

**O`ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O`RTA MAXSUS TA`LIM
VAZIRLIGI**

BUXORO DAVLAT UNIVERSITETI

“IQTISODIYOT VA TURIZM” FAKULTETI

“TURIZM VA MEHMONXONA XO`JALIGI” KAFEDRASI

“Himoyaga ruxsat etiladi”

"Iqtisodiyot va turizm" fakulteti dekani

_____ v.v.b Yavmutov D.Sh.

« ____ » _____ 2019 yil

“Himoyaga ruxsat etiladi”

“Turizm va mehmonxona xo`jaligi” kafedrası
mudiri

_____ v.v.b Ro`ziyev S.S.

« ____ » _____ 2019 yil

BITIRUV MALAKAVIY ISHI

**Benchmarking- mehmonxona xizmatlarida raqobatbardoshlikni
boshqarishda qo`llanilishi**

BAJARDI:

Mehmonxona xo`jaligini tashkil etish
va boshqarish yo'nalishi
3-1MX-15 guruh talabasi
Raximova Dilorom

ILMIY RAHBAR:

«Turizm» kafedrası o'qituvchisi
Ashurova M.Z.

Buxoro – 2019

Mundarija:

Kirish	
<i>I- Bob. Korxonalar raqobatbardoshligini ta'minlashda marketing quroli sifatida benchmarkingning nazariy asoslanishi</i>	
1.1. Mehmonxonalar xo'jaligida benchmarkingning mazmun mohiyati.....	
1.2. Korxonalar boshqaruvida benchmarkingga nazariy yondashuv	
1.3. Benchmarking turlari	
<i>II- Bob. Mamlakatimizda biznesida benchmarkingning qo'llanishi</i>	
2.1. Raqobatli benchmarkingning – mehmonxonalar marketingida qo'llanilishi	
2.2. Benchmarkingning instrumental material sifatida maqadli shakllantirilishi	
2.3. Mehmonxonalar xizmatlari sifatini oshirishda benchmarkingning tashkiliy iqtisodiy shakllari.....	
<i>III Bob. Xizmatlar sohasi korxonalarida raqobatbardoshlikni baholashda benchmarkingni qo'llash imkoniyatlari tahlili.</i>	
3.1. Benchmarkingni qo'llash imkoniyatlarining afzalligi.....	
3.2 Benchmarkingni Buxoro mehmonxonalar faoliyatidagi o'rni	
Xulosa	
Adabiyotlar ro'yxati	
Anatatsiya	

Kirish

O'zbekiston Evroosiyo mintaqasida geografik joylashuvi, xalqaro va mahalliy tiriimni rivojlantirish imkoniyatlari bilan muhim ahamiyatga ega. Boy tabiiy, xom ashyo potentsiali, bo'sh mehnat resurslarining mavjudligi, siyosiy barqarorlik hamda xalqaro aloqalar tarmog'i mavjudligi bu o'lkada tiriimning hamma korinishlarini rivojlantirishga imkon yaratadi.¹ Bu o'z navbatida Respublikamizning barcha hududlarida mehmonxona bozorining kengayishiga shart sharoit yaratadi.²

Taqdim etilgan bitiruv malakaviy ishi korxonalarining mahsulot sifatini yaxshilash uchun marketing vositasi sifatida benchmarkingni o'rganishga bag'ishlangan.

Benchmarking - bu kompaniyaning faoliyatini tartibga solishning yondashuvidir. Bu kompaniyaning ishida olingan bilimlardan foydalanish uchun boshqa tashkilotlarning mahsulotlarini, xizmatlarini va ish uslublarini baholash, uzluksizligini ochish, o'rganish va baholash jarayonlarini doimiy ravishda o'z ichiga oladi.

Benchmarking oshkoralik va ish samaradorligini oshirishga yordam beradi: tashkilotlarga ular orqada qolayotgan erta ogohlantirish signallari beradi; dunyodagi eng yaxshilar bilan taqqoslaganda tashkilot darajasini aniqlaydi; kamroq xavfli yangi yondoshuvlarni tezkor joriy etishga olib keladi; takomillashtirish jarayonining narxini pasaytiradi.

Ko'rsatkichlardan foydalanish juda ko'p sohalarga ega, masalan: logistika sohasida taqqoslash xaridorga yaqin joylarda, buyurtmani bajarish va tashish bo'yicha logistika tizimidagi vaziyatning muammolarini tez va arzon narxlarda aniqlash imkonini beradi; benchmarking strategiyalarni, operatsiyalarni va boshqaruv funktsiyalarini ishlab chiqishda foydalaniladi; benchmarking shuningdek bozorda uzoq muddatli bo'lishni kafolatlash uchun etakchi korxonalar bilan taqqoslaganda ishning strategiyasi va maqsadlarini baholashning bir usuli hisoblanadi; Eng tez-tez uchraydigan shakl - bu mahsulotni qiyoslash.

¹ "Turizm to'g'risida" O'zbekiston Respublikasining Qonuni. O'zbekistonning yangi qonunlari. -T.: "Adolat", 2000.

² Mirziyoyev Sh.M. Mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2017 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng ustivor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma'ruzasi.// Xalq so'zi, 2017 yil 16 yanvar.

Raqobatchilar qiyoslash natijasida bozorda doimiy ravishda yangi mahsulot tovarlari, xizmatlar turlari va innovatsion g'oyalar paydo bo'ladi, shuning uchun benchmarkingning nazariy va amaliy jihatlarini o'rganish **dolzarbdir**.

Hozirgi kunda Respublikamiz mehmonxona xizmatlari bozori xalqaro zanjirlarning ichki zanjirlardan ko'ra raqobatbardosh bo'lgan kuchli ta'siriga ega. Ichki bozor xizmatlari bozorining hozirgi holati uni monopolistik raqobat bozoriga aylantirish imkonini beradi. Shuni ta'kidlash joizki, mahalliy mehmonxona tuzilmalarining printsiplari va usullari ko'p jihatdan samarasiz bo'lib chiqdi. Shunday qilib, rus tadbirkorlarining yangi yo'nalishlarga va marketingni rivojlantirish nazariyasiga qiziqishi. ushbu sohalardan biri qiyosiy ko'rsatkich hisoblanadi. U raqobatchilarning korxonalarini, boshqa tarmoqlardagi ilg'or firmalarni yoki shu tarmoqdagi korxonalarni solishtirish g'oyasiga asoslanadi. Nisbatan yangi maydon bo'lib, mehmonxona tuzilmalariga integratsiyalashgan holda rus biznesida qiyosiy ko'rsatkichlar rivojlanmoqda. Shu bilan birga, mehmonxona zanjirlari rivojlanmoqda.

