Relationship Marketing: Get to Know Your Customers and Win Their Loyalty]*. Moscow: Grand; Fair-press. (In Russ.).
3. Zherukova, A. B. (2019). Tekhnologii benchmarkinga: principy primeneniya v sfere turizma [Benchmarking technologies: principles of application in the field of tourism]. *Turizm i rekreaciya: innovacii i GIS-tekhnologii [Tourism and Recreation: Innovations and GIS Technologies]*: Materials of the XI International Scientific and Practical Conference], 22-25. (In Russ.).
4. Moskovkin, V. M., & Malay, I. N. (2013). Primenenie metodov benchmarkinga dlya analiza turistskoj industrii Rossii [Application of benchmarking methods for the analysis of the tourism industry of the Russia]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika [Regional Economics: Theory and Practice]*, 3, 10-18. (In Russ.).
5. Terentieva, Yu. G. (2017). Ispol'zovanie mekhanizmov benchmarkinga v celyah povysheniya konkurentosposobnosti turisticheskix predpriyatij [The use of benchmarking mechanisms in order to increase the competitiveness of tourist enterprises]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava [Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]*, 4(65), 232-240. (In Russ.).
6. Raysberg, B. A., Lozovskiy, L. Sh., & Starodubtseva, E. B. (2006). *Sovremennyj ekonomicheskij slovar' [Modern economic dictionary]*. Moscow: INFRA-M. (In Russ.).
7. Yakushenko, M. A. (2017). Benchmarking v promyshlennoj sfere i sfere uslug [Benchmarking in the industrial sphere and the service sector]. *Vestnik magistratury [Bulletin of the magistracy]*, 12-4(75), 77-80. (In Russ.).
8. Lusticky, M., & Kincl, T. (2012). Tourism Destination Benchmarking: Evaluation and Selection of the Benchmarking Partners. *Journal of Competitiveness*, 4(1). doi: 10.7441/joc.2012.01.08.
9. Cano, M., Drummond, S., Miller, C., & Barclay, S. (2001). Learning from others: Benchmarking in diverse tourism enterprises. *Total quality management*, 12(7&8), 974-980. doi: 10.1080/09544120100000023.