

**08 00 05 ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ
(РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА)**

**08 00 05 ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY
(REGIONAL ECONOMY)**

*УДК 338.48
ББК 65.432.1*

БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ *Раджабов Раджаб Кучакович, д.э.н., профессор, проректор по науке ТГУК Шарипова Хадича Рустамовна, ассистент кафедры менеджмента и маркетинга ТНУ (Таджикистан, Душанбе)*

БЕНЧМАРКЕТИН ҲАМЧУН ВОСИТАИ ТАЪМИНИ РАҚОБАТПАЗИРИИ МЕҲМОНХОНАҲО *Раҷабов Раҷаб Кучакович, д.и.и., профессор, муовини ректор оид ба илми ДДИСТ; Шарипова Хадича Рустамовна, ассистенти кафедраи менеҷмент ва маркетинги ДМТ (Тоҷикистон, Душанбе)*

BENCHMARKING AS AN INSTRUMENT OF COMPETITIVE ABILITY IN REGARD TO HOTEL ENTERPRISES *Rajabov, Rajab Kuchakovich, Dr. of Economics, Professor, vice-rector on science of the TSUC; Sharipova Khadicha Rustamovna, assistant of the department of management and marketing under the TNU (Tajikistan, Dushanbe) E-MAIL: drrajab@mail.ru*

Ключевые слова: конкуренция, бенчмаркинговое исследование, гостиничные предприятия, гостиничные услуги, этапы, модели, методы бенчмаркинга

Рассматриваются вопросы использования бенчмаркинга как инструмента развития конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в гостиничном бизнесе. Бенчмаркинг направлен на выявление уникальных возможностей предприятий, с тем чтобы превратить их в конкурентные преимущества. Исходные данные для анализа собираются при помощи любой из четырех возможных бенчмаркинговых стратегий: конкурентной, функциональной, внутренней или общей. Основная цель метода - изучение качества и эффективности бизнеса партнеров и использование их передовых приемов и практических методов в конкурентной борьбе для достижения коммерческих успехов собственной компании. Предложены основные этапы проведения бенчмаркинга: определение объекта, выявление бенчмаркинговых партнеров для сравнения, поиск и изучение лучших методов работы гостиниц, упрощение и ускорение излишне усложнённых бизнес-процессов, адаптация и применение лучших практических разработок, установление задач и применение полученного опыта. Приведены результаты бенчмаркингового сравнения для внедрения передового опыта в Таджикистане.

Калидвожаҳо: рақобат, таҳқиқоти бенчмаркетингӣ, корхонаҳои меҳмонхонадорӣ, марҳилаҳо, тамсилаҳо, усулҳои бенчмаркинг, хизматрасониҳои меҳмонхонадорӣ

Дар мақола истифода намудани усули бенчмаркетинг дар бизнеси меҳмонхонадорӣ баррасӣ шудааст. Муайян карда шудааст, ки усули бенчмаркетинг барои муайян намудани имкониятҳои муҳими он дар корхонаҳо ва баъдан ташаккул додани рақобатнокии онҳо шароит фароҳам меоварад. Манбаъҳои асосӣ барои таҳлил бо истифодаи чор стратегияи имконпазири бенчмаркетинг: рақобатнокӣ; функционалӣ; дохилӣ ва умумӣ ҷамъоварӣ карда шудааст. Мақсади асосии усули бенчмаркетинг ин омӯختани вазъи мавҷуда бо назардошти сифат ва самаранокии бизнеси шарикон ва истифодаи усулҳои пеширафтаю амалӣ дар муборизаи рақобатнок барои ба даст овардани натиҷаҳои тижорати ширкати хеш мебошад. Давраҳои асосии гузаронидани бенчмаркетинг: муайян намудани объекти бенчмаркетинг; муайян намудани шарикони бенчмаркетингӣ барои муқоиса; ҷустуҷӯ ва омӯختани усулҳои беҳтарини қори меҳмонхонаҳо; содагардонӣ ва беҳдошти равандҳои мураккаби нодаркори бизнес; мутобиқгардонӣ ва истифодаи қоркардҳои амалии беҳтарин; муайян намудани вазифаҳо ва истифодаи таҷрибаи бадастовардашуда иборат аст. Инчунин натиҷаҳои муқоисавии бенчмаркетингӣ дар раванди ҷорӣ намудани таҷрибаи пеширафта дар Тоҷикистон пешниҳод гардидааст.