Bitiruv malakaviy ishning **obyekti** – xalqaro va mahalliy mehmonxonalar.

Ishning **predmeti** sifatida mehmonxonalarining faoliyatini yaxshilash uchun marketing vositasi sifatida benchmarkingni o'rganish.

Ishning **maqsadi** - mehmonxona zanjiriga kirib borishi munosabati bilan benchmarkingning rivojlanishini o'rganishdir.

Ushbu maqsad quyidagi **vazifalarni** talab qildi:

- benchmarking tarixini o'rganish;
- O'zbekiston Respublikasi biznesida benchmarkingning kirib borishi davrini aniqlash;
- mehmondo'stlik bo'yicha taqqoslashni qo'llashni oqlash;
- O'zbekistonda mehmonxona zanjirlarini qiyoslashdan foydalanish xususiyatlarini ko'rib chiqish;
- qiyoslashni biznesni takomillashtirish va raqobatbardosh ustunlikka erishish vositasi sifatida tahlil qilish;
- har xil benchmarking usullarini qo'llashning afzalliklari va kamchiliklarini aniqlash.

Bitiruv malakaviy ishning tarkibiy tuzilishi. Bitiruv malakaviy ishi kirish, 3 ta bob, xulosa va takliflar, annotatsiya, adabiyotlar ro'yxati, ilovalardan iborat.

Birinchi bobda korxonalar raqobatbardoshligini ta'minlashda marketing quroli sifatida benchmarkingning nazariy asoslanishi keltirilgan.

Ikkinchi bobda mehmonxona biznesida benchmarkingning qo'llanilishi yoritilgan.

Uchinchi bobda xizmatlar sohasi korxonalarida raqobatbardoshlikni baholashda benchmarkingni qo'llash imkoniyatlari tahlili ko'rsatilgan.

Ishning oxirida xulosa va takliflar, annotatsiya hamda foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati keltirilgan.

1 bob. Korxonalar raqobatbardoshligini ta'minlashda marketing quroli sifatida benchmarkingning nazariy asoslanishi

1.1. Mehmonxonalar xo'jaligida benchmarkingning mazmun mohiyati

Benchmarking kontseptsiyasi 50-yillar oxirida yuzaga keldi, Yaponiyalik ekspertlar AQSh va G'arbiy Evropada etakchi kompaniyalarga tashrif buyurib, tajribalarini o'rganish uchun tashrif buyurishdi.

Yaponiyada "benchmarking" tushunchasi "dantotsu" so'zini anglatadi, ya'ni "harakat, tashvish, eng yaxshi (etakchilik) g'amxo'rlik qilish" (lider).

"Benchmarking" atamasi 1972 yilda Kembrij Strategik Rejalashtirish institutida (AQSh) paydo bo'ldi. (Xerox kompaniyasi)

"Baholash" atamasi ingliz tilidagi «benchmark» so'zidan kelib chiqqan bo'lib, u rus tiliga tarjima qilishda «standart», «landshaft», «yo'nalish» deb tarjima qilinadi. Chet el terminologiyasida "benchmarking" - bu mutaxassis tomonidan olingan standart va mos yozuvlar sifatida ishlatiladi, shuningdek, standartga asoslanib, biror narsani baholash mumkin.³

Geografiyada bu atama, oldindan aniqlangan balandlikni bildiradi, bu esa undan tushadigan boshqa balandliklarni aniqlash uchun qo'llanma sifatida qo'llaniladi. Statistika sohasidagi mutaxassislar bazani benchmarking deb bilishadi, ya'ni. qanday yangi yoki haqiqiy ko'rsatkich bilan solishtirilmoqda. Axborot texnologiyalari sohasida benchmarking kompyuterning sifat ko'rsatkichlarini standart konfiguratsiyaga ega bo'lgan boshqa kompyuter bilan taqqoslab baholaydi.⁴

Mahalliy va xorijiy mualliflarning marketing va boshqaruv sohasidagi ilmiy adabiyotlari va nashrlarida ushbu konsepsiyaning turli ta'riflari keltirilga:

- Benchmarking - mahsulotni, xizmatlarni, eng jiddiy raqiblarning ishlab chiqarish tajribasini yoki ularning sohalarida etakchi bo'lgan kompaniyalarni o'rganish va baholashning uzluksiz jarayonidir.

Global Benchmarking Tarmoq menejeri

(Global qiyosiy tarmoq) doktor Robert K. Iager

³ Аренков, И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – 2005. – URL : <http://marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>

⁴ Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Че-ленков. – М. : Новости, 2000. – 176 с. – С. 81.

- Boshqa kompaniyalarning tajribasini o'rganishdan olingan foydalarni qarzga olishning o'ziga xos usullarini tahlil qilish va o'z kompaniyangizda uni tashqaridan olib kirilgan eng yaxshi texnika

Ijrochi direktor

Allied Sigpa Lawrence Bossidy

Benchmarking marketing tadqiqotlari yo'nalishi sifatida qaralishi mumkin. Benchmarking tadqiqotlarida faqat ochiq axborot manbalari qo'llaniladi: G'arb va Rossiya kompaniyalari, sanoat matbuoti, internet, biznes tashriflari, ixtisoslashtirilgan ko'rgazmalar shular jumlasidandir..

Filipp Kotler qiyoslashni "kompaniyaning mahsulotlarini va jarayonlarini raqobatchilardan yoki boshqa sanoat tarmoqlarida etakchi kompaniyalar bilan solishtirish jarayoni ish sifatini yaxshilash yo'llarini topish uchun" deb ta'riflaydi.

N.A. Vojvodina benchmarkingni boshqalarning ishlarini yaxshiroq o'rganish yoki aniqlashni, keyinchalik o'rganish, takomillashtirish va tashqi ish uslublarini qo'llashni muntazam ravishda amalga oshiradigan faoliyat sifatida belgilaydi va bu hech qachon kattaligiga, biznes sohasiga yoki geografik joylashuvga bog'liq emas.

- 1) Benchmarking - doimiy rivojlanish dasturlari doirasida ijobiy o'zgarishlarni talab qiluvchi sohalarni aniqlash uchun kompaniya biznesini tahlil qilish jarayoni.

