

УДК: 338.45:658.8

Ochilov Vahob Shavkatovich

Buxoro Davlat Universiteti mustaqil tadqiqotchisi

ochilov.wahob@gmail.com

QURILISH KORXONALARI RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHNING BENCHMARKING MODELIGA ASOSLANGAN MARKETING MEXANIZMI

Annotatsiya. Globallashib borayotgan iqtisodiy tizimning yuqori darajadagi raqobat muhitida ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish korxonalarining raqobatbardoshlik darajasini oshirish maqsadida keng ko'lamda amalga tadbiriq qilinayotgan benchmarking tahlili korxonaning umumiy samaradorligini oshirish bilan bir qatorda ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, boshqarish hamda texnik va texnologik jarayonlarni takomillashtirishda muhim rol ni ijro qiladi. Benchmarking tadqiqotlari korxonani o'z sohasidagi raqobatchilar va boshqa soha korxonalari bilan qiyoslash asosida kamchiliklarni bartaraf qiladi. O'ziga xos xususiyatlari bilan boshqa tarmoqlardan ajralib turadigan qurilish sohasida benchmarking tadqiqotlarini amalga oshirish usul va uslublarini ishlab chiqish maqsadida, ushbu maqolada qurilish korxonalariga moslashtirilgan benchmarking modelining maqsadlariga, ko'rsatkichlariga, bosqichlariga va yo'nalishlariga tafsilot beramiz.

Kalit so'zlar: benchmarking, benchmarking, benchmarking ko'rsatkichlari, marketing strategiyasi, raqobat, raqobatbardoshlik, bozor ulushi, qurilish sohasi, qurilish korxonasi.

Аннотация. В целях повышения конкурентоспособности предприятий обрабатывающей промышленности и сферы услуг в условиях жесткой конкуренции глобализированной экономической системы бенчмаркинг анализ, широко применяемый на практике, играет важную роль в повышении общей эффективности деятельности предприятия, совершенствовании производственных, сервисных, управленческих и технико-технологических процессов. Бенчмаркинг исследования позволяют устранить недостатки на основе сравнения предприятия с конкурентами в своей отрасли и предприятиями других отраслей. В целях разработки методов и методик проведения бенчмаркинг исследований в строительной отрасли, отличающейся от других отраслей промышленности своей спецификой, в данной статье будут подробно рассмотрены цели, показатели, этапы и направления применения модели бенчмаркинга, адаптированной для строительных предприятий.

Ключевые слова: бенчмаркинг, показатели бенчмаркинга, маркетинговая стратегия, конкуренция, конкурентоспособность, строительная отрасль, строительная компания.

Abstract. In order to increase the competitiveness of manufacturing and service enterprises in the highly competitive environment of the globalized economic system, benchmarking analysis, which is widely used in practice, plays an important role in improving the overall efficiency of the enterprise, as well as in improving production, service, management, and technical and technological processes. Benchmarking studies eliminate shortcomings based on comparing the enterprise with competitors in its field and enterprises in other industries. In order to develop methods and techniques for conducting benchmarking studies in the construction sector, which is distinguished from other industries by its specific characteristics, this article will detail the goals, indicators, stages, and directions of the benchmarking model adapted to construction enterprises.

Keywords: benchmarking, benchmarking, benchmarking indicators, marketing strategy, competition, competitiveness, market share, construction industry, construction company.

KIRISH

O'zbekistonda qurilish sohasini takomillashtirish, milliy qurilish tarmoqlarini rivojlantirish, qurilish korxonalarining raqobatbardoshlik darajasini oshirish maqsadida ko'plab chora-tadbirlar

va islohotlar amalga oshirilmoqda. Davlatimiz Rahbarining 2017 yil 1 maydagi "O'zbekiston Respublikasi Davlat arxitektura va qurilish qo'mitasi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida" qarori [1], 2018 yil 2 apreldagi "Qurilish sohasida Davlat boshqaruvi tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" farmoniga [2] muvofiq Davlat arxitektura va qurilish qo'mitasi negizida O'zbekiston Qurilish Vazirligining tashkil qilinishi, 2022 yil 28 yanvardagi "2022-2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida" farmoni [3] va 2023 yil 11 sentabrdagi "O'zbekiston-2030 strategiyasi to'g'risida" farmoni [4] asosida mamlakatimizda qurilish sohasini modernizatsiya qilish, qurilish tarmoqlarining raqobatbardoshlik darajasini oshirish, resurslarni tejashga yo'naltirilgan barqaror ishlab chiqarish metodlarini rivojlantirish hamda ekologik standartlarga mos qurilish materiallarini ishlab chiqarish uchun zarur infratuzilma va texnologiyalarni joriy qilish ko'zda tutiladi.

Davlatimizda qurilish sohasini takomillashtirish maqsadida hukumatimiz tomonidan amalda tadbiq qilinayotgan islohotlar bilan bir qatorda qurilish korxonalarining raqobatbardoshlik darajasini oshirishning marketing mexanizmlari ham fundamental tayanch vazifani bajaradi. Korxona raqobatbardoshligini oshirishning eng asosiy marketing mexanizmlaridan biri hisoblanadigan benchmarking modeli, korxona faoliyatlari bilan bog'liq barcha ko'rsatkichlarni ushbu tarmoqda faoliyat yurituvchi raqobatdosh korxonalarning ko'rsatkichlari bilan yoki tarmoqdagi yetakchi korxonalarning ko'rsatkichlari bilan qiyoslashni nazarda tutadi. Qiyoslash asosida olingan natijalar batafsil o'rganiladi, faoliyat ko'rsatkichlarini takomillashtirish yo'llari izlanadi hamda yetakchi korxonalarning usul va uslublari nusxa ko'chirib andoza olinadi. Yapon iborasiga ko'ra, *"birovning mulkini ruxsatsiz olish va o'zlashtirish o'g'rilik bo'ladi, ammo nusxa ko'chirish yoki andoza olish va takomillashtirish esa o'g'rilik emas shunchaki vaqtni va pulni tejash hisoblanadi"*. [5] Ushbu falsafaga asoslangan benchmarking modeli josuslikning va nusxa ko'chirishning qonunga xilof bo'lmagan turi sifatida qabul qilinadi.