Key words: competition, benchmarking research, hotel enterprises, hotel services, stages, models, benchmarking methods

The article dwells on utilization of benchmarking as an instrument of competitive ability of economy subjects referring to hotel business. Benchmarking is targeted at elicitation of competitive ability of unique potentialities of enterprises in order the formers were converted into competitive advantages. Initial data for analysis are collected by means of any four possible benchmarking strategies: competitive, functional, internal or general ones. The principal objective of the method is to study partners' business quality and effect after what to use their progressive devices and practical methods in competitive struggle in order to achieve commercial success of the company of your own. The authors suggest basic stages of benchmarking conducting: definition of an object, elicitation of benchmarking partners for comparison, quest and study of the best working methods in reference to hotels, simplification and acceleration of extremely complicated business-processes, adaptation and application of the best practical elaborations, establishment of goals and application of an experience obtained. The results of benchmarking comparison for inculcation of progressive experiments in Tajikistan have been adduced.

В условиях жесткой конкуренции на рынке гостиничных услуг, а также быстро меняющихся условий деятельности, важно не только сконцентрировать внимание на внутреннем состоянии дел предприятия, но и выработать долгосрочную стратегию его устойчивого развития. Выбор стратегии реализуется на основе анализа основных факторов, характеризующих внутреннее состояние предприятия и внешнюю среду. Стратегия должна отвечать на вопрос: какие существуют альтернативные варианты более

эффективного использования имеющихся на предприятии ресурсов и возможностей для достижения целей, поставленных с учетом элементов внешней среды? Самым важным стратегическим решением в сфере развития гостиничных услуг является разработка стратегии обеспечения постоянного высокого качества по сравнению с конкурентами. В этом отношении надежным инструментом обеспечения опережающего роста качества гостиничных услуг выступает бенчмаркинг, при котором задачи определяются не от достигнутого, а на основе анализа показателей развитых предприятий.

Зарубежный опыт показывает, что применение бенчмаркинга в гостиничном бизнесе является весьма эффективным методом управления. По данным Американского фонда качества (American Quality Foundation), более 30 % крупных американских предприятий регулярно применяют метод бенчмаркинга, и этот показатель продолжает расти; подобная тенденция наблюдается и в странах Западной Европы, и в Японии. По результатам исследования, проведенного Университетом Эрлангена-Нюрнберга, были выявлены факторы, устанавливаемые немецкими компаниями при проведении бенчмаркинга. Это улучшение конкурентных позиций на 26 %, снижение расходов на 24 %, укрепление конкурентных позиций на 12 %, формирование лояльности потребителей – на 12 %, эффективность – на 9 %, выявление слабых мест процесса управления – на 7 %, способность к разработке новых идей – на 5 %, развитие организации – на 5 %. [1, с. 54-55]

Основной задачей осуществления технологии бенчмаркинга на предприятиях гостиничного типа является повышение качества и достижение ключевых целей. Специалисты TQM трактуют качество как степень удовлетворения потребностей. Так, под качеством гостиничных услуг в первую очередь понимается степень удовлетворения потребностей гостей.

Объектами анализа при проведении бенчмаркинга гостиничной индустрии являются предоставляемые услуги, особенно те параметры услуг, которые представляются потребителям наиболее важными. Для гостиничной индустрии приоритетными являются критерии удовлетворенности гостей. Технология бенчмаркинга должна указать, где компания проигрывает конкурентам в области удовлетворения потребностей гостей.

Базовые элементы бенчмаркинга (цели, задачи, принципы) организуют, интегрируют и закладывают основание в понятие и концепцию конкурентного анализа, что может обеспечить необходимой информацией для совершенствования гостиничных услуг и удовлетворения требований рынка. (рис. 1)

Чтобы детально проанализировать возможности применения бенчмаркинга в гостиничной индустрии, необходимо рассмотреть его основные виды:

- внутренний бенчмаркинг – улучшение деятельности гостиницы за счет сравнения показателей между отделами компании;
- конкурентный бенчмаркинг - сравнение показателей собственной компании с конкурентами;
- функциональный бенчмаркинг – улучшение деятельности компании с использованием опыта компаний из других отраслей;