- 2) Benchmarking - muntazam tizimli izlanishlar, eng yaxshi amaliyotlarni joriy etish, bu esa ishlashni yaxshilash imkonini beradi

Benchmarking jarayoni - bir obyektning boshqaruv ko'rsatkichlarini bir-biriga nisbatan taqqoslash, boshqa korxonada faoliyatida ijobiy tajriba va uslublarni o'rganish, takomillashtirish va qo'llash bo'yicha eng yaxshi boshqaruv tajribasini aniqlash. Benchmarking - bu bozor va sanoatning eng yaxshi kompaniyalari bilan raqobatbardoshlikni ta'minlash va qo'llab-quvvatlashga qaratilgan o'zgarishlarni amalga oshirish bilan solishtirish jarayonidir.

Benchmarkingning eng mashhur tafsirlari, shuningdek, 1-jadvalda keltirilgan ta'riflarni o'z ichiga oladi.

Adabiyotda mavjud qiyosiy ko'rsatkichlar

Muallif	Ta'rif
Arenkov IA, Baum P.F., Tomilov V.V.	Korxonaning barcha darajalarida eng raqobatbardoshlik darajasini oshirish maqsadida eng muvaffaqiyatli innovatsiyalarni izlash va amalga oshirish usuli ⁵
Bog'iyev GL	Tarmoq, tarmoqlararo, milliy va xalqaro miqyosda hamkorlar va raqobatchilarning ilg'or tajribalariga asoslangan tadbirkor strategiya uchun uzoq muddatli fikrlash jarayoni. ⁶
Kampi R.	Eng yuqori yutuqlarga olib keladigan sanoat tajribasini toping ⁷
Mikhailova E.A.	Raqobatchining mahsulotini yoki uning biron bir qismini tahlil qiladigan kompaniyaning mahsuloti bilan solishtirish, uning raqobatbardoshligini oshirish ⁸
Rietveldt D., Kachalin V., Fukolova U.	Bir kompaniyaning iqtisodiy ko'rsatkichlarini qiyoslash va boshqa, yanada muvaffaqiyatli ishlash ⁹

Shuni ta'kidlash kerakki, ekspertlarning aksariyati kvotalash - tashkilotning zaif tomonlarini aniqlash uchun muvaffaqiyatli mavjud bo'lgan kompaniyalar va tadbirkorlar boshqaruv usullarini qo'llash ekanligini ta'kidlashadi.

Aslida, benchmarking eng yaxshi kompaniyalar, sanoat rahbarlari, sheriklar va raqobatchilar tajribasiga ijodiy munosabatdir. Sizning izlayotgan echimlaringizning 90 foizi allaqachon mavjud deb hisoblashadi - kimdir sizga bunday muammolarni hal qilishdan oldin kerak edi, demak siz butun yo'lni

⁵ Аренков, И.А. Инновационный потенциал фирмы: стратегия развития / И.А. Аренков, П.Ф. Баум, В.В. Томилов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 122 с.

⁶ Багиев, Г.Л. Бенчмаркинг в разработке стратегий маркетинга / Г.Л. Ба-гиев, И.А. Аренков, М.В. Мартынова // Маркетинг в системе управления предпринимательством. – Киев, 1996. – С. 22–34.

⁷ Кемп, Р. Бенчмаркинг: обзор опыта достижения делового совершенства / Р. Кемп. – 2007. – URL : <http://www.benchmarkingclub.ru/kemp.pdf>

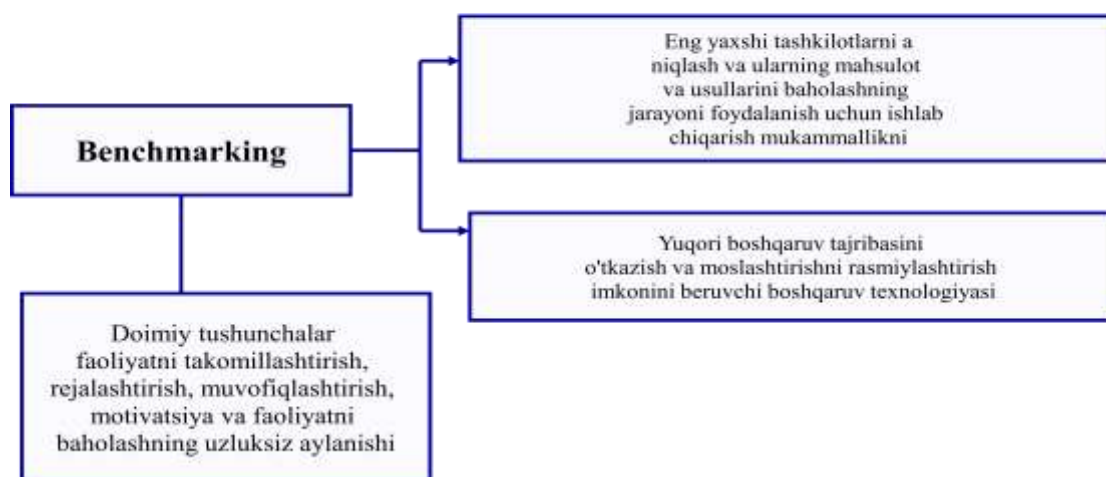
⁸ Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 1.

⁹ Ритвельдт, Д. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования / Д. Ритвельдт, В. Качалин. – 2007. – URL: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/7_3_00.htm

bosib o'tishingiz shart emas, shunga o'xshash sharoitlarda muvaffaqiyatga erishgan boshqa kompaniyalarning eng yaxshi tajribasidan foydalanish yaxshiroqdir. Benchmarkingning o'ziga xosligi shundaki, uning faoliyati boshqa sohalarda to'plangan kompaniyalarning tajribasi ham o'rganilmoqda.

Benchmarking maqsadlari quyidagilar bo'lishi mumkin: «O'zingizni tomondan ko'rish» imkoniyati - sizning kuchli va zaif tomonlarini xolisona tahlil qiling.

Kompaniyalar - sanoat rahbarlari tadqiqotlari, bu sizning oldingi lavozimni yo'q qilish va etakchi mavqega erishish uchun strategik mezonlarni aniqlash imkonini beradi.



1 – rasm. muallif tomonidan tuzilgan.

An'anaviy strategik rejalashtirishga alternativ sifatida raqobatchilarning ko'rsatkichlarini tahlil qilish asosida rejalashtirishga o'tish.¹⁰

Shunday qilib, benchmarking - o'z korxonasi faoliyatini raqobatdosh korxonalar faoliyati (shirkatlarning bo'linmalari) bilan tizimli ravishda taqqoslash, sheriklarning biznesini bajarish sabablarini aniqlash, o'z ish faoliyatini takomillashtirish va ularni amalga oshirish uchun tegishli tadbirlarni tashkil etishning bir usulidir.

BM bu

- uzluksiz takomillashuv jarayoni;
- takomillashtirish asosiy biznes muammolari yoki mijozlar munosabatlari bo'yicha eng muhim natijalarni keltirib chiqaradigan sohalarni aniqlash;

¹⁰ Аренков, И.А. Инновационный потенциал фирмы: стратегия развития / И.А. Аренков, П.Ф. Баум, В.В. Томилов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 122 с.

- «eng yaxshi» tajriba to'plangan va aniqlangan standartlarni belgilash; ushbu standartlarga mos keladigan "eng yaxshi" kompaniyalarni aniqlash;

- biznesni standartlarga muvofiqlashtirish va ular ustidan ustunlik berish maqsadida bunday yondashuvlardan olingan g'oyalar va tajribalarni moslashtirish va qo'llash;

- mijozning fikriga ko'ra, oddiy mahsulotni eng yaxshi yetkazib beruvchidan ajratib turadi.

Bugungi jahon iqtisodiyotining rivojlanishini belgilaydigan eng muhim omil - jahon iqtisodiyotining globallasuvi. Uning asosini milliy iqtisodlarning o'zaro bog'liqligi va ularning yaqin integratsiyasi. Globallasuv jarayoni nafaqat davlatlararo munosabatlar darajasini, balki iqtisodiyotning barcha darajalarini ham ta'sir qiladi. Bu turli mamlakatlardagi kompaniyalarning rivojlanishiga sezilarli ta'sir ko'rsatmoqda. Globallasuv bilan chambarchas bog'liq bo'lgan voqealardan biri transnationalizatsiya hisoblanadi. Transmilliy iqtisodiyotni tahlil qilganda, buning ikkita aspektini hisobga olmaslik mumkin emas: avvalo, etakchi kompaniyalar o'rtasida faol raqobat mavjud, ikkinchidan, ular o'rtasidagi o'zaro aloqalar tizimi shakllanmoqda.

Korxonalarini rivojlantirish, ularning o'zaro munosabatlari va bozor iqtisodiyotidagi raqobat ob'yektiv tarzda alohida korxonalarini birlashtirish zarurligiga olib keladi. Shu bilan birga, ko'pincha kompaniyalar to'liq birlashuvga bormaydi, biroq ular bilan hamkorlik mexanizmini yaratib, ular yuridik shaxs maqomini saqlab qolishi va ayni paytda boshqa korxonalar bilan hamkorlik qilishi mumkin. Shu munosabat bilan kompaniyaning tubdan yangi turi paydo bo'ladi - aniqrog'i, bu endi alohida korxonalar masalasi emas, balki yuridik shaxslar uyushmasi. Bu kabi uyushmalar uchun hali ham umumiy qabul qilinadigan atama mavjud emas - adabiyotda "integratsiyalangan korporativ tuzilma", "bog'langan-xilma-xil tizim", "interklomerat", shuningdek "meta-korporatsiya".¹¹ Bularning barchasi xalqaro miqyosda amalga oshmoqda. Milliy iqtisodiyotga kelsak, globallasuv sharoitida mahalliy korxonalar xorijiy korxonalar bilan raqobatlashish uchun ishlab chiqarish samaradorligini va ish jarayonlarini yaxshilashga e'tibor qaratishlari kerak. Rivojlanishning istalgan natijalariga erishish uchun bozordagi marketing tahlilini va raqobatchilar faoliyati milliy darajada amalga oshirilishi kerak. Bu mahalliy korxonalariga ichki biznes jarayonlari muammolarini aniqlash imkonini beradi, rivojlanish sabablari raqobatbardosh tashkilotlarning orqasida qolmoqda.

"Raqobat - bozor iqtisodiyotidagi boshqaruvning asosiy mexanizmi xususiy va jamoatchilik manfaatlarining birligini ta'minlaydi" - "Iqtisodiyot" ning

¹¹ Багиев, Г.Л. Бенчмаркинг в разработке стратегий маркетинга / Г.Л. Ба-гиев, И.А. Аренков, М.В. Мартынова // Маркетинг в системе управления предпринимательством. – Киев, 1996. – С. 22–34.

mualliflari K.R. McConel va S.L. O'tgan asrda jahon iqtisodiyotining rivojlanishi bilan tasdiqlangan Bryu. Jahon iqtisodiyotining rivojlanish dinamikasi har qanday mamlakat iqtisodiyoti uchun raqobatning asosiy rolini ko'rsatmoqda.

Raqobat masalalarini o'rganishda klassik M. Porter. Ushbu mavzu bo'yicha hozirgi ish Rossiyadagi fani bo'yicha G.L. Azoev, O.V. Mikhailov - bu xalqaro tajribaning sintezi va tegishli amaliy tadqiqotlar uchun asos bo'lib xizmat qilishi mumkin. Ushbu muammoga bag'ishlangan adabiyotda raqobatni aniqlashning uchta yondashuvi mavjud.

Birinchi yondashuv raqobatni bozorda raqobat deb ta'riflaydi. Bunday yondashuv mahalliy adabiyotga xos bo'lib: bu xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning raqobatbardoshligi, ularning mustaqil harakatlari har birining tegishli mahsulot bozorida tovarlarning umumiy muomalasi sharoitlariga bir tomonlama ta'sir ko'rsatish qobiliyatini samarali ravishda cheklashi. Shu bilan birga, iqtisodiyotning hozirgi rivojlanish darajasidagi raqobatning bunday ta'rifi juda tor, chunki u raqobatbardoshlik kontseptsiyasini to'liq o'rganish va talqin qilish uchun joy qoldirmaydi.

Ikkinchi yondashuv, raqobatni bozor mexanizmining elementi deb hisoblaydi, bu esa talab va taklifni muvozanatlashtiradi. Bu yondashuv klassik iqtisodiy nazariyaga xosdir. Iqtisodiy jihatdan bunday yondashuv keng ko'lamda raqobatning mohiyatini ochib beradi, raqobatning iqtisodiy toifasi sifatida raqobatbardoshlikni o'rganish uchun qo'shimcha imkoniyatlar ochadi, shuningdek, "ishtirokchilar" o'rtasidagi raqobatbardoshlik tushunchasining "eng yaxshi natijalari" ning ustunligini ta'kidlaydi.

Uchinchi yondashuv, raqobatni sanoat bozorining turi aniqlanadigan mezon sifatida belgilaydi. Ushbu yondashuv zamonaviy bozor nazariyasiga asoslanadi.

Shundayqilib, atama raqobatining ushbu talqini raqobatdosh munosabatlarni hisobga olishda chiziq chizish imkonin iberadi va bu toifalarning raqobatbardoshlik va raqobatbardosh ustunlik munosabatlarning iqtisodiy jihatlari bo'yicha yangi yo'nalishlarni ochadi.

Erkin raqobatdoshlik munosabatlari biznesni samarali olib boradigan, ularni mustahkamlash va rivojlantirishga yo'naltirilgan korxonalarni tanlashga olib keladi, bozor talablarini ortda qoldirib ketayotganlarni buzadi. Raqobat xo'jalik yurituvchi sub'ektlardan atrof-muhit sharoitida mavjud bo'lgan iqtisodiy, texnologik va huquqiy shart-sharoitlarni optimallashtirish imkonini beradi.

Shuningdek nazariy nuqtai nazardan har qanday sohada raqobatning holati va daromad darajasini raqobat kuchlari deb ataladigan beshta omillarning o'zaro ta'siri bilan aniqlaydi:

yangi raqobatchilarning paydo bo'lishi;

ushbu mahsulotni yangi mahsulot bilan almashtirish tahdidi;
yetkazib beruvchi pozitsiyasining kuchi;
mijozlar kuchi;
sohadagi raqobat

Ushbu kuchlarning raqobatga ta'siri raqobat sharoitida aniqlanadi. Ushbu kuchlarning biri yoki bir nechasi dominant bo'lib, foyda miqdoriga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bunday sharoitlarda, kompaniyaning raqobat kurashiga xos bo'lgan kuchlar ta'siridan himoyalangani yoki ular ushbu kuchlarga ta'sir ko'rsatishi va ularni o'zlarining manfaatlariga moslashtirishi mumkin bo'lgan sohadagi o'rnini aniqlash va egallash zarur.

Mahsulot raqobatbardoshligi nuqtai nazaridan raqobatbardosh mahsulotlarga nisbatan mahsulot narxining va sifatining nisbati sifatida aniqlanishi mumkin. Bu kontseptsiyaning umumiy ta'rifi va raqobatbardoshlik tushunchasiga yagona yondashuv mavjud emas. Ob'ektlarning raqobatbardoshligi sohasida terminologiyastandartlashtirilmagan. Har qanday sohada tushunchalarni aniqlash uchun zarur bo'lgan shart-sharoit uning tizimlanishi hisoblanadi.

"Raqobatbardoshlik" kontseptsiyasiga birinchi yondashuv ISO 9000-2001 ga muvofiq texnik va iqtisodiy kategoriya - mahsulot sifati bilan taqqoslash bilan bog'liq. Bundan keyin "mahsulot" kontseptsiyasi ISO 9000 xalqaro standartiga muvofiq keng ma'noda talqin etiladi: mahsulotlar jarayonning natijasidir. Unda tovarlar va xizmatlarni o'z ichiga oladi. Baholash ob'ektlarini aniqlashtirish zarur bo'lganda, muallif "tovarlar" va "xizmat" so'zlarini qo'llaydi. Bunday yondashuv doirasida raqobatbardosh mahsulotlar texnik va tovar xujjatlarida belgilangan talablarga javob berishi kerak.

Iqtisodiy muhitda mavjud bo'lgan raqobatbardoshlik tushunchasiga uchinchi yondashuvga muvofiq, raqobatdosh obyekt - foyda berishga qodir bo'lgan obyekt, ya'ni raqobatbardoshlikni oshirish samarali operatsiya hisoblanadi.

Mahsulot raqobatdoshligi bilan bog'liq ravishda, sifat toifasini ishlab chiqish hisoblanadi. Faol xo'jalik yurituvchi sub'ektlar - bozorda vakillik qilayotgan korxonalar va tashkilotlar - raqobatbardoshlik samaradorlik toifasi, ammo yuqori darajada.

Mahsulot raqobatbardoshligi - bu mahsulotning raqobatchilardan farqli o'laroq, ushbu davrdagi ma'lum bir bozor talablariga javob berish qobiliyati.

Ushbu ta'rif uch xil xususiyatga ega:

- 1) makon - ma'lum bir bozor (mamlakat, bozor segmenti);
- 2) muddat - belgilangan muddat;
- 3) taqqoslashda bilish mumkinligi.

Shu sababli, raqobatbardoshlikni baholash, muayyan mahsulotlarni vaqt-kosmik tizimda hamkasb bilan taqqoslashni o'z ichiga oladi.

Tovarlar va xizmatlarning raqobatbardoshligini baholash turli bozor ishtirokchilari tomonidan amalga oshiriladi: ishlab chiqaruvchilar, provayderlar, sotuvchilar. Biroq, yuqorida ta'kidlanganidek, oxirida iste'molchining imtiyozi mavjud. Bir qator analoglardan u o'z ehtiyojlari bilan yanada yaqinroq bo'lgan mahsulotni (xizmatni) tanlaydi. Shuning uchun biz quyidagi ta'rif bilan kelisha olamiz: mahsulot raqobatbardoshligi iste'molchi uchun real xaridni amalga oshirish uchun jozibadorlik darajasini ko'rsatadi.¹²

Yuqorida keltirilgan xo'jalik yurituvchi sub'ektning raqobatbardoshlik tavsifining universalligi uchun iste'molchini qiziqtirmasligi kerak bo'lgan belgisi bo'lishi kerak, ammo ishlab chiqaruvchi (xizmat ko'rsatuvchisi, sotuvchi) uchun bozorda mahsulotning savdo yutug'i muhim ahamiyatga ega. Daromad (xarajatlar) kabi mezonlardan bahs yuritmoqdamiz. Tijorat yutug'i daromadlar xarajatlarni oshib ketganda amalga oshiriladi, ya'ni. daromad olayotganda.

Shunday qilib, biz ushbu terminning keyingi ta'rifiga iqtisodiy faoliyat mavzusidan kelib chiqadigan nuqtai nazar bilan qarashimiz mumkin: mahsulot raqobatbardoshligi uning raqobat muhitida savdo muvaffaqiyatini ta'minlash qobiliyatidir.¹³

Raqobat va raqobatdoshlikning diyalektik munosabati mavjud. Tabiiyki, "raqobat" va "raqobatbardoshlik" toifalari muayyan vaqt va ma'lum bir bozorni nazarda tutishi kerak.

Mahsulotlarning raqobatbardoshligini oshirish muammosini echish alohida-alohida turli xil doimiy choralar bilan raqobatbardoshlik tizimiga o'tishni nazarda tutadi.

Raqobatbardoshlikni ta'minlash tizimi raqobatbardoshlikni oshirish uchun muayyan printsiplarga (qoidalarga) muvofiq foydalaniladigan raqobatbardoshlikni baholash ob'ektlari va predmetlari to'plamidir.

Tashkilot tomonidan taklif etilayotgan mahsulotga (xizmatlarga) bo'lgan talabning oshib borishi uchun tashkil etilgan va mavjud raqobatbardoshlik tizimining samaradorligiga bog'liq bo'lgan daromad olishda tashkilot uchun yaqqol namoyon bo'lgan muvaffaqiyatli tadbirkorlik faoliyati va iste'molchilar uchun.

Raqobatbardoshlik tizimi - bu xo'jalik yurituvchi sub'ektning hayotni qo'llab-quvvatlash tizimi. Mahsulotlarning raqobatbardoshligini ta'minlash,

¹² Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М. : Финпресс, 1998. – 416 с.

¹³ Всеобщее управление качеством / под ред. О.П. Глудкина. – М. : Горячая линия – Телеком, 2001. – 600 с.

avvalambor, uning ikkita tarkibiy qismini boshqarish: sifati va narxi, ya'ni. Bu sifat va narxning optimal nisbiyatiga erishishga qaratilgan faoliyatdir. Qiymatni ko'paytirishga qaratilgan sifatni oshirish qarorlari, mahsulotlarni raqobatbardoshligini yo'qotish sifati bilan xarajatlarni kamaytirish qarori sifatida qabul qilinishi mumkin emas.

Texnik, iqtisodiy va tashkiliy raqobatbardoshlik tizimini yaratish muammosida uchta asosiy jihatni ajratish mumkin.

Raqobatbardoshlik tizimini takomillashtirish bo'yicha mutaxassislar mahsulot sifatini va raqobatbardoshligini oshirish jarayonlarini birlashtirish va standartlashtirishga intiladi. Boshqarish jarayonlarining sifatini yaxshilash usullari uning hayot aylanish jarayonining har qanday mahsulotiga va bosqichlariga qadar kengaytirilishi mumkin, sifat tizimlari uchun milliy standartlar ishlab chiqildi. Jahon iqtisodiyotining globallasuvi munosabati bilan ISO 9000, ISO 14000, SA-8000 xalqaro standartlarni yaratish zarurati paydo bo'ldi.

Tashkilotning raqobatdoshligini oshirish asosan raqobatbardosh ustunliklarni boshqarish qobiliyati va sifatiga bog'liq. Raqobat afzalligi odatda, ma'lum bir mahsulotni ishlab chiqaruvchi va sotadigan tashkilot uchun raqobatchilardan ustunlik yaratadigan xususiyatlar sifatida tushuniladi. Bunday ustunlik nisbiy va raqibga nisbatan aniqlanadi.

Korxonaning raqobatbardosh ustunliklarini yaratish va qo'llab-quvvatlash imkoniyatlarining aksariyati o'z chegaralaridan tashqarida, ya'ni. boshqa xo'jalik yurituvchi sub'ektlar va davlat idoralari bilan biznes aloqalarini samarali tashkil etish va rivojlantirishdan iborat. Raqobat kutilmaganligi va makroiqtisodiy omillarning ta'siriga qarshi turish uchun marketing tizimining sub'ektlari bilan hamkorlikka e'tiborni kuchaytirish lozim. Agar boshqa tadbirkorlik sub'ektlaridan faoliyatning turli jihatlarini haqida ma'lumot olish imkoniyati mavjud bo'lsa, tadbirkorning vazifasi eng yaxshi amaliyot, eng yaxshi amaliyot va sanoat tajribasiga asoslangan va maksimal samaradorlikka olib keladigan echimlarni topishdir. Klassik ma'noda faqat marketing tadqiqotlarini o'tkazish kerak emas edi, lekin ular maksimal mahsulдорlikka olib keladigan usullarni izlash, aniqlash va qo'llash bilan bog'liq falsafa va funktsiyaga muhtoj edi.¹⁴

Raqobatbardosh afzalliklarning eng xos manbalari quyidagilardan iborat: yangi texnologiyalar, mahsulot ishlab chiqarish va sotish texnologik zanjirining tarkibiy qismlari va xarajatlarning o'zgarishi, yangi iste'molchilar talablari, yangi bozor segmentining paydo bo'lishi, uni olish va tahlil qilish uchun axborot va ko'nikmalar.

¹⁴ Кунаев, А.И. Конкурентные преимущества в розничной торговле / А.И. Кунаев. – М. : МОТ, 1995. – 25 с.

Tashkilotning raqobatbardoshlik afzalliklarining vaqtinchalik omillari afzallik manbai nima bilan belgilanadi.¹⁵

- past darajadagi (arzon ishchi yoki xom ashyo) afzalliklari raqobatchilar tomonidan osongina olish mumkin;
- yuqori darajadagi afzallik (patentlangan texnologiyalar, noyob mahsulotlar, tashkilotning obro'-e'tibori) uzoq vaqt davomida saqlanishi mumkin;
- tashkilotlar uchun mavjud bo'lgan raqobatbardosh afzalliklarning aniq manbalarining soni;
- ishlab chiqarishni doimiy ravishda modernizatsiya qilish va boshqa tadbirlar.

Ko'rib chiqilgan faoliyat tamoyillari asosan raqobatbardoshlikning sifat jihatidan bog'liq. Biroq, raqobatbardoshlik tizimida alohida muammolar majmuasi xo'jalik yurituvchi sub'ektning rentabelligi, moliyaviy barqarorligi va moliyaviy tavakkalchilik ko'rsatkichlari bilan bog'liq. Bu xususiyatlar mustaqil nazorat va boshqaruvni talab qiladi va moliyaviy boshqaruv mavzusini shakllantiradi.

Bozor o'zining raqobatbardosh sohasini mustahkamlash tendentsiyasiga ega bo'lib, bozordagi yetakchi mavqega ega bo'lgan raqobatchilar va kompaniyalar faoliyatini tahlil qilish va monitoring qilish zarurligini talab qiladi.

O'z faoliyatlarini optimallashtirish va raqobatbardosh ustunlikni shakllantirish uchun tadqiqot jarayonida boshqalarni o'rganish, raqobatchilarning amaliyot usullaridan, hamkor-kompaniyalarning ish uslublarini tanlash, ya'ni kompaniyani rahbarlar bilan taqqoslash va olingan tajribaga asoslangan raqobatbardoshlik darajasini oshirishni o'rganish kerak. Dunyo ishbilarmonlik amaliyotida ushbu yondashuvning mohiyati benchmarkingda aks ettirilgan. Bugungi kunda, bozorda vaziyatni tahlil qilish va strategik qarorlar qabul qilish asosida korxonaning raqobatbardosh pozitsiyasini baholash uchun muhim vosita bo'lib qolmoqda.

Benchmarking (ingliz tilidan benchmark - "origin", "nick") - boshqa kompaniyalarning muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi bilan bir kompaniyaning ish faoliyatini qiyosiy tahlil qilish mexanizmi. «Benchmark» atamasi qurilishda va kon sanoati sohasida qarzga olingan bo'lib, ular uch o'lchovli aniq aniqlangan. Bu nuqta masofani, sirt maydonini o'lchashda mos yozuvlar nuqtasi sifatida olinadi. Terim odatda boshqaruv samaradorligi jihatidan belgilanadigan standart uchun metafora sifatida qaraldi. Boshqacha qilib aytganda, menejment

¹⁵ Иванюк, И.А. Международный маркетинг : монография / И.А. Иванюк. – Волгоград : Изд-во ВолгГТУ «Политехник», 2001.

kontekstida taqqoslash mavjud yoki misolni yoki hisoblash ko'rsatkichni ishlashning boshlang'ich nuqtasi sifatida ishlatilishini anglatadi.

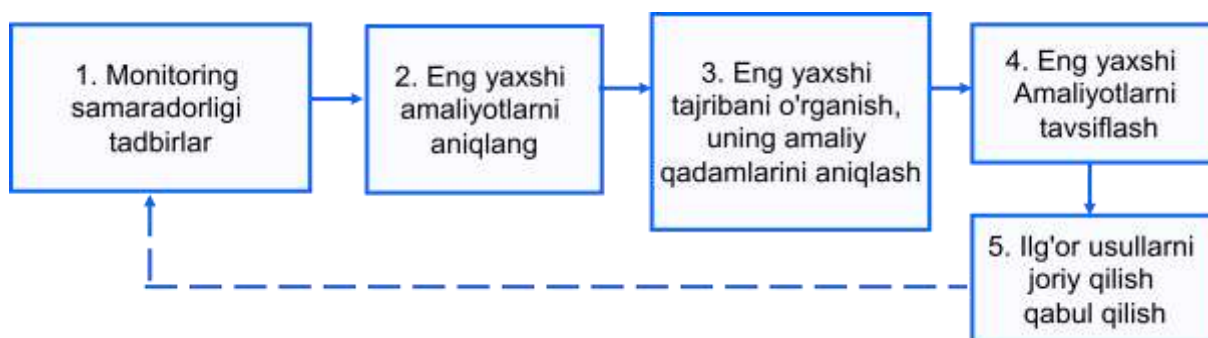
Shunday qilib, tashkilotda individual funktsiyalar va jarayonlarning samaradorligini tahlil qilish uchun taqqoslash amalga oshiriladi. Bu ishlab chiqarish samaradorligining sabablarini aniqroq aniqlash va aniqlangan muammolarni hal qilish bo'yicha tavsiyalar berish imkonini beradi. Ko'rsatkichlar korxonaning barcha hududlarida - logistika, marketing, kadrlar boshqaruvi va boshqalarda qo'llaniladi.¹⁶

Benchmarking kontseptsiyasining juda ko'p talqinlari mavjud. Ba'zilar buni raqobatbardoshlik kontseptsiyasining evolyutsion rivojlanishidan, boshqalar esa sifatni yaxshilash dasturi deb hisoblashadi, boshqalar buni Yaponiya yaponiyalik biznes amaliyotining ekzotik mahsuloti deb hisoblashadi. Eng qadimgi va eng taniqli ta'rif: "benchmarking - bu eng jiddiy raqiblarning yoki ularning sohalarida etakchilik qilayotgan kompaniyalarning mahsulotlarini, xizmatlarini va ishlab chiqarish tajribalarini o'rganish va baholash jarayonidir".

Izlanishlar ob'ekti

- Korxonalar
- Jarayonlar
- Bo'limlar
- Mahsulotlar
- Texnologiyalar
- Boshqarish funktsiyalari
- Boshqarish tizimlari
- Uslublar va yondashuvlar va boshqalar.

Baholashning mazmuni (bosqichlari)



1. ¹⁶ Ерков, А. Бенчмаркинг – современное направление развития маркетинга А. Ерков. – 2006. – URL : <http://www.logistics.ru/9/3/>

Muvaffaqiyat omillari

Maqsadli omillar (qattiq)

- aniq loyiha chegaralarini belgilash;
- aniq vaqtni rejalashtirish;
- sifat standartlariga muvofiqligi;
- byudjet cheklovlarini hisobga olgan holda.

Sub'ektiv omillar (yengil)

- hamkorlik uchun qulay muhit;
- natijalarga erishishga e'tibor (ijobiy munosabat);
- sifatning muhimligini anglash;
- foiz;
- ijodiy yondashuv;
- Tadbirkorlik axloqi (benchmarking yoki mukammallikni tahlil qilish, shuningdek, sanoat josuslik emas).

Benchmarking nafaqat taqqoslash uchun ma'lumot to'plash va xatti-harakatlarning standarti bo'lishi mumkin bo'lgan eng yaxshi korxonalarni tanlash usuliga emas, balki korxonaning o'zida korporativ madaniyatni rivojlantirishga, shuningdek, eng yaxshi ish uslublarini idrok etishga hissa qo'shishga, shuningdek, korxonada faoliyatining eng yaxshi usullarini chegaralarni kesib o'tishga ko'proq e'tibor qaratishga kirishdi sanoat. Benchmarkingning mohiyati olimlar va amaliyotchilar tomonidan bir kontseptsiya va jarayonlar sifatida va bir funktsiya (alohida turdagi faoliyat), strategiya, ish maqsadlari uchun vosita, strategiya sifatida birma-bir aniqlash uchun taklif etiladi.

Ushbu kontseptsiyalarni umumlashtirib, quyidagicha taqqoslashni taklif etamiz: raqobatbardosh ustunliklarga erishish va o'z sharoitlariga moslashishga erishish orqali korxonaning raqobatbardoshligini oshirish usullaridan biri bo'lib, ular o'zlarining ko'lamidan qat'i nazar biznes jarayonlarini amalga oshirishning eng yaxshi usullari va shu bilan bozorning yuqori bozor ehtiyojlarini qondiradi. Marketing muhiti nuqtai nazaridan ushbu atama o'zingizning biznesingizning raqobatlashayotgan kompaniyalarning ilg'or tajribasi va kerak bo'lganda boshqa muvaffaqiyatli firmalar bilan, hatto boshqa sohalarda faoliyat yuritadigan korxonalar bilan qiyosiy tahlilini nazarda tutadi.

Tahlil

- ichki mukammallikni tahlil qilish (korxonalar ichida, masalan, bo'limlar, bo'linmalar yoki mahsulot guruhlari orasidagi taqqoslash)

- mukammallikni tashqi tahlil qilish (turli sohalarda, masalan, turli bozorlardagi raqobatchilar yoki hamkasblar o'rtasidagi o'xshash faoliyatni taqqoslash)

- funktsional mukammallikni tahlil qilish (bu erda turli sohalarda o'xshash funktsiyalar yoki jarayonlarni solishtirish)

Rossiyada taqqoslash: boshqarish usuli; tashkilotning ish tajribasiga eng yaxshi analog tashkilotlarning texnologiyalari, standartlari va ish uslublarini joriy etish bo'yicha maxsus boshqaruv tartibi; yangi g'oyalarni doimiy izlash va amaliyotda ulardan foydalanish; Kompaniyaning turli jihatlarini takomillashtirishning muntazam tizimli jarayoni; boshqa, yanada muvaffaqiyatli firmalarning ishlashi bilan bir kompaniyaning ish faoliyatini qiyosiy tahlil qilish mexanizmi.¹⁷

Bain & Co konsalting kompaniyasi ma'lumotlariga ko'ra, so'nggi bir necha yil mobaynida koeffitsient katta xalqaro kompaniyalarda biznesni boshqarishning uchta eng katta usullaridan biri hisoblanadi.¹⁸ Ushbu ommaviylikning sababi oson tushuntiriladi: benchmarking ish jarayonlarini nisbatan tez va past narxlarda yaxshilashga yordam beradi. Bu sizga ilg'or kompaniyalari qanday ishlashini tushunish imkonini beradi va shu bilan, va hatto undan yuqori natijalarga erishish uchun. Benchmarkingning qiymati tashkilotning faoliyati uchun yangi printsiplar va mexanizmlarni ixtiro qilishning hojati yo'qligi emas. Boshqa korxonalar va ishlab chiqarish korxonalarining yutuqlari va hatolarini diqqat bilan o'rganib chiqsangiz, imkon qadar samarali bo'lgan o'zingizning rivojlanish modelini rivojlantira olasiz.

Biznesni takomillashtirish va bozorda barqaror raqobatbardosh joylashuvga ega bo'lish usuli sifatida benchmarkingning to'lov qobiliyati jahon iqtisodiyotidagi yirik korporatsiyalarning ko'p yillik muvaffaqiyatli rivojlanishi bilan isbotlangan.

Benchmarkingning asosiy mazmuni har qanday funktsional sohalarda sezilarli muvaffaqiyatlarga erishgan, ularning biznes jarayonlarini diqqat bilan o'rganib chiqadigan va axborotni o'z korxonalariga moslashtirgan mos yozuvlar korxonalarini aniqlashdan iborat. Benchmarking biznes jarayonlari haqida ma'lumot almashadigan hamkorlarning faol o'zaro ta'sirini o'z ichiga oladi. Muvaffaqiyatli amalga oshirilgan benchmarking loyihalari turli korxonalar mutaxassislari o'rtasidagi ijtimoiy aloqalarning paydo bo'lishiga

¹⁷ Белокоровин, Э. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса / Э. Белокоровин, Д. Маслов // Управление компанией. – 2005. – № 1. – С. 32.

¹⁸ Все лучшее – себе. Технология изучения и внедрения лучших методов ведения бизнеса. – 2006. – URL : <http://www.mashportal.ru>

yordam beradi va tijorat loyihalari, mahsulotni ilgari surish va yangi mahsulotlarni ishlab chiqish uchun asos yaratadi.

Benchmarking jarayoni

- omillar
- o'rganish ob'ektlari
- asosiy tahlil qoidalari
- taqqoslash bosqichlari
- benchmarkingga asoslangan ta'lim yondashuvlari.

Jarayonlar benchmarkingi

● Jarayonni taqqoslash muayyan jarayonlar va amaliyotlarni takomillashtirishga alohida e'tibor qaratilganda qo'llaniladi. Benchmarking hamkorlari eng yaxshi ishlashga ega bo'lganlar va shunga o'xshash ishlarni bajaradigan yoki shu kabi xizmatlarni taqdim etadigan shaxslardan tanlanadi.

● Jarayonni taqqoslash jarayoni doimiy ravishda jarayonlar xaritalash yo'li bilan amalga oshiriladi, natijada taqqoslash va tahlil qilish vizual va oson bajarilishi mumkin. Bunday qiyoslash juda qisqa vaqt ichida ijobiy natijalarga olib kelishi mumkin.

1.2. Korxonalar boshqaruvida benchmarkingga nazariy yondashuv

Bain & Co konsalting kompaniyasi ma'lumotlariga ko'ra, so'nggi bir necha yil mobaynida koeffitsient katta xalqaro kompaniyalarda biznesni boshqarishning uchta eng katta usullaridan biri hisoblanadi.¹⁹ Ushbu ommaviylikning sababi oson tushuntiriladi: benchmarking ish jarayonlarini nisbatan tez va past narxlarda yaxshilashga yordam beradi. Bu ilg'or kompaniyalari qanday ishlashini tushunish imkonini beradi va shu bilan, va hatto undan yuqori natijalarga erishish uchun. Benchmarkingning qiymati tashkilotning faoliyati uchun yangi printsiplar va mexanizmlarni ixtiro qilishning hojati yo'qligi emas. Boshqa korxonalar va ishlab chiqarish korxonalarining yutuqlari va hatolarini diqqat bilan o'rganib chiqilsa imkon qadar samarali bo'lgan rