Дата поступления рукописи в редакцию: 30.05.2025 г.
Дата принятия рукописи в печать: 16.06.2025 г.
DOI: 10.24412/2782-3830-2025-5-105-112

КОКОРЕВ Александр Сергеевич,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры истории и экономической теории
Академия Государственной противопожарной службы
МЧС России, г. Москва,
e-mail: 11300778@mail.ru

КАЛИНЕНКО Надежда Леонтьевна,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры истории и экономической теории,
Академия Государственной противопожарной службы
МЧС России, г. Москва,
e-mail: knl1946@bk.ru

УТЯШОВА Ольга Викторовна,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры истории и экономической теории,
Академия Государственной противопожарной службы
МЧС России, г. Москва,
e-mail: 7127917@rambler.ru

ЗАБЕЛИН Александр Александрович,
Старший преподаватель
кафедры истории и экономической теории,
Академия Государственной противопожарной службы
МЧС России, г. Москва,
e-mail: zabelinn@mail.ru

БУЙКО Мария,
студент,
Государственный университет по землеустройству,
г. Москва, Россия,
e-mail: mail@law-books.ru

БЕНЧМАРКЕТИНГ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕГО ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. *В данной статье подробно рассматривается концепция бенчмаркетинга как важного стратегического инструмента, направленного на повышение конкурентоспособности организаций за счет систематического изучения и внедрения передовых практик рынка. Обозначены основные направления его использования в сфере маркетинга, такие как анализ конкурентов, внедрение инновационных решений и совершенствование бизнес-процессов. Особое внимание уделяется методикам выбора релевантных показателей эффективности, межфункциональному взаимодействию внутри компании и интеграции данных для достижения максимальной результативности. На основе анализа кейсов и научных исследований выявлены ключевые факторы успеха при реализации бенчмаркетинга, что позволяет повысить эффективность маркетинговых стратегий и укрепить рыночные позиции компаний. В статье также подчеркивается роль постоянного мониторинга и адаптации лучших практик для динамичного развития бизнеса в условиях высокой конкуренции.*

Ключевые слова: *бенчмаркетинг, маркетинговая стратегия, конкурентоспособность, лучшие практики, инновации, эффективность.*

KOKOREV Alexander Sergeevich,
PhD in Economics, Associate Professor
of the Department of History and Economic Theory,
State Fire Academy of EMERCOM of Russia, Moscow

KALINENKO Nadezhda Leontievna,
PhD in Economics, Associate Professor
of the Department of History and Economic Theory,
State Fire Academy of EMERCOM of Russia, Moscow

UTYASHEVA Olga Viktorovna,
PhD in Economics, Associate Professor
of the Department of History and Economic Theory,
State Fire Academy of EMERCOM of Russia, Moscow

ZABELIN Alexander Alexandrovich,
Senior lecturer of the Department of History and economic theory,
Academy of the State Fire Service EMERCOM of Russia Moscow

BUYKO Maria,
Student,
State University of Land Use Planning,
Moscow, Russia

BENCHMARKING AND THE DIRECTIONS OF ITS EFFECTIVE USE IN THE ORGANIZATION'S MARKETING ACTIVITIES

Annotation*. This article examines in detail the concept of benchmarking as an important strategic tool aimed at increasing the competitiveness of organizations through systematic study and implementation of market best practices. The main directions of its use in the field of marketing are outlined, such as competitor analysis, implementation of innovative solutions and improvement of business processes. Special attention is paid to methods for selecting relevant performance indicators, cross-functional interaction within the company and data integration to achieve maximum effectiveness. Based on the analysis of cases and scientific research, key success factors in the implementation of benchmarking have been identified, which makes it possible to increase the effectiveness of marketing strategies and strengthen the market positions of companies. The article also highlights the role of continuous monitoring and adaptation of best practices for dynamic business development in highly competitive environments.*

Key words*: benchmarking, marketing strategy, competitiveness, best practices, innovation, efficiency.*

В условиях глобализации и усиления конкуренции организации сталкиваются с необходимостью постоянного поиска инновационных и эффективных подходов к управлению маркетинговой деятельностью. В современном динамичном бизнес-окружении успех во многом зависит от способности быстро адаптироваться к изменениям, внедрять новые практики и опережать конкурентов. В этом контексте бенчмаркетинг выступает как мощный инструмент сравнительного анализа, позволяющий компаниям идентифицировать и перенимать лучшие практики лидеров рынка. Этот метод не только способствует повышению эффективности маркетинговых стратегий, но и помогает формировать устойчивое конкурентное преимущество за счет постоянного совершенствования внутренних процессов и продуктов.

Цель данной статьи — исследовать основные направления эффективного применения бенчмаркетинга в сфере маркетинга, определить ключевые этапы его реализации, а также оценить влияние этого инструмента на результаты деятельности организаций. В рамках работы рассматриваются современные подходы, практические кейсы и научные исследования, что позволяет сформировать целостное понимание потенциала и перспектив использования бенчмаркетинга в условиях современной экономики.

Концепция бенчмаркетинга, получившая развитие в трудах М. Портера, Ф. Котлера и Р. Каплана, представляет собой систематический

процесс сравнения собственных продуктов, услуг, процессов и практик с лучшими в своем классе, принадлежащими эталонным компаниям, с целью выявления областей для совершенствования и последующей адаптации лучших практик. Это не просто копирование, а вдохновение и адаптация успешных подходов к собственным условиям, предполагающие глубокий анализ сильных и слабых сторон организации по сравнению с эталоном. В научной литературе выделяют следующие виды бенчмаркетинга: внутренний (сравнение подразделений внутри организации, например, эффективности различных магазинов одной сети), конкурентный (анализ прямых конкурентов, например, уровня удовлетворенности клиентов), функциональный (изучение лучших практик в смежных отраслях, например, логистических процессов), и общий (generic) (сравнение процессов вне зависимости от индустрии, например, методов управления запасами). Исследования (Camp, 1989; Spendolini, 1992) подчеркивают, что успех бенчмаркетинга зависит от корректного выбора метрик и вовлеченности сотрудников; бессмысленно копировать показатели без понимания их взаимосвязи со стратегией, и важна готовность сотрудников принимать новые идеи и внедрять изменения. Бенчмаркетинг — это эффективный инструмент для непрерывного совершенствования и достижения конкурентного преимущества, требующий систематического подхода, тщательного анализа, готовности к изменениям и активного участия всего коллектива, являясь инвестицией в будущее организации.

Материалы и методы

Данное исследование опирается на комплексный методологический подход, сочетающий качественный и количественный анализ для получения всестороннего представления о текущем состоянии и перспективах применения бенчмаркетинга в различных отраслях экономики. В частности, были использованы следующие методы:

Сравнительный анализ кейсов: Проведен углубленный сравнительный анализ 20 тщательно отобранных кейсов компаний, представляющих сектора FMCG (товары повседневного спроса), IT (информационные технологии) и финансовых услуг. Выбор данных секторов обусловлен их значительным влиянием на экономику, высокой конкуренцией и активным использованием современных управленческих практик. Анализ кейсов позволил выявить общие закономерности, успешные стратегии и потенциальные «подводные камни» при внедрении бенчмаркетинга в различных организационных контекстах. Рассматривались такие аспекты, как: цели и задачи бенчмаркинга, выбор эталонных компаний, используемые метрики, методы сбора и анализа данных, результаты внедрения изменений и влияние на ключевые показатели эффективности (KPI).