Benchmarking inglizcha termin bo'lib o'zbek tilida "taqqoslash", "qiyoslash" yoki "solishtirish" ma'nosini anglatadi. Benchmarking modelining ikkinchi nomi *benchmarking* [6] deb ataladi, ikkala model ham marketing tadqiqotlari doirasida amalga oshirilishiga qaramasdan oradagi nozik farq shundaki, benchmarking modeli asosida taqqoslash korxona faoliyatlari bilan bog'liq umumiy darajada (ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, boshqarish) amalga oshirilsa, benchmarking modeli asosida qiyoslash faqatgina bozor bilan bog'liq bo'lib marketing maqsadlari doirasida amalga oshiriladi. Ilk bor 1975 yilda Qo'shma Shtatlarning Rank Kseroks (Rank Xerox) kompaniyasi tomonidan amalda tadbiq qilingan benchmarking modeli asosida kompaniya printer va kserokopiya apparatlari bozoridagi ulushini uch barobar orttirishga muvaffaq bo'ldi hamda Canon, Minolta, Ricoh va Sharp kompaniyalarining ushbu bozorda 82% bo'lgan ulushlarining 41% chekinishiga sabab bo'ldi. [7] Kseroks Korporatsiyasining ushbu yutug'ini izohlagan bosh direktor David Kearns, *"Biz mahsulotlarimizni, xizmatlarimizni hamda faoliyat yuritish usul va uslublarni tarmoqdagi eng kuchli raqobatchilar va yetakchi kompaniyalar bilan qiyoslash natijasida ularning samarali tomonlarini tanlab olish va amalga tadbiq qilish asosida ushbu yutuqqa erishdik"* [8] deb talqin qildi.

Jahondagi nufuzli benchmarking analiz ofislarining alyansidan tuzilgan Global Benchmarking Network (GBN) kompaniyasining ma'lumotlariga ko'ra, global miqyosda faoliyat yuritadigan korxonalarning 68% doimiy ravishda benchmarking tahlilini amalga oshiradilar va ularning 49% korxonaning umumiy samaradorligini oshirish maqsadida hamda 39% ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonlarini takomillashtirish maqsadida korxona faoliyatlarini benchmarking modeli asosida tahlil qiladilar.[9]

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR TAHLILI

Amerikalik iqtisodchi olim va marketolog Robert Kamp, benchmarking mavzusida amalga oshirgan izlanishlari natijasida benechmarkingni quyidagicha talqin qiladi, *"benchmarking – korxona raqobatbardoshligini oshirish maqsadida, tarmoqda faoliyat yurituvchi raqobatdosh korxonalar tizimidan eng samarali usul va uslublarni izlash metodi"*. [10]

Global doirada faoliyat yurituvchi CEGOS International korporatsiyasining prezidenti iqtisodchi marketolog Jean Brilmanning fikriga ko'ra, *"benchmarking – o'z korxonasining*

raqobatbardoshlik darajasini oshirish maqsadida dunyodagi eng muvaffaqiyatli tashkilotlarning tajriba va usullarini aniqlash, tahlil qilish va amalda tadbqiq qilish jarayonidan iborat". [11]

Fransiyalik iqtisodchi va marketing mutaxassisi Klaude Demeure benchmarking mavzusida olib borgan chuqur tadqiqotlari natijasida quyidagicha xulosa qiladi, *"benchmarking – raqobatdosh korxonalarining yoki tarmoqdagi yetakchi korxonalarining faoliyat yuritish usul va uslublarni tahlil qilish hamda eng yaxshilarini o'zlashtirishdan iborat". [12]* Olimning fikriga ko'ra benchmarking universal model bo'lib, uni hamma sohaga tadbqiq qilish mumkin. Benchmarking tadqiqotlaridan samarali natijalarni olish uchun, model tadbqiq qilinayotgan sohaga moslashtirilgan benchmarking metodlarini ishlab chiqish zarur.

TADDIQOT METODOLOGIYASI

K.Demeurening uslubiga asoslangan holda ushbu maqolada, korxona raqobatbardoshligini oshirishning benchmarking modelini, qurilish sohasiga va qurilish korxonalarining raqobatbardoshlik darajasini oshirish yo'nalishlariga moslashtirilgan metodlarini ishlab chiqamiz. Qurilish korxonalarida benchmarking tadqiqotlarini amalga oshirish maqsadlariga, ko'rsatkichlariga, bosqichlariga va yo'nalishlariga tafsilot beramiz. Izlanishlarimiz davomida asosan analiz va sintez uslubidan foydalanib benchmarking mavzusini tahlil qilamiz va benchmarking taqiqotlarini amalga oshirish yo'nalishlarini talqin qilamiz. Shuningdek, qurilish sohasiga oid bo'lgan axborot va ma'lumotlar asosida benchmarking tadqiqotlarini amalga oshirish uslublarni ishlab chiqishda analitik tahlillardan foydalanamiz hamda kontseptual metodologiya yordamida benchmarking taqiqotlarini amalga oshirishning qurilish sohasiga moslashtirilgan modelini takomillashtiramiz.

BENCHMARKING MAQSADLARI

Benchmarking – qurilish korxonalarining faoliyatlari davomida vujudga keladigan har qanday iqtisodiy va ijtimoiy tebranishlar jarayonida kerakli strategiyalarni qabul qilish, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish konseptsiyalarini takomillashtirish hamda taklif qilinayotgan qurilish xizmatlarining samaradorligini ko'tarish orqali uzluksiz ravishda korxonaning raqobatbardoshlik darajasini oshirishga xizmat qiladi. Korxona faoliyatlarini qurilish sohadagi yetakchi tashkilotlar bilan qiyoslash asosida sohada mavjud bo'lgan ilg'or tajribalar ustida doimiy izlanishlarni olib borish va ixtiro qilinayotgan yangi texnik usul va uslublarni o'zlashtirish imkonini beradi. Qurilish faoliyatlarini amalga oshirishda unumli metodlarni tadbqiq qilish, globallashib borayotgan qurilish bozoridagi shiddatli raqobatga bardosh berish hamda tezlashib borayotgan texnik va texnologik o'zgarishlar mutatsiyasiga moslashish orqali uzluksiz ravishda korxona raqobatbardoshligini oshirishda eng samarali vosita hisoblanadigan benchmarking tahlili asosan uch maqsadni ko'zda tutadi.

Strategiyalarni belgilash maqsadida amalga oshiriladigan benchmarking tahlilida tadbirkorlar asosan shiddatli raqobat muhitidagi bozorda raqiblariga qarshi korxona raqobatbardoshligini mustahkamlash borasida biznes strategiyasini, korxonaning barqaror rivojlanishini ta'minlash borasida umumiy strategiyalarni hamda korxonaning bozor ulushini oshirish borasidagi marketing strategiyalarini aniqlashni ko'zda tutadilar. Benchmarking tahlili jarayonida, qurilish sohasida faoliyat yuritayotgan lider kompaniyalarning amaldagi strategiyalari aniqlanadi va qiyoslash natijasida ushbu strategiyalar korxona strategiyasida tadbqiq qilinadi. Qurilish korxonalarining bozor ulushini oshirish hamda yangi bozor segmentlarini barpo qilish borasida marketing strategiyalarini ishlab chiqishda asosan "Marketing Miks 4P"¹ ("Marketing Mix 4Ps") modeli tadbqiq qilinadi hamda kommunikatsiya strategiyalaridan foydalaniladi. Qurilish xizmatlarini va qurilish korxonasini tanitishda va reklama qilishda asosiy vazifani kommunikatsiya strategiyalari bajaradi, bu borada raqamli kanallar muhim ahamiyat kasb etadi.

Qurilish xizmatlarining samaradorligini oshirish maqsadida ijro qilinadigan benchmarking tahlili asosan korxona tomonidan bozorga taklif qilinayotgan qurilish xizmatlarining sifatini diqqat nazarida tutadi. Korxona tomonidan amalga oshirilgan qurilish xizmatlarining va qurilish ob'ektlarining sifat darajasi, sohada faoliyat yuritayotgan yetakchi qurilish kompaniyalari xizmatlarining va ob'ektlarining sifat darajasi bilan qiyoslanadi hamda

¹ 4P – Product-mahsulot, Price-narx, Place-joy, Promotion-targ'ibot.

sifat darajasini ko'tarish va mijozlarni mamnun qilish chora-tadbirlari izlanadi. Qurilish xizmatlari va ob'ektlarining samaradorlik darajasini ko'tarish maqsadida amalga oshiriladigan benchmarking tahlilida marketing miks elementlari (mahsulot-narx-joy-targ'ibot), xizmat ko'rsatish yoki qurilish muddati va tezligi, ob'ektlarning mustahkamligi va dizayni qiyoslanadi va ularni takomillashtirish ko'zda tutiladi. Korxonaning xizmat ko'rsatish doirasi, ya'ni qurilish faoliyatlari amalga oshiriladigan geografik hudud (catchment area) aniqlanadi hamda asosiy, o'rta va uzoq zonalarini belgilash asosida potentsial mijozlar tahlil qilinadi.

Konseptsiyani takomillashtirish maqsadida amalga oshiriladigan benchmarking tahlili ishlab chiqarishning va xizmat ko'rsatishning dastlabgi bosqichidan boshlab iste'mol nuqtasigacha bo'lgan butun jarayonni tahlil qilishni va sohadagi yetakchi korxonalar konseptsiyalari bilan qiyoslash asosida ularda mavjud bo'lgan musbat jihatlardan nusxa ko'chirib o'z konseptsiyalarida tadbiriq qilishni ko'zda tutadi. Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishning dastlabgi bosqichi deganda alohida diqqatga olinishi kerak bo'lgan xusus, faoliyatini yangi boshlayotgan korxonalar uchun biznes-reja tuzish bosqichi, faoliyatini davom ettirayotgan korxonalar uchun esa ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish bilan aloqali barcha shartnomalarni imzolash bosqichi ko'zda tutilishi zarur. Benchmarking tahlili natijasida konseptsiya bilan aloqali aniqlangan salbiy farqlarning kelib chiqish manbalari izlanadi va zaif nuqtalarni tuzatish chora-tadbirlari belgilanadi. Masalan, qurilish korxonasining "A" ob'ekti raqib korxonasining xuddi shunga o'xshash "B" ob'ekti bilan qiyoslanganida ikkala ob'ektda ham sifat darajasi bir xil, ammo "A" ob'ektini qurish xarajatlari yuqori bo'lgan taqdirda "A" ob'ekti bilan aloqali barcha xarajatlar tahlil qilinadi; ikkala ob'ektda ham qurilish xarajatlari bir xil, ammo korxonaga oid bo'lgan "A" ob'ektining sifat darajasi "B" ob'ektiga nisbatan pastroq bo'lgan taqdirda foydalanilgan qurilish materiallari va qurilish jarayonlari bilan bog'liq barcha jihatlar tahlil qilinadi va tuzatiladi.

BENCHMARKING KO'RSATKICHLARI

Boshqa sohalarga nisbatan zaif foyda darajasi (o'rtacha joriy foyda: 15-25%; o'rtacha sof foyda: 2-8%) [13] va shiddatli raqobat muhitida faoliyat yurituvchi qurilish korxonalari bir nechta qurilish ob'ektini ayni davrda paralel boshqaradilar. Ushbu sababdan ular **har bir loyihaning samaradorligini** va **korxonaning umumiy samaradorligini** doimiy ravishda nazorat qilib borishlari hamda korxonaning bozor ulushini himoya qilish va raqobatbardoshlik qobiliyatini oshirish maqsadida uzluksiz ravishda barcha iqtisodiy ko'rsatkichlarni benchmarking tahliliga tobe tutishlari shart. Quyidagi 1-rasmda qurilish korxonasida benchmarking tahliliga tobe tutiladigan samaradorlik ko'rsatkichlari va xarajatlar ro'yxatini kuzatishimiz mumkin, bu o'rinda alohida ta'kidlab o'tishimiz zarur hisoblanadigan boshqa xusus shundan iboratki, benchmarking tahlili jarayonida bu iqtisodiy ko'rsatkichlar tafsilotlari bilan barobar eng kichik mikrodetallariga qadar analiz qilinadi.

1. Qurilish ob'ektining benchmarking ko'rsatkichlari

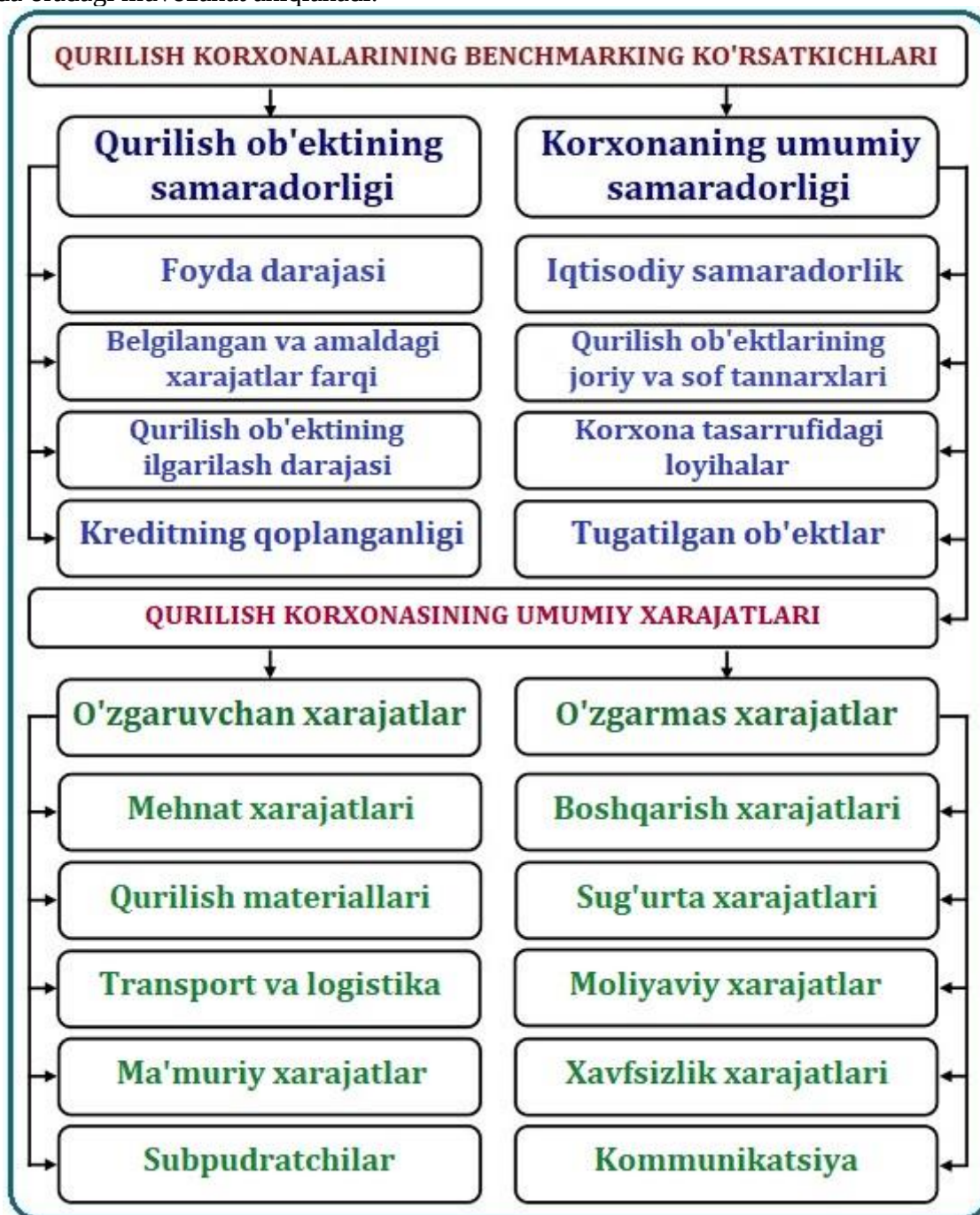
Qurilish korxonasini ma'lum bir davr uchun benchmarking tahliliga tobe tutish jarayonida ushbu davr mobaynida korxona tomonidan amalga oshirilgan ob'ektlar individual tarzda to'rt nuqtai nazardan alohida tahlil va monitoring qilinadi (1-rasm), ularda yo'l qo'yilgan kamchiliklar va muvaffaqiyatli tomonlar aniqlanib boshqa ob'ektlar bilan qiyoslanadi.

Foyda darajasi – ushbu ko'rsatkich loyihani amalga oshirish natijasida kompaniya qo'lga kiritgan foyda yoki zararni baholash imkonini beradi. Qurilish ob'ektining foyda darajasi joriy foyda va sof foyda nuqtai nazaridan hisoblanadi. Joriy foyda darajasi ob'ekt bilan bog'liq o'zgaruvchan xarajatlar asosida hisoblanadi va sof foyda darajasi ob'ekt bilan bog'liq o'zgaruvchan xarajatlar hamda korxonaning o'zgarmas xarajatlaridan ob'ektning payiga to'g'ri keladigan qismi asosida hisoblanadi.

Belgilangan va amaldagi xarajatlar orasidagi farq – ushbu ko'rsatkich ob'ektini qurib bitirish bo'yicha rejada belgilangan xarajatlar miqdori va amaldagi qurib bitirish xarajatlari orasidagi farqni aniqlash imkonini beradi hamda oradagi farq asosida ijobiy va salbiy nuqtalar izohlanadi.

Qurilish ob'ektining ilgarilash darajasi – ob'ektini qurib bitirish mobaynidagi ma'lum bir davr uchun sarflangan xarajatlar darajasi ob'ekt uchun ko'zda tutilgan umumiy harajatga nisbatan

va qilingan daromadlar darajasi ob'ektdan ko'zlangan umumiy daromadga nisbatan hisoblanadi hamda oradagi muvozanat aniqlanadi.



1-rasm. Qurilish korxonalarida samaradorlik darajasi va xarajatlar¹

Kreditlarning qoplanganligi – ob'ektni qurib bitirish uchun ajratilgan kreditlarning to'langanlik darajasi umumiy kredit miqdoriga nisbatan va qilingan daromadlar darajasi ob'ektdan ko'zlangan umumiy daromadga nisbatan hisoblanadi hamda oradagi muvozanat aniqlanadi.

2. Qurilish korxonasining benchmarking ko'rsatkichlari

Benchmarking tahliliga tobe tutladigan davr mobaynida qurilgan barcha ob'ektlar to'g'risida amalga oshirilgan individual tahlil va monitoring natijalari asosida korxonaning umumiy samaradorligi to'rt nuqtai nazardan tahlil qilinadi. Ushbu tahlil natijalari qurilish korxonasining qobiliyatlarini (ob'ektlar soni, sifati, darajasi, turi) aniqlash va global samaradorlik darajasini baholash imkonini beradi hamda benchmarking qiyoslamasida

¹ Manba: muallif ishlanmasi.

foydalaniladi.

Iqtisodiy samaradorlik – yoki korxonaning umumiy samaradorlik darajasi ko'rsatkichi, qilingan umumiy daromadlarga nisbatan olingan joriy foyda va sof foyda darajasini baholash imkonini beradi. Ushbu ko'rsatkich korxonaning kuchini va raqobatbardoshlik darajasini belgilashda eng muhim rolni bajaradi.

Korxona tasarrufidagi loyihalar – ushbu ko'rsatkich benchmarking tahliliga tobe tutiladigan davr mobaynida korxonaning qo'lga kiritgan yoki tender tanlovlarida yutib olgan umumiy loyihalar miqdorini ko'rsatadi. Bu ko'rsatkich korxonaning yangi loyihalarni qozonish qobiliyatini aniqlash bilan bir qatorda, korxonaning to'la kuchi bilan faoliyat yuritish ehtiyojining ta'minlanganini yoki ta'minlanmaganini baholash imkonini beradi.

Tugatilgan ob'ektlar – ushbu ko'rsatkich korxonaning ishlash darajasini va ish hajmining limitlarini taxmin qilish uchun muhim hisoblanadi. Korxonaning faoliyat iqtidorini, ya'ni nimaga qodir ekanligini aniqlash imkonini beradi.

Qurilish ob'ektlarining joriy va sof tannarxlari – korxonaning xizmat ko'rsatish va iqtisodiy faoliyatlari nuqtai nazaridan hamda benchmarking tahlili uchun eng muhim ahamiyat kasb etadigan ushbu ko'rsatkich o'zgaruvchan va o'zgarmas xarajatlar bilan bevosita bog'liq hisoblanadi. Qurilish ob'ektlarining joriy tannarxini aniqlash maqsadida o'zgaruvchan xarajatlarni – ishchi va xodimlarning oylik maoshlari, qurilish materiallari va uskunalar, transport va logistika, huquqiy va ma'muriy xarajatlar hamda subpudratchilar bilan bog'liq xarajatlar; qurilish ob'ektlarining sof tannarxini aniqlash maqsadida o'zgarmas xarajatlarni – boshqarish, sug'urta, moliyaviy, xavfsizlik va kommunikatsiya xarajatlarini baholash va tahlil qilish imkonini beradi.

BENCHMARKING BOSQICHLARI

Qurilish sohasida benchmarking tahlili asosan ob'ektlarni tanlash va ma'lumotlarni to'plash, referentlar haqida yig'ilgan ma'lumotlarni tahlil qilish va korxona ko'rsatkichlari bilan qiyoslan, tahlil asosida olingan natija va xulosalarni tegishli bo'lim va mas'ul xodimlar bilan munozara qilish, belgilangan umumiy maqsadga erishish rejasini tuzish va faoliyat yuritish yo'l xaritasi belgilash hamda ko'rsatkichlarni qayta qiyoslash va farqlarni aniqlashdan iborat bo'lgan besh bosqichda amalga oshiriladi.

1. Parametrlarni aniqlash (Identify) – ushbu bosqich benchmarking tahliliga tayyorgarlik bosqichi hisoblanadi va birinchi o'rinda benchmarking tahliliga tobe tuladigan ob'ekt tanlanadi. Bu ob'ekt korxonaning bir bo'limi, ma'lum bir qurilish xizmati yo'nalishi, aniq bir qurilish faoliyati jarayoni, bir qurilish ob'ekti yoki umumiy doirada korxonaning barcha faoliyat doirasi bo'lishi mumkin. Benchmarking tahlili xarajatlarini va muddatini kamaytirish maqsadida korxonada benchmarking tahlili doirasini imkon qadar qisqartirishni tavsiya qilamiz. Masalan, samaradorlik darajasi rentabellik ostonasidan va tarmoqdagi o'rtacha rentabellikdan past bo'lgan bo'lim, yo'nalish, xizmat turi yoki ob'ektni benchmarking tahliliga tobe tutishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.

Benchmarking ob'ektini qiyoslash maqsadida referent (etalon) ob'ekt tanlanadi, ushbu referent ichki yoki tashqi bo'lishi mumkin. Ichki referent tariqasida korxonaga tegishli bir qurilish ob'ekti, xizmat yo'nalishi yoki bir bo'limi tanlanishi mumkin. Tashqi referent tariqasida esa qurilish tarmogida faoliyat yurituvchi boshqa qurilish korxonasi va xizmat yo'nalishi yoki qurilish sohasi bilan aloqasi mavjud bo'lmagan umuman boshqa sohada faoliyat yurituvchi korxona va xizmat ko'rsatish ob'ekti tanlanishi mumkin.

Tanlangan referent ob'ekt haqidagi ma'lumotlarni to'plashning reja va metodlari ishlab chiqiladi hamda ma'lumotlar to'planadi, ushbu ma'lumotlar aniq va miqdoriy ko'rsatkichlardan iborat bo'lishi shart. Miqdoriy ko'rsatkichlar benchmarking tahlilida qiyoslash jarayonini osonlashtiradi hamda benchmarking tahlili asosida olinadigan natijalar ushbu ko'rsatkichlarning aniqligiga bog'liq hisoblanadi. Ma'lumotlarni to'plash jarayoni tashqi referentlar uchun biroz murakkabroq kechishi mumkin. Ular haqidagi ma'lumotlarni qidirish mexanizmi sifatida asosan qurilish sohasi bilan bog'liq veb-sayt platformalari, korxonalarning

yillik hisobot ma'lumotlari bazasi, tender tanlovlarida taqdim qilingan smeta ma'lumotlari bazasi, arxitektorlik va texnik loyiha-konsalting ofislarining ma'lumotlar bazasidan foydalaniladi.

2. Referentlarni tahlil qilish (Prebenchmarking) bosqichida referentlar haqidagi yig'ilgan barcha ma'lumot va ko'rsatkichlar tahlil qilinadi va korxona ko'rsatkichlari bilan qiyoslanadi. Taqqoslash natijasida olingan ijobiy hamda salbiy farqlar aniqlanadi. Taqdirda shoyon bo'lgan ijobiy farqlarni yanada takomillashtirib rivojlantirish yo'llari qidiriladi. Salbiy farqlarning kelib chiqish sabab va manbalari aniqlanib tuzatish yo'llari qidiriladi. Qurilish ob'ektini qurib bitirish muddatining uzoqligi ishlab chiqarish samaradorligi bilan bog'liq salbiy farqlarni bartaraf qilish maqsadida qurilishning texnik jarayonlari va mehnat unumdorligi bilan aloqali barcha faoliyatlar ko'zdan kechiriladi hamda nosozliklar aniqlanadi. Iqtisodiy va moliyaviy samaradorlik bilan bog'liq salbiy farqlarni bartaraf qilish maqsadida o'zgarmas va o'zgaruvchan xarajatlar, tender smetasida belgilangan narxlar, qurilish materiallari va logistika bilan aloqali jarayonlar izchillik bilan tekshiriladi hamda salbiy farqlarni keltirib chiqaruvchi xato va muammolar aniqlanadi. Qurib bitirilgan ob'ektlarning sifati bilan bog'liq salbiy farqlarni bartaraf qilish maqsadida mutaxassis kadrlarning malakalari va foydalanilgan qurilish materiallari bilan aloqali jihatlar tahlil qilinadi. Qilingan barcha tahlillar natijalariga asoslanib korxonaning umumiy maqsadlari va ko'zda tutilgan qat'iy samaradorlik ostonasi belgilanadi.

3. Natijalarning integratsiyasi (Communicate) bosqichida referentlar tahlili asosida olingan natijalar va xulosalar tegishli bo'limlar va mas'ul xodimlar bilan barobar munozara qilinadi hamda belgilangan umumiy maqsadlar va samaradorlik ostonasiga erishish usul va uslublari tadqiqot qilinadi. Belgilangan umumiy maqsadga erishish metodlarini amalda tadbiq qilish chora va tadbirlari izlanadi.

4. Faoliyat rejasini tuzish va tadbiq qilish (Action) bosqichida belgilangan umumiy maqsadga erishish rejasi tuziladi va faoliyat yuritish yo'l xaritasi chiziladi. Harakat rejasini tuzish jarayonida hech bir nosozlikni diqqatdan qochirmaslik maqsadida, asosan 5W¹ (five whys – besh nega) modelidan foydalaniladi. Tuzilgan harakat rejasi mas'ul xodim va mutaxassislar nazoratida birmal bir amalda tadbiq qilinadi.

5. Referentlarni qayta qiyoslash (Postbenchmarking) bosqichida benchmarking tahlili asosida amalda tadbiq qilingan islohotlar natijasida erishilgan ko'rsatkichlar referentlarning ko'rsatkichlari bilan qayta qiyoslanadi va farqlar aniqlanadi. Qiyoslangan ko'rsatkichlar orasida korxona nuqtai nazarida salbiy farqlarning mavjudligi holatida benchmarking tahlilining besh bosqichi qayta ijro qilinadi. Benchmarking tahlili bosqichlarini qayta ijro qilish jarayoni, qoniqarli natija olinganiga qadar takrorlanadi.

BENCHMARKING YO'NALISHLARI

Yuqorida, qurilish korxonalarida benchmarking tahlilini amalga oshirish metodologiyasi (bosqichlari), maqsadlari va qurilish korxonalarining o'ziga xos benchmarking ko'rsatkichlarini yoritib berish borasida amalga oshirgan tadqiqotlarimiz asosida qurilish korxonalarida quyidagi to'rt yo'nalishda benchmarking tahlilini ijro qilishni tavsiya qilamiz (2-rasm).

- **Umumiy benchmarking (gorizontal benchmarking)** – qurilish korxonasining global faoliyatlarini, ya'ni marketing, boshqarish, tijorat, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonlarining usul va uslublarini qurilish sohasiga tegishli bo'lgan yoki bo'lmagan barcha sohalarning referentlari bilan qiyoslash natijasida korxonaning umumiy faoliyatlarini takomillashtirishni hamda bozordagi raqobatbardoshligini oshirishni ko'zda tutadi. Umumiy benchmarking, qurilish korxonalarining barqaror rivojlanishini ta'minlash nuqtai nazaridan juda samarali va innovatsiyalarni o'zlashtirishga moyil bo'lishi bilan bir qatorda amalga oshirish murakkab bo'lgan qiyoslash usuli hisoblanadi, chunki qurilish sohasidan uzoq bo'lgan referent korxonalar faoliyatlaridagi texnik va texnologik metodlar tarkibidan qurilish sohasiga moslashtirish mumkin bo'lgan umumiy jarayonlarni izlaydi. Faoliyat yuritish sektorida (qurilish sohasiga tegishli bo'lmagan) yetakchi hisoblanadigan referent korxona to'g'risidagi ma'lumotlarga erishish va axborotlarni to'plash jarayoni nisbatan oson kechadi, chunki qurilish korxonasi referent korxona uchun bevosita yoki bilvosita raqobatchi hisoblanmaydi. Qurilish

¹ 5W – "Who? What? When? Where? Why?" – "Kim? Nima? Qachon? Qayerda? Nega?"

korxonasida yoki umuman qurilish sohasida mavjud bo'lgan ichki muammo va kamchiliklarni bartaraf qilish usullari tashqi muhitdan qidiriladi. Masalan bino, ko'priklar va viyaduklarning zilzila, tabiiy ofat va halokatlarga qarshi mustahkamligini oshirish usullarini izlash maqsadida amalga oshirilgan umumiy benchmarking natijasida samolyotlarda mavjud bo'lgan vertikal amortizatorlar va tezyurar poyezdlarni temir yo'llarda tutuvchi gorizontalar bino, ko'priklar va viyaduklarning vertikal va gorizontalar harakatini ta'minlovchi antiseysmik poydevor sistemalariga moslashtirilgan. Qurilish sohasida ish unumdorligini oshirish va yo'l qo'yiladigan xatolarning oldini olish maqsadida, supermarket kassalarida foydalaniladigan shtrixkod tizimini qurilish sohasiga tatbiq qilishni shaxsiy fikrimiz tariqasida tavsiya qilamiz. Qurilish obektiga yetkazib berilgan minglab qurilish materiallarini (raqamlangan armatura karkaslar va elektr kabellari, isitish va sanitariya uskunalari, eshik-derazalar, kafel va plitkalar) shtrixkodlash natijasida aqilli telefonlarga yuklangan dasturdan foydalanib planda ko'rsatilgan nuqталarга tarqatishni qulaylashtirish va xato payini kamaytirish mumkin.



2-rasm. Qurilish korxonalarida benchmarking tahlili yo'nalishlari¹

• **Funksional benchmarking** – qurilish korxonasi faoliyatlari bilan aloqali aniq bir funktsiyani (boshqarish, marketing, sotish, yetkazib berish, logistika, qurilish usul va uslublari) takomillashtirish maqsadida qurilish sohasida yoki boshqa sohalarda faoliyat yurituvchi yetakchi korxonalarning o'xshash funktsiyalari bilan qiyozlashni nazarda tutadi. Qurilish sohasidan farqli sohalarda faoliyat olib boruvchi nufusli kompaniyalarda mavjud bo'lgan mukammal va rivojlangan marketing, menejment, moliya va sotishdan keyingi texnik xizmatlar tizimlarini qurilish korxonasining ayni funktsiyalari bilan qiyoslash hamda xato va kamchiliklarni tuzatib takomillashtirish faoliyatlari funksional benchmarking doirasida amalga oshiriladi. Funksional benchmarking tahlilini amalga oshirishda referent tariqasida qurilish sohasidan farqli sohalarda faoliyat yurituvchi korxonalar tanlanganida, ushbu tahlil har doim samarali natijalarni beradi va qurilish korxonasiga yangi paradigmalarni olib keladi. Ushbu tahlil uchun ma'lumotlarni va

¹ Manba: muallif ishlanmasi.

axborotlarni yig'ish nisbatan oson, chunki referent korxona raqobatchi hisoblanmaydi, ammo tahlilni amalga oshirish biroz murakkab kechishi mumkin, chunki tahlil jarayonlarida nafaqat qiziquvchanlikka balki zukkolik bilan kashf qilish, ijod va ixtiro san'atiga ehtiyoj tug'iladi. Qurilish sohasida kuzatilgan eng muhim muammolaridan biri, ob'ektlarga qurilish materiallarini tez va o'z vaqtida yetkazib hisoblanadi. Ushbu muammoga yechim qidirish maqsadida, masalan, referent sifatida pizzani mijozga eng tez yetkazib berish bo'yicha dunyoda birinchi o'rinda turadigan "Domino's Pizza" tanlangan holda funktsional benchmarkingni amalga oshirish balki ijobiy natijalarni berishi mumkin.

- **Ichki benchmarking** – qurilish korxonasining iqtisodiy samaradorligini oshirish hamda istiqboldagi bozor ulushini kengaytirish maqsadida korxonada mavjud bo'lgan bo'limlarning xizmat korsatish usul va uslublarini qiyoslash orqali ularning ish faoliyatlarini takomillashtirish maqsadida amalga oshiriladi. Qurilish korxonalarining tarkibiy tuzilishiga nazar solganimizda xizmat ko'rsatish jihatidan yoki geografik jihatdan biroz tarqalgan va mustaqil faoliyat yuritish uslubini kuzatishimiz mumkin, ya'ni kichik korxonalarning bir-biridan mustaqil ravishda faoliyat yurituvchi bir nechta ishchi jamoalarini; o'rta korxonalarning boshqa shahar va tumanlarda xizmat ko'rsatuvchi ishchi guruhlar va bo'limlari; yirik korxonalarning boshqa mintaqa va davlatlarda qurilish ishlarini amalga oshiruvchi bo'limlari, filiallari, departamentlari va mustaqil tarmoqlari mavjud. Ichki benchmarking ushbu ishchi jamoalarining, guruhlarining, bo'limlarning, filiallarning, departamentlarning va tarmoqlarning faoliyatlarini qiyoslash asosida mavjud xato va kamchiliklarni tuzatishni, ish jarayonlarini yaxshilashni va mehnat unumdorligini oshirishni hamda ko'rsatiladigan qurilish xizmatlari va ob'ektlarning sifat darajasini ko'tarishni nazarda tutadi. Ichki benchmarkingni amalga oshirish juda oson kechadi, chunki axborot va ma'lumotlarga erishish uchun hech qanaqa to'siq mavjud emas hamda korxonaning umumiy samaradorligi uchun muhim ahamiyat kasb etadi, chunki boshqa bo'lim va mintaqalarda mavjud bo'lgan qurilish usul, uslub va tajribalarini o'rganish va amalda tadbqiq qilish imkonini beradi. Ichki benchmarking qiyoslamasi, korxona raqobatbardoshligini oshirish maqsadida tadbqiq qilinadigan tashqi benchmarking uchun tayyorgarlik, poydevor va tajriba qozonish bosqichi hisoblanadi.

- **Tashqi benchmarking (raqobat benchmarking)** – korxona faoliyatlarini qurilish bozoridagi eng yaxshi raqobatchilar ("best in class") [14] bilan qiyoslash natijasida qurilish jarayonlarini va xizmatlarini, ob'ektlarning sifatini va mustahkamligini hamda korxonani boshqarish usul va uslublarini takomillashtirishni ko'zda tutadi. General Sun Zi tomonidan "Harbiy san'at risolasi" asarida talqin qilingan, "O'zi va raqibi haqida to'liq ma'lumotga ega bo'lganlar hech qachon mag'lub bo'lmaydi, faqat o'zi haqida ma'lumotga ega bo'lib raqibini yaxshi tanimaganlar ikki to'qnashuvdan birida mag'lub bo'ladi, o'zi va raqibi to'g'risidagi yetarli ma'lumotga ega bo'lmaganlar doimo xavf ostida" [15], falsafasiga asoslangan tashqi benchmarking tahlili asosan qurilish korxonasining istiqboldagi barqaror faoliyatini kafolatlash hamda bozor ulushini himoya qilish maqsadida amalga oshiriladi. Keng doirada va chuqur tahlillar asosida amalga oshiriladigan tashqi benchmarking natijalari qurilish korxonasining texnik va tashkiliy-iqtisodiy jihatdan takomillashishini ta'minlashga xizmat qiladi. Samarali tarzda amalga oshirilgan tashqi benchmarking qurilish bozoridagi yetakchi raqib korxonalarni aniqlash, o'z faoliyatlarini ular bilan qiyoslash, ularning ilg'or tajribalarini o'rganish hamda raqobatchilarning eng yaxshi texnik va tashkiliy-iqtisodiy jarayonlaridan andoza olish imkonini beradi. Olingan andozalar qurilish korxonasining faoliyat yuritish usul va uslublariga hamda mijozlarning ehtiyojlariga moslashtirilgan tarzda o'zlashtiriladi va amalda tadbqiq qilinadi.

Tashqi benchmarking korxonaga yuqori foydalarni keltirish bilan bir qatorda amalga oshirilishi eng murakkab bo'lgan qiyoslash va tahlil yo'nalishi hisoblanadi. Raqobatchi korxonalarning texnik va tashkiliy iqtisodiy metodlari haqidagi ma'lumot va axborotlarga erishish jiddiy qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi, chunki raqobatchi korxonalar ushbu ma'lumotlarni maxfiy saqlaydilar. Hozirgi davrda ushbu ma'lumotlarga erishish uchun eng asosiy axborot manbai sifatida ijtimoiy tarmoqlar, raqamli platformalar va veb-sayt sahifalaridan foydalanish mumkin. Raqamli kanallar orqali raqobatchi korxonalarning moliyaviy hisobotlari, mijozlari, hamkorlari, yetkazib beruvchilari va amalga oshirgan qurilish ob'ektlari haqida yetarli ma'lumotlarni to'plash mumkin. Raqobatchi korxonalar va ularning istiqboldagi strategiyalari haqida qisman ba'zi ma'lumotlarni qo'lga kiritish mumkin bo'lgan boshqa manba sifatida qurilish

korxonalari va laboratoriyalaridan tuzilgan jamiyatlar, konsorsiumlar, federatsiyalar va qurilish tadqiqot markazlari tomonidan uyushtiriladigan bozor tadqiqotlari (market research) va konferensiyalardan hamda buyurtmachilar tomonidan tashkil qilinadigan tender tanlovlaridan ham foydalanish maqsadga muvofiq natijalarni beradi.

XULOSA

Jahon iqtisodiy tizimining globallashuvi hamda axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining keng ko'lamda kundalik hayotga kirishi bilan boshlangan XXI asr, taklif nuqtai nazaridan yuqori darajadagi shiddatli raqobat muhitini va talab nuqtai nazaridan mukammal saviyadagi innovatsion ehtiyojlarni vujudga keltirdi. Ushbu ikki omilning kombinatsiyasi natijasida bozorlarda uzluksiz ravishda o'zgargan raqobat muhiti muassasalarning ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va boshqarish kontseptsiyalarini doimiy takomillashtirishga undadi. SWOT¹ tahlili va bozor tadqiqotlari asosida korxonalar raqobatbardoshlik darajalarini va bozor ulushlarini oshirishga erishdilar. Bu tadqiqotlar korxonalarning bozordagi pozitsiyalarini ochib berishiga qaramasdan raqobatbardoshlik jihatidan zaif korxonalarning ortda qolish sabablarini aniqlash borasida samarali natijalarni bermadi. Ushbu muammoga yechim tariqasida vujudga kelgan benchmarking modeli korxonalarning faoliyatlarini qiyoslash asosida muvaffaqiyat sirlarini va o'jizlik sabablarini batafsil o'rganish imkonini berdi. Korxona raqobatbardoshligini oshirishning benchmarking modeliga asoslangan marketing mexanizmi doimiy takrorlanadigan texnologiyalarga moslashgan sanoat va xizmat ko'rsatish tarmoqlari tomonidan keng ko'lamda foydalanilishiga qaramasdan qurilish sohasining o'ziga xos xususiyatlari tufayli qurilish korxonalarida tadbiq qilinishi uchun ba'si adaptatsiyalarni talab qiladi.

Qurilish korxonalarini boshqarish nuqtai nazaridan benchmarking tadqiqotlarini amalga oshirish borasida, klassik usular yordamida sanoat va xizmat ko'rsatish korxonalarida bo'lgani kabi qulay tarzda ijro qilinadi. Benchmarking ko'satkichlarida ta'kidlab o'tganimiz kabi, iqtisodiy natijalar umumiy korxona doirasida yoki alohida ob'ektlar nazdida qiyoslanishi mumkin, ammo qurilish jarayonlarini va qurilish xizmatlarini qiyoslash borasida sohaning o'ziga xos kompleks xususiyatlari benchmarking tadqiqotlarini amalga oshirishni murakkablashtiradi. Uzluksiz takrorlanadigan texnologiyalarga moslashgan sanoat va xizmat ko'rsatish tarmoqlaridan farqli o'laroq qurilish ob'ektlarining har biri o'z yerida insho qilinadi hamda binoning tuzilishi, ko'rinishi, hajmi, qurilish muddati jihatidan bir-biridan farq qiladi. Shuningdek, qurilish tarmoqlarida faoliyat yurituvchi yirik, o'rta va ko'p miqdorda kichik korxonalarning mavjudligi sohadagi raqobat muhitini keckinlashtiradi. Barqaror davom etuvchi ta'minot zanjiriga asoslangan sanoat va xizmat ko'rsatish korxonalari o'zaro manfaatlari uchun ma'lumot almashishlari mumkin, ammo qurilish sohasida ta'minot zanjirlari ko'pincha loyihalar bilan cheklanadi. Bir loyihada hamkorlik qiluvchi korxonalar ikkinchisida raqobatchi bo'lishlari mumkin va bu jarayon qurilish korxonalar orasidagi ma'lumot almashuvini murakkablashtiradi. Holbuki, Benchmarking tadqiqotlari qurilish korxonalarining raqobatbardoshlik darajasini oshiradi, qurilish ob'ektlarining sifatini yaxshilaydi va qurilish texnologiyalarini takomillashtiradi. Qurilish korxonalarini benchmarking tadqiqotlariga undash maqsadida quyidagi tavsiyalarni taklif qilamiz.

- Qurilish sohasidagi raqobat muhitida raqobatbardoshlik omili tariqasida birinchi o'rinda sifat tamoyilining ustuvorligi ta'minlashi zarur, chunki sifat tamoyili qurilish sohasini ilmiy izlanishlarga va amaliy tadqiqotlarga undaydi. Qurilish sohasida faoliyat yurituvchi malakali ishchilarni va kadr xodimlarni tayyorlovchi o'rta ta'lim va kasb-hunar bilim yurtlarida hamda mutaxassislarni tayyorlovchi oliygohlarda o'qitish jarayonlarida sifat tamoyilining faqatgina yakuniy bosqichga emas, balki qurilish jarayonlarining barcha bosqichlariga tegishli ekanligini ta'kidlash ayni muddao hisoblanadi. Akademik muhitda keng ko'lamda benchmarking tadqiqotlarini amalga oshirib, xorijiy davlatlarning qurilish sohasiagi ilg'or tajribalarini aniqlash va milliy talablarga moslashtirish kerak.

- Qurilish sohasida benchmarking tadqiqotlarini tadbiq qilishning ayniqsa davlat muassasalari uchun qator foydalari mavjud, chunki davlat sektori o'zbek qurilish sohasining eng katta mijozi hisoblanadi. Birinchi o'rinda qurilishning sifat standartlari ishlab chiqilishi va davlat sektoridagi qurilish jarayonlarining ushbu sifat standartlari asosida amalga oshirilishi shart. Davlatning

¹ SWOT-Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats-Kuchli tomonlar/Zaif tomonlar/Imkoniyatlar/Tahdidlar

qurilish buyurtmalari borasida amalga oshiriladigan tender tanlovlarida davlatning vakili sifatida ishtirok qiluvchi xodimlarning qurilish sifat standartlarini puxta biladigan mutaxassislardan tanlanishi hamda tender tanlovlarining birinchi omili tariqasida sifat standartlarining qo'yilishi ayni muddao. Chunki, sifat standartlariga asoslangan tender tanlovlari korxonalarni izlanishlarga va benchmarking tadqiqotlariga undaydi.

- Qurilish materiallarini ishlab chiqaruvchi sanoat korxonalari va yetkazib beruvchi tijorat muassasalari, qurilish sohasini rivojlantirish va sohada sifat darajasini ko'tarish borasida muhim ahamiyat kasb etadi. O'zbekistonda ishlab chiqariladigan va import qilinadigan qurilish materiallari uchun minimal sifat standartlarining belgilanishi zarur, chunki bu holat o'zbek qurilish sohasidagi sifat darajasini oshirish bilan bir qatorda sifatli qurilish materiallarini ishlab chiqarish va eksport qilish imkonini vujudga keltiradi. Qurilish materiallarini ishlab chiqaruvchi sanoat korxonalarida ham benchmarking tadqiqotlarini amalga oshirish korxonalarining va qurilish sohasining rivojlanishi uchun foydali natijalarni beradi. Ushbu benchmarking tadqiqotlari qurilish materiallarining sifati va ishlab chiqarish texnologiyalari bilan aloqali kamchiliklarni aniqlash va tuzatish imkoniyatini beradi.

ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasi Davlat arxitektura va qurilish qo'mitasi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida" Qarori. 01.05.2017/№PQ-2936-son.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Qurilish sohasida Davlat boshqaruvi tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" Farmoni. 02.04.2018/№PF-5392-son.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022-2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida" Farmoni. 28.01.2022/№PF-60-son.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston-2030 strategiyasi to'g'risida" Farmoni. 11.09.2023/№PF-158-son.
5. Woiret Jean-Pierre. "Le Benchmarking". Fiche N°41. <https://www.favi.com/wp-content/uploads/2015/10/Fiche-41.pdf>
6. Delemarle G. "Qu'est ce que le Benchmarking et le Benchmarketing". L-Expert-Comptable. Publié le 28/01/2025. <https://www.l-expert-comptable.com/a/52326-qu-est-ce-que-le-benchmarking-et-le-benchmarketing.html>
7. Richaud N. "Xerox, le lent déclin d'un fleuron américain de la tech". Les Echos. Publié le 31 janvier 2018.
8. Hounkpevi A. "Que signifie un benchmark". Pôle Eco-Industries. Publié le 21/06/2024. <https://www.pole-ecoindustries.fr/que-signifie-un-benchmark/>
9. Dufour L. "Le benchmark: définition, intérêts et conseils". Le Blog du Dirigeant. Publié le 05/08/2024. <https://www.leblogdudirigeant.com/le-benchmark-definition/>
10. Robert C. "Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents". Ch.1, Page-32. Editions d'Organisation. Paris, 1992.
11. Brilman J., Hérard J. "Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial". 6^e édition. Ch.9, Page-336. Editions d'Organisation. Paris, 2006.
12. Demeure C. "MARKETING". 6^e édition. Ch.1, Page-87. Éditions Dunod. Paris, 2008.
13. Modeles de Business Plan. "Quels sont les bénéfices potentiels d'une entreprise de construction?". Publié le 03/03/2025. <https://modelesdebusinessplan.com/blogs/infos/entreprise-construction-chiffre-affaires-marges-rentabilite>
14. Hennion J-F. "Best in class: la norme française". Les Echos. Publié le 10/10/2011. <https://www.lesechos.fr/2011/10/best-in-class-la-norme-francaise-412164>
15. Deslauriers S. "La stratégie d'entreprise selon Sun Tzu". Centaurus Réflexions. Publié le 07/05/2015. <https://www.centaurus.ca/reflexions/la-strategie-dentreprise-selon-sun-tzu/>