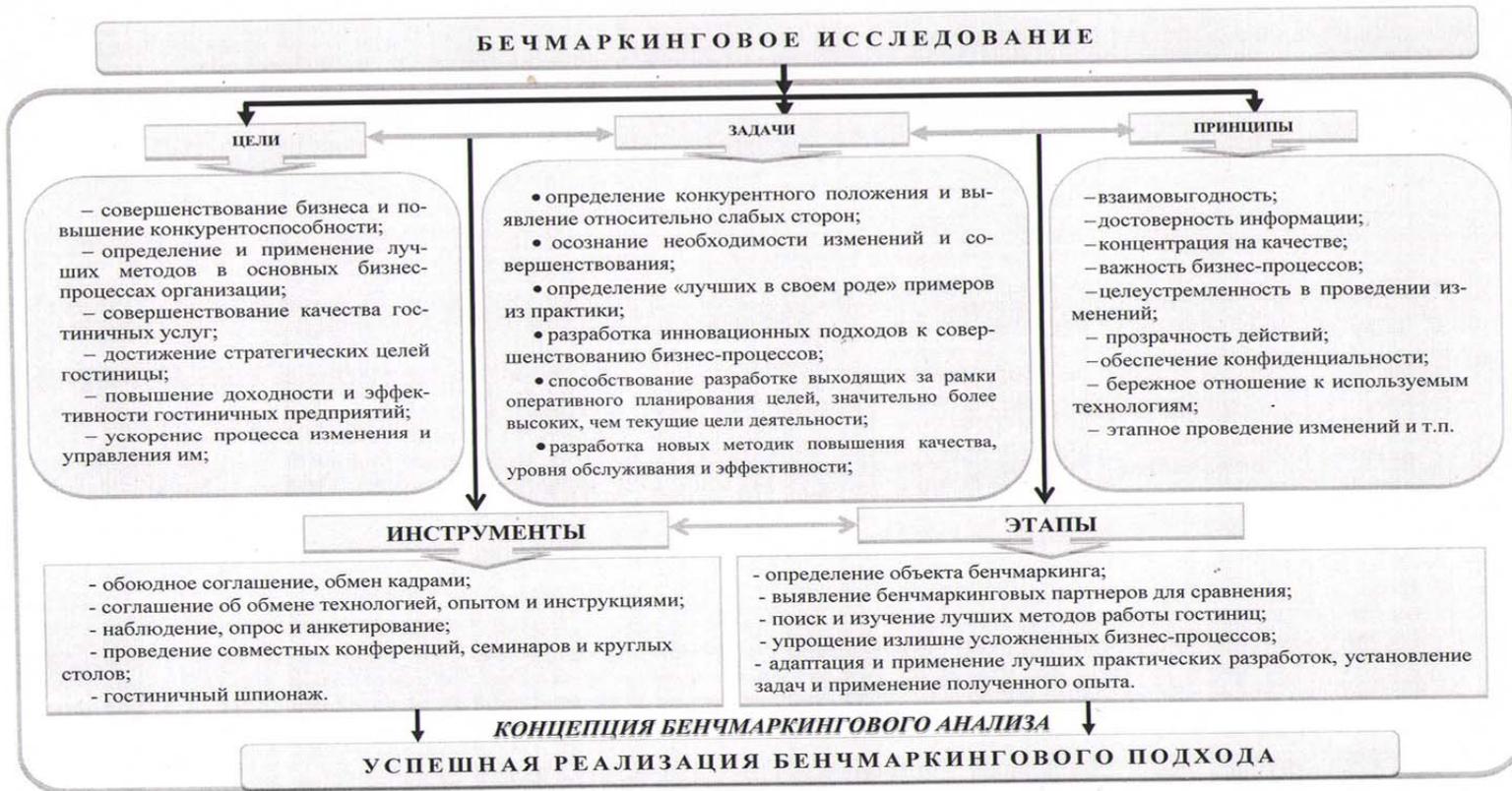


Рис. 1. Механизм реализации бенчмаркингвого подхода в гостиничном бизнесе

- общий бенчмаркинг – целенаправленный подход ко всем проблемам компании, определение задач и поэтапное решение выявленных проблем;

- стратегический бенчмаркинг – улучшение бизнес-процессов на основе передового опыта зарубежных компаний с высоким уровнем организованности.

В зависимости от поставленной задачи, бенчмаркинг разделяется на сравнительный и процессный. Сравнительный бенчмаркинг - это процесс сбора и анализа показателей деятельности организации и сравнение этих данных с данными других предприятий отрасли для выявления проблем и разработки стратегических программ. Исходя из этого и с учетом обеспечения успешной реализации бенчмаркинг-подхода в гостиничном бизнесе, выделяем показатели эффективной гостиничной деятельности:

1) основные показатели, определяющие качество обслуживания клиентов;

2) основные показатели, определяющие эффективность управления и функционирования гостиницы;

– доход от продажи (Room Revenue);

– доход с доступного номера (RevPAR);

– средний отпускной тариф (ADR);

– средний доход на гостя (RevPAC);

– средняя продолжительность проживания (Average Length of Stay);

– количество проданных номеров (Room Sold);

– процент загрузки (Occupancy %);

3) показатели, воздействующие на работу персонала.

При изучении всех этих показателей можно выявить эффективные методы работы гостиниц, показатели, удовлетворяющие потребности гостей, и принять оптимальные управленческие решения.

По нашему мнению, более результативный и эффективный метод основывается на соединении нескольких показателей и факторов в одно целое на пропорциональной основе. [5, с. 54, 80] Например, ключевые показатели уровня удовлетворения клиентов, которые определяются по нескольким итогам, таким, как тщательный анализ клиентской информации; число клиентов, отказавшихся от услуг гостиницы за установленный период, или продолжавших пользоваться данными услугами, или перешедших на новые услуги; объем средств, затраченных клиентами в период пребывания в гостинице, и т.д. Каждый из показателей интересен лишь как отражение клиентских предпочтений.

При этом значение показателей анализируемого предприятия гостиничного сектора необходимо сравнить с показателями предприятий, сходных с ним по объему, структуре, клиентской направленности.

При сравнительном бенчмаркинге рассчитывается не только горизонтальный анализ (сравнение с другими гостиничными предприятиями), но и вертикальный (сравнение с предыдущим периодом, месяцем, кварталом, годом), учитывая при этом влияние сезонного фактора.

Процессный бенчмаркинг - это изучение бизнес-процессов предприятий, которые имеют лучшие результаты в своей области и определенные направления бизнес-процессов, где бизнес-процессы разделяются на внешние (бронирование авиа - и железнодорожных

билетов, поставка продуктов в ресторан гостиницы) и внутренние бизнес-процессы (организация поддержания чистоты в номерах и организация работы прачечной гостиницы) [2, с. 191-197].

Для реализации данной методики в сфере гостиничной индустрии необходимо раскрыть этапы исследования:

Этап 1. Определение объекта бенчмаркинга. Анализ и оценка текущей ситуации в компании, поиск факторов, влияющих на результативность деятельности гостиницы, а также выявление ключевых проблем. Решение и выявление ключевых проблем и слабых мест в деятельности гостиницы дает возможность того, что эти зоны недостатков становятся точками фиксации усилий менеджмента. В гостиничном бизнесе процесс предоставления услуг гостям является основным объектом анализа и составляет предмет бенчмаркингowego исследования.

Этап 2. Выявление бенчмаркингowych партнеров для сравнения. Ориентируясь на объект бенчмаркинга, анализируется целевой рынок и выявляются бенчмаркингowe партнеры.

При выборе потенциальных партнеров по бенчмаркингу необходимо учитывать такие факторы, как близость выполняемых функций и операций, надежность предоставляемой информации, географическое расположение, наличие дружественных или, напротив, враждебных отношений с соответствующими компаниями. Всегда очень полезен выбор партнеров по бенчмаркингу в собственном регионе [3, с. 33-41].

Бенчмаркингowe исследование является деятельностью, организованной на совместном согласии и обмене информацией, что обеспечивают выгоду обеим сторонам. В бенчмаркингowym союзе каждый партнер должен иметь гарантии, относящиеся к поведению других, и только уважение, предварительное установление правил, согласованных всеми участниками, гарантирует хороший результат. Участникам необходим кодекс в качестве справочного пособия для правильного осуществления их деятельности, который должен включать три аспекта: протокол, юридические вопросы, а также вопросы этического плана.

Этап 3. Поиск и изучение лучших методов работы гостиниц. Для поиска лучших методов управления необходимо изучать следующие показатели работы гостиничного комплекса: маркетинговые, кадровые, управленческие, социальные. Важно определить, когда и при каких условиях гостиница действует эффективно.

Этап 4. Упрощение и ускорение излишне усложненных бизнес-процессов. Вся информация и данные, собранные на изложенных выше этапах, должны быть детально проанализированы для выявления существующей разницы в показателях результативности между компанией, проводящей бенчмаркинг, и гостиницами-лидерами по этим показателям. В процессе анализа должны быть досконально изучены все этапы процесса управления гостиничным комплексом и выделены все функции отличного качества управления и соответствующие им показатели эффективности.

Этап 5. Адаптация и применение лучших практических разработок, установление задач и применение полученного опыта. На последнем этапе ведения бенчмаркинга необходимо установить последовательность действий, соответствующих доведению результативности управления гостиницей до уровня стандартов. Эффективность повысится, если принять необходимые меры: обучение и повышение квалификации

персонала, вовлечение работников в дела компании, мотивация персонала, внедрение компьютеризированных систем поддержки, расширение специализации инженеров и операторов производственного оборудования.

Далее следует отслеживать и контролировать все изменения в работе гостиницы и наладить честный мониторинг прогресса, установленного в процессе проведения бенчмаркинга и достигнутого организацией на пути ее продвижения, и снабдить соответствующей информацией.

В данном исследовании нами используется конкурентный бенчмаркинг, так как в процессе исследования будет рассматриваться качество предоставления услуг в конкурирующих гостиницах, направленных на формирование лояльности клиентов.

С учетом сложившейся ситуации и на основе эффективного использования передового опыта, нами разрабатывается стратегия улучшения качества гостиничных услуг и повышения уровня лояльности клиентов в гостинице «Таджикистан» города Душанбе, столицы Республики Таджикистан. Примером для сравнения служат турецкие гостиницы «А» и «В». Выбор этих гостиниц обусловлен их известностью в регионе как успешных гостиниц, имеющих большую популярность у туристов. С учетом важности назревших проблем используется конкурентный бенчмаркинг с акцентом на изучение иностранного опыта по формированию лояльности клиентов. Результаты бенчмаркинг-исследования представлены в табл. 1.

Имеются различные виды проведения бенчмаркинг-исследований. Первая и наиболее распространенная модель работает так, что одна организация начинает бенчмаркинг с участием нескольких других организаций в качестве партнера:

- общий бенчмаркинг – целенаправленный подход ко всем проблемам компании, определение задач и поэтапное решение выявленных проблем;
- стратегический бенчмаркинг – улучшение бизнес-процессов на основе передового опыта зарубежных компаний с высоким уровнем организованности.

В зависимости от поставленной задачи бенчмаркинг делится на сравнительный и процессный. Сравнительный бенчмаркинг - это процесс сбора и анализа показателей деятельности организации и сравнение этих данных с данными других предприятий отрасли для выявления проблем и разработки стратегических программ.

Таблица 1. Результаты бенчмаркинг-сравнения для внедрения передового опыта

ПАРАМЕТРЫ СРАВНЕНИЯ	ГОСТИНИЦА «А»	ГОСТИНИЦА «В»	СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ	ПРИНЯТОЕ РЕШЕНИЕ
Внешний вид	Классическая, с особенностями национальной архитектуры	Современная	А - 4 В - 5	Реконструировать с учетом современной и национальной архитектуры.
Ценовая политика	Ассортиментная	Качество услуг	А - 2 В - 5	Разработать стратегию ценообразования с учетом качества услуг.
Дополнительные услуги	Услуги питания, сопутствующие услуги, досуг, бизнес-услуги	Услуги питания, сопутствующие услуги, досуг, бизнес-услуги	А - 4	Расширить спектр дополнительных услуг.
Интернет-	Оперативное	Оперативное	А - 2	Усилить наблюдение за

Раджабов Р.К., Шарипова Х.Р. Бенчмаркинг как инструмент развития конкурентоспособности гостиничных предприятий

отзывы посетителей	реагирование	реагирование		отзывами клиентов, в частности включить в повестку дня регулярные заседания.
Маркетинг	Умеренный поиск	Активный (навязчивый) поиск	A - 3 B - 2	Выработать стратегию маркетинга на умеренных основах.
Жалобы и пожелания гостей	Ежедневный отчет сотрудников гостиницы о проблемах гостей и путях их решения	Оперативное реагирование	A - 4 B - 5	Внедрить систему оперативного реагирования на жалобы гостей.
Контроль качества	TQM	TQM	A - 5	Внедрить систему TQM
Экология	Особое отношение	Умеренное отношение	A - 3 B - 2	Усилить контроль над чистотой и свежестью мебели и прочего оборудования
Уровень квалификации и персонала	Более 80 % персонала имеют высшее образование в сфере гостиничной индустрии	Акцент делается на стаж, опыт и физические данные персонала	A - 4 B - 5	Акцентироваться на стаже, опыте и физических данных персонала
Обучение персонала	Через три года, обязательно	Произвольно, не контролируется	-	Внедрить ежегодные конкурсы обучения за рубежом
Программа лояльности включает:	Накопительную систему, привилегии	Скидки постоянным клиентам, программу для корпоративных клиентов	A - 4 B - 4	Акцентироваться на скидках постоянным клиентам и привилегиях
Услуга питания	Раз в день	Два раза в день	A - 2 B - 3	По мере возможности предоставлять клиентам двухразовое питание
* На лояльность клиентов по пятибалльной шкале (оценка экспертов из числа сотрудников рассматриваемых гостиниц)				

Составлено авторами

Исходя из этого и с учетом обеспечения успешной реализации бенчмаркингowego подхода в гостиничном бизнесе, выделяем показатели эффективной гостиничной деятельности. Проводится отдельное сравнение с каждым партнером. Зачастую партнеры не подозревают, что, кроме них, в бенчмаркинге участвуют другие партнеры.

Вторая модель, когда несколько компаний - партнеров собираются вместе для проведения совместного бенчмаркинга. В этой модели имеет место перекрестное сравнение всех партнеров.

Третья модель проведения бенчмаркинга предполагает наличие посредника, в роли которого обычно выступает консультант.

После определения выбора партнера последующим шагом в проведении этой процедуры являются визиты к партнерам, выявление лучших практик и окончательный отбор партнеров для бенчмаркинга.

Обычно при выезде из гостиницы гостю предоставляется книга жалоб или анкета, где его просят оценить деятельность и качество предлагаемых отелем услуг. К сожалению, анкеты многих гостиниц имеют мало информации, и даже если у клиента и были проблемы, он или занизит общую оценку гостиницы или просто откажется отвечать. Бывает так, что гости по прошествии некоторого времени редко отмечают конфликтные ситуации или случаи некачественного предоставления услуг. Конечно, неудовлетворенность качеством обслуживания в этом отеле остается у гостя навсегда и возможность его возвращения значительно уменьшается.

По нашему мнению, наиболее эффективным было бы при бронировании номера и при вхождении в него гостя предлагать ему вид опросника, где можно обозначить все основные проблемы, с которыми может столкнуться гость во время пребывания в отеле. Следует включать и те вопросы о потребностях гостя, на которые работники гостиницы затрудняются найти ответ, что и даст возможность проанализировать все недостатки отеля и решить ключевые проблемы. От клиента гостиницы требуется только отметить пункт, который вызвал недостаточное удовлетворение или дискомфорт в связи с предоставленной услугой, а клиент возвращает опросник при выезде из гостиницы. Чтобы активизировать клиента к заполнению опросника, его можно поощрить, предложив ему бесплатный коктейль или завтрак, или подарить какой-нибудь сувенир. В таких случаях гость не только оказывает отелю услугу по выявлению проблемных зон, но и у него повышается лояльность к гостинице. Необходимо отметить, что предоставление и обозначение возможных проблем поможет гостю сориентироваться в причинах дискомфорта или неудовлетворенного состояния, если им до этого не был определен источник раздражения. При анализе каждого пункта опросника, в результате чего определяются критически важные для обслуживания гостей параметры, и выявляется уровень лояльности клиента к гостинице.

Исследуемые нами гостиничные комплексы и средства размещения г. Душанбе показали, что бенчмаркинговое исследование является относительно новым в управлении гостиничной индустрией. Здесь необходимо отметить, что для большинства гостиниц и средств размещения бенчмаркинг не является новшеством, так как он осуществлялся ими в рамках конкурентного анализа. Хотя бенчмаркинг является более детализированной, упорядоченной и формализованной функцией, чем метод или подход конкурентного анализа, это необходимая функция успеха любой организации, в том числе и гостиничных комплексов. Использование бенчмаркинга в рамках маркетинговой деятельности в Таджикистане связано с обусловленными трудностями, среди которых можно отметить: секретность информации на предприятиях; незначительный объем информации о бенчмаркинге; слабую ориентацию на конкурентов, ориентацию на сиюминутную прибыль либо на выживание.

Исследование рынка гостиничных услуг Республики Таджикистан показало, что многие отечественные гостиницы сегодня работают в условиях слабой конкуренции, что влечет низкие темпы внедрения инноваций, предоставление сервиса низкого качества. В международном рейтинге конкурентоспособности бизнес-среды среди развитых стран, проведенном Институтом развития международного менеджмента в 2010 г. (г. Лозанна, Швейцария), Республика Таджикистан заняла 102 место среди 116 стран. Среди этих стран по рангу стратегий и деятельности компаний РТ занимает 107 место, и по рангу качества

национальной бизнес-среды – 100-е место. В 2016-2107 г. Республика Таджикистан заняла 77 место из 138 стран по индексу глобальной конкурентоспособности [4]. По этим показателем можно сделать вывод, что рейтинг Таджикистана постоянно улучшается. Это доказывает, что необходимо использовать современные методы управления в отечественных сервисных компаниях и других сферах управления.

Сравнительный анализ отзывов постояльцев, а также коэффициента загрузки, доходности и уровня оказания гостиничных и дополнительных услуг по категориям гостиниц (экономического класса, среднего класса, первого класса, высшего класса) показал, что низкое качество сервиса и дефицит знаний у многих руководителей и персонала гостиниц являются главными причинами недостаточного развития гостиничных предприятий.

Таким образом, формальная процедура проведения бенчмаркинга обеспечивает большую прибыльность и стабильность гостиничной индустрии в долгосрочной перспективе, а также помогает уменьшить трения между сотрудниками компании, так как проведение бенчмаркинг-исследования дает возможность гостиничному комплексу посмотреть со стороны на собственную практику управления и выявить имеющийся потенциал для дальнейшего улучшения работы. Только систематическое сравнение с другими лидерами в области гостиничной индустрии дает возможность добиться собственного успеха.

В целом итоги бенчмаркинг-исследования могут стать основой для разработки стратегии повышения качества оказания гостиничных услуг. Учитывая все эти факторы, мы считаем, что применение бенчмаркинг-исследования даст гостиничному комплексу возможность усовершенствовать практику управления и эффективно использовать свой потенциал для дальнейшего улучшения работы.

Список использованной литературы:

1. Горностаева Ж.В. Бенчмаркинг в сфере услуг: монография / Ж.В. Горностаева, С.В. Богданов [и др.]. - Шахты: ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2009. – 97 с.
2. Жаркова Т.С. Применение принципов концепции бенчмаркинга для предприятий гостиничного бизнеса / Т.С. Жаркова // Ученые записки Международного банковского института. - СПб.: Международный банковский институт. - 2014. - №8-1. - С.191-197.
3. Шоттмиллер Д. К. Руководство по бенчмаркингу / Д.К. Шоттмиллер // Деловое совершенство. – 2005. – №4. - С.33-41.
4. Индекс глобальной конкурентоспособности / Режим доступа: http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/GCR_05_06/Business_Competitiveness_Index.pdf (The Business Competitiveness Index - BCI). Дата обращения 31.03.2016.
5. Раджабов Р.К. Формирование стратегии развития предприятия в условиях переходной экономики / Р.К.Раджабов, М.Х. Саидова, С.Ш. Низомиддинов // Учёные записки (Худжандский государственный университет имени академика Б. Гафурова). Серия «Естественные и экономические науки». -2016. №2(37).- С.78-91.

Reference Literature:

1. *Gornastayeva ZH. V. Benchmarking in the Spheres of Services // ZH. V. Gornastayeva, S. V. Bogdanov et alia. – Mines: “YURGUES” all-Russian Production Association under State United Governance. 2009. – 97 pp.*
2. *Zharkova. T. S. Application of the Principles of Benchmarking Conception for Hotel Business Enterprises // T. S. Zharkova // Scientific Notes of the International Banking Institute. – SPB.: International Banking Institute. – 2014, N8-1. – pp. 191-197.*
3. *Shotmiller D. K. Guidance on Benchmarking // D. K. Shotmiller // Business Perfection. – 2005, N4. – pp. 33-41.*
4. *Global Competitiveness Index // Regime of availability: [http](http://www.weforum.org); Date of request: 31.03.2016*
5. *Rajabov R. K. Formation of Enterprise Development Strategy under Transition Economy Conditions// R. K. Rajabov, M. Kh. Saidova, S. Sh. Nizomiddinov // Scientific Notes of Khujand State University named after academician B. Gafurov. Series “Natural and Economics Sciences”. – 2016, N2 (37). – pp. 78-91.*