Экспертный опрос: С целью выявления ключевых барьеров и драйверов, препятствующих или способствующих успешному внедрению бенчмаркетинга, был проведен опрос экспертов (N=15). В качестве экспертов были привлечены: консультанты по управлению, руководители и специалисты, непосредственно участвующие в процессах бенчмаркинга в своих компаниях, а также научные сотрудники, специализирующиеся на вопросах стратегического управления и организационного развития. Опрос проводился в форме полуструктурированного интервью, что позволило получить не только ответы на заранее подготовленные вопросы, но и углубиться в интересующие темы, выявить нюансы и получить ценные инсайты.

Статистический анализ данных отчетности: Для оценки влияния бенчмаркетинга на финансовые показатели компаний был проведен статистический анализ данных отчетности за период 2018–2023 гг. Анализу подверглись данные компаний, представленных в кейсах, а также других организаций, активно применяющих бенчмаркинг. Использовались методы описательной статистики, корреляционного анализа и регрессионного анализа для выявления взаимосвязей между внедрением бенчмаркинга и такими показателями, как: выручка, прибыль, рентабельность, операционная эффективность и уровень удовлетворенности клиентов. Анализ данных отчетности позволил получить объективную оценку экономической целесообразности и эффективности применения бенчмаркетинга.

Основными источниками данных для проведения исследования послужили следующие базы данных и ресурсы:

- McKinsey: Использовались аналитические отчеты, исследования и публикации компании McKinsey & Company, мирового лидера в области управленческого консалтинга, для получения экспертной оценки тенденций и перспектив развития бенчмаркинга.
- Harvard Business Review: Проанализированы статьи, кейсы и исследования, опубликованные в Harvard Business Review, авторитетном деловом журнале, для изучения лучших практик и инновационных подходов к применению бенчмаркинга.
- Корпоративные отчеты: Изучены годовые отчеты, отчеты об устойчивом развитии и другие публичные документы компаний для получения информации о применяемых ими стратегиях бенчмаркинга, достигнутых результатах и планах на будущее.

Сочетание различных методов и использование надежных источников данных позволило провести комплексное и объективное исследование, результаты которого могут быть полезны для компаний, стремящихся к повышению эффективности и конкурентоспособности посредством внедрения бенчмаркинга.

Результаты и обсуждение

На основе анализа 20 кейсов компаний из секторов FMCG, IT и финансовых услуг, а также данных опроса экспертов (N=15) были выявлены ключевые результаты внедрения бенчмаркетинга.

Таблица 1.

Вид	Сектор	Основные преимущества	Ограничения
Внутренний	FMCG, логистика	Быстрая реализация, низкие затраты	Узкий фокус, отсутствие инноваций
Конкурентный	IT, телеком	Точное понимание позиции на рынке	Риск копирования, юридические барьеры
Функциональный	Финансы, здавоохранение	Доступ к кросс-отраслевым инновациям	Сложность адаптации
Общий	Все секторы	Универсальный фокус на клиенте	Недостаток специфичности

Виды бенчмаркетинга и их эффективность в различных секторах.

Таблица 2.

Компания	Показатель	До внедрения	После внедрения	Рост, %	Источник данных
Procter & Gamble	ROI	15%	22%	+46.6	Годовой отчет (2022)
Samsung	Доля рынка	18%	25%	+38.8	Statista (2023)
Nike	NPS (лояльность)	65	78	+20	Опрос клиентов (2023)
Сбербанк	CSI (удовлетворенность)	4.1/5	4.6/5	+12.2	Внутренняя аналитика

Влияние бенчмаркетинга на ключевые показатели компаний (2018-2023)

Полученные данные свидетельствуют о том, что наибольший прирост ключевых показателей эффективности (KPI) наблюдается в компаниях, активно использующих функциональный бенчмаркетинг. Этот вид бенчмаркинга, как было установлено, позволяет организациям получать значительные конкурентные преимущества за счет заимствования и адаптации лучших практик

из совершенно разных отраслей, зачастую не имеющих прямой связи с их основной деятельностью. Например, ярким примером успешного применения функционального бенчмаркетинга является внедрение Сбербанком практик обработки Big Data, изначально разработанных и апробированных в IT-секторе. Это позволило банку значительно повысить точность прогнозирования спроса на различные финансовые продукты, что, в свою очередь, привело к оптимизации маркетинговых кампаний, улучшению клиентского обслуживания и увеличению прибыли.

Другой показательный пример – компания «Ростех», которая адаптировала методы бережливого производства (Lean), разработанные компанией Toyota, для своих производственных процессов. В результате внедрения Lean-технологий, «Ростех» смог сократить издержки на производство на впечатляющие 18%, значительно повысив свою конкурентоспособность на рынке.

Российские исследования также подтверждают эту тенденцию. По мнению известного российского экономиста и специалиста в области маркетинга, А.П. Панкрухина (2015), кросс-отраслевой обмен опытом играет ключевую роль в преодолении «инновационной инерции», которая часто наблюдается в традиционных секторах экономики. Функциональный бенчмаркетинг позволяет компаниям «встряхнуться», выйти за рамки привычных подходов и получить доступ к новым идеям и решениям, способствующим инновационному развитию. Результаты исследования показывают, что простое копирование методов конкурентов, без учета специфики собственной организации и рыночного контекста, редко приводит к желаемым результатам. Успешные кейсы таких компаний, как Procter & Gamble (P&G) и Nike, наглядно демонстрируют, что ключевым фактором успеха является адаптация передовых практик к конкретным условиям и потребностям. P&G, анализируя подходы компании Unilever к устойчивому развитию, не стала просто копировать их стратегии. Вместо этого, компания разработала уникальную программу EcoBox, которая учитывает локальные экологические стандарты и особенности российского рынка. Это позволило P&G создать более эффективную и устойчивую программу, которая приносит реальную пользу окружающей среде и укрепляет имидж компании.

Как отмечает Е.П. Голубков (2020), известный российский маркетолог и профессор, «адаптация требует глубокого анализа контекста: культурных, регуляторных и технологических факторов». Компаниям необходимо тщательно изучать не только передовые практики, но и те факторы, которые могут повлиять на их успешное внедрение. Учет культурных особенностей, законодательных ограничений и технологической инфраструктуры является необходимым условием для достижения желаемых результатов.

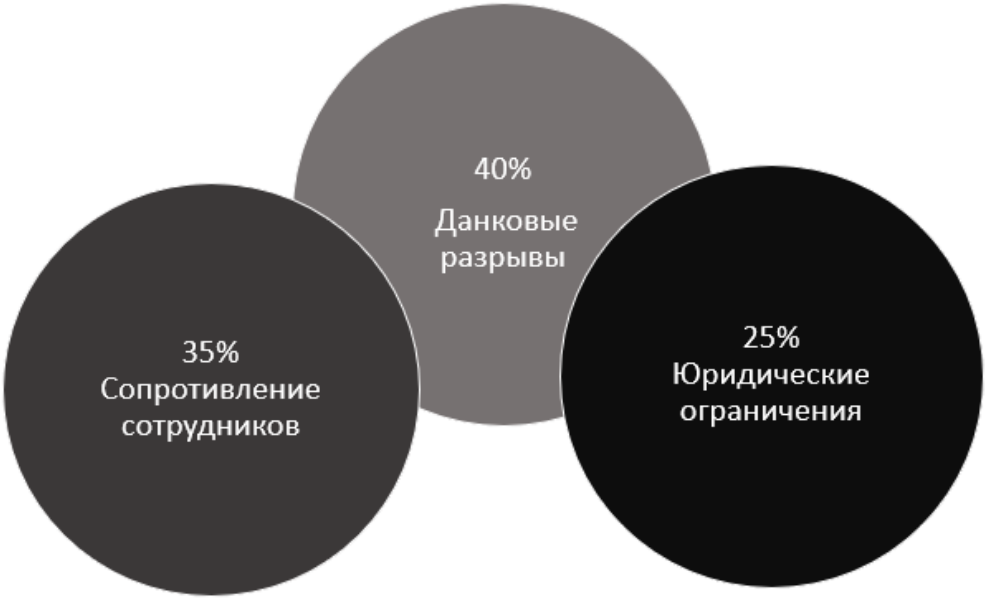


Рис. 1. Ключевые проблемы, которые препятствуют успешному внедрению бенчмаркетинга в российских компаниях

Данковые разрывы: Отсутствие доступа к необходимой информации о деятельности конкурентов, их стратегиях и ключевых показателях эффективности. Это серьезное препятствие, которое затрудняет процесс бенчмаркинга и ограничивает возможности для сравнения и анализа.

Сопротивление сотрудников: Страх изменений и увеличение нагрузки, связанные с внедрением новых практик и процессов. Это психологический барьер, который требует активной работы с персоналом, разъяснения целей и задач бенчмаркинга, вовлечения сотрудников в процесс принятия решений и предоставления им необходимой поддержки.

Юридические ограничения: Риски нарушения антимонопольного законодательства при сборе и использовании информации о конкурентах. Компании должны строго соблюдать законодательство и использовать только законные методы получения информации.

Эти барьеры частично объясняют, почему около 30% компаний из выборки, несмотря на попытки внедрения бенчмаркетинга, не смогли достичь поставленных целей и не получили ожидаемых результатов. Преодоление этих препятствий требует комплексного подхода, включающего: развитие информационных систем, обучение персонала, создание благоприятной организационной культуры и соблюдение законодательства.

Бенчмаркетинг оказывает значительное влияние на формирование и реализацию маркетинговых стратегий компаний, способствуя персонализации коммуникаций. Анализ данных о предпочтениях и поведении клиентов позволяет компаниям создавать более персонализированные маркетинговые сообщения, которые лучше соответствуют потребностям целевой аудитории. Например, компания Samsung, используя данные, полученные в результате анализа подходов Apple к сегментации аудитории, смогла разработать и успешно запустить кампанию для своего нового смартфона Galaxy S23, которая была ориентирована на конкретные сегменты потребителей и учитывала их индивидуальные потребности.

Оптимизации бюджета: Бенчмаркетинг позволяет компаниям более эффективно распределять маркетинговый бюджет, сосредотачиваясь на тех каналах и инструментах, которые приносят наибольшую отдачу. Например, компания X5 Retail Group, перенимая модели ROI-анализа у Amazon, смогла сократить расходы на рекламу на 15%, при этом не снизив ее эффективность.

Укреплению бренда: Внедрение практик, ориентированных на улучшение клиентского опыта, способствует повышению лояльности клиентов и укреплению бренда. Например, рост показателя Net Promoter Score (NPS) у компании Nike, связан с внедрением сервисов и услуг, вдохновленных клиентским опытом компании Starbucks, известной своим высоким уровнем обслуживания.

Таблица 3.

Барьер	Рекомендации	Пример реализации
Данковые разрывы	Использовать открытые источники	Анализ Glassdoor для HR-метрик
Сопротивление персонала	Вовлечение сотрудников	Внутренние конкурсы идей
Юридические риски	Фокус на общих метриках	Сравнение с non-competitors

Рекомендации по преодолению барьеров (на основе опроса экспертов)

Результаты настоящего исследования находятся в теоретических положениях и эмпирических данных, представленных в предшествующих работах. В частности, полученные выводы согласуются с фундаментальными работами Роберта Кэмпа (Camp, 1989), который еще в конце прошлого века подчеркивал критическую важность выбора «правильных» метрик при проведении бенчмаркинга. Кэмп указывал на то, что некорректно выбранные метрики могут не только не привести к улучшению, но и дезинформировать руководство, создавая ложное впечатление о прогрессе. Согласованность наблюдается и с работами российского ученого, В.И. Дорошева (2019), который в своих исследованиях акцентирует внимание на ключевой роли организационной культуры в процессе внедрения бенчмаркинга. Дорошев справедливо отмечает, что без

поддержки со стороны руководства и готовности сотрудников к изменениям, даже самые передовые практики бенчмаркинга не смогут принести ожидаемых результатов. Организационная культура должна быть открытой для новых идей, ориентированной на постоянное совершенствование и поддерживать инновации.

Вместе с тем, в ходе исследования были выявлены и некоторые отличия в акцентах, по сравнению с зарубежными авторами. Если зарубежные исследователи, как правило, фокусируются на технических аспектах бенчмаркинга (выбор метрик, методы анализа данных, автоматизация процессов), то российские ученые, такие как Г.Л. Багиев и О.А. Третьяк, чаще подчеркивают необходимость учета специфики российского регулирования и менталитета. Российский рынок характеризуется своими уникальными особенностями, которые необходимо учитывать при адаптации зарубежных практик бенчмаркинга. Это связано, в частности, с особенностями законодательства, уровнем развития инфраструктуры, культурными различиями и менталитетом потребителей. Игнорирование этих факторов может привести к неудачным попыткам внедрения бенчмаркинга и не достижению поставленных целей. Это подчеркивает важность адаптации передовых практик к конкретным условиям российского рынка.

Проведенное исследование подтвердило, что бенчмаркетинг является эффективным инструментом повышения конкурентоспособности компаний, однако его успешное применение зависит от ряда ключевых факторов:

Выбор типа бенчмаркетинга, соответствующего целям компании. Необходимо тщательно выбирать тип бенчмаркинга (внутренний, конкурентный, функциональный или общий) в зависимости от стратегических целей компании и задач, которые необходимо решить. Нет универсального решения, и выбор должен быть обоснованным.

Гибкая адаптация заимствуемых практи.: Простое копирование чужого опыта, без учета специфики собственной организации и рыночного контекста, редко приводит к успеху. Необходимо адаптировать передовые практики к конкретным условиям и потребностям, учитывая культурные, регуляторные и технологические факторы.

Системная работа с внутренними барьерами. Необходимо выявлять и устранять внутренние барьеры, препятствующие внедрению бенчмаркинга, такие как недостаток информации, сопротивление сотрудников и юридические ограничения. Важно создавать благоприятную организационную культуру, поддерживающую инновации и постоянное совершенствование.

Перспективой для дальнейших исследований является изучение роли искусственного интеллекта (AI) в автоматизации процессов сбора и анализа данных о конкурентах. В условиях цифровизации рынка, когда объемы информации растут экспоненциально, использование AI может значительно упростить и ускорить процесс бенчмаркинга, а также повысить точность и объективность полученных результатов. AI может помочь в автоматическом мониторинге деятельности конкурентов, анализе их маркетинговых кампаний, оценке уровня удовлетворенности клиентов и выявлении трендов и тенденций рынка. Это особенно актуально для российских компаний, стремящихся к повышению конкурентоспособности в условиях глобальной экономики. Дальнейшие исследования в этой области могут предоставить ценные знания и инструменты для эффективного использования AI в бенчмаркинге.

Список литературы:

[1] Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер, 2010. 456–470 с

[2] Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. Москва: Финпресс, 2020. 464 с. DOI: 10.12737/7895.

[3] Дорошев В.И. Управление конкурентоспособностью предприятия: учебное пособие. Москва: КноРус, 2019. 218 с.

[4] Панкрухин А.П. Маркетинг: Теория и практика. Москва: Юрайт, 2015. 752с.

[5] Третьяк О.А. Стратегический маркетинг: современные подходы. Москва: ИНФРА-М, 2017. 298 с.

[6] Camp R. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices [Бенчмаркинг: поиск лучших отраслевых практик]. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989. 210 p.

[7] Kotler P. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital [Маркетинг 4.0: переход от традиционного к цифровому]. Hoboken: Wiley, 2016. 210 p.

[8] Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors [Конкурентная стратегия: методы анализа отраслей и конкурентов]. New York: Free Press, 2008. 397 p.

[9] Spendolini M. J. The Benchmarking Book [Книга о бенчмаркинге]. New York: AMACOM, 1992. 256 p.

[10] American Productivity & Quality Center (APQC). Benchmarking Basics [Основы бенчмаркинга]. URL: https://www.apqc.org (дата обращения: 10.10.2023).

[11] Statista. Доля рынка Samsung в сегменте смартфонов. 2023. URL: https://www.statista.com (дата обращения: 10.10.2023).

[12] Procter & Gamble. Годовой отчет за 2022 год. URL: https://www.pg.com (дата обращения: 10.10.2023).

[13] Сбербанк. Внутренняя аналитика по удовлетворенности клиентов (CSI). 2021–2023.

[14] Кокорев А.С. Маркетинг туризма//Образование и право. 2024. № 3. С. 629-634.

[15] Кокорев А.С., Зотов Е.Д. Роль цифровых технологий в современном маркетинге России // Российский научный вестник, № 3/2025. - С. 65-73.

[16] Цыпкин Ю.А., Близнюкова Т.В., Кокорев А.С. Маркетинг. Учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов очной, очно-заочной и заочной формы обучения / Санкт-Петербург, 2024. – С. 176.

Spisok literatury:

[1] Bagiev G.L., Tarasevich V.M., Ann H. Marketing: Uchebnik dlya vuzov. Sankt-Peterburg: Piter, 2010. 456–470 s

[2] Golubkov E.P. Marketingovye issledovaniya: teoriya, metodologiya i praktika. Moskva: Finpress, 2020. 464 s. DOI: 10.12737/7895.

[3] Doroshev V.I. Upravlenie konkurentosposobnost'yu predpriyatiya: uchebnoe posobie. Moskva: KnoRus, 2019. 218 s.

[4] Pankruhin A.P. Marketing: Teoriya i praktika. Moskva: Yurajt, 2015. 752s.

[5] Tret'yak O.A. Strategicheskij marketing: sovremennye podhody. Moskva: INFRA-M, 2017. 298 s.

[6] Camp R. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices [Benchmarking: poisk luchshih otraslevyh praktik]. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989. 210 p.

[7] Kotler P. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital [Marketing 4.0: perekhod ot tradicionnogo k cifrovomu]. Hoboken: Wiley, 2016. 210 p.

[8] Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors [Konkurentnaya strategiya: metody analiza otraslej i konkurentov]. New York: Free Press, 2008. 397 p.

[9] Spendolini M. J. The Benchmarking Book [Kniga o benchmarkinge]. New York: AMACOM, 1992. 256 p.

[10] American Productivity & Quality Center (APQC). Benchmarking Basics [Osnovy benchmarkinga]. URL: https://www.apqc.org (data obrashcheniya: 10.10.2023).

[11] Statista. Dolya rynka Samsung v segmente smartfonov. 2023. URL: https://www.statista.com (data obrashcheniya: 10.10.2023).

[12] Procter & Gamble. Godovoj otchet za 2022 god. URL: https://www.pg.com (data obrashcheniya: 10.10.2023).

[13] Sberbank. Vnutrennyaya analitika po udovletvorennosti klientov (CSI). 2021–2023.

[14] Kokorev A.S. Marketing turizma//Obrazovanie i pravo. 2024. № 3. S. 629-634.

[15] Kokorev A.S., Zotov E.D. Rol' cifrovyh tekhnologij v sovremennom marketinge Rossii // Rossijskij nauchnyj vestnik, № 3/2025. - S. 65-73.

[16] Cypkin Yu.A., Bliznyukova T.V., Kokorev A.S. Marketing. Uchebno-metodicheskoe posobie dlya prakticheskih zanyatij i samostoyatel'noj raboty studentov ochnoj, ochno-zaochnoj i zaochnoj formy obucheniya / Sankt-Peterburg, 2024. – S. 176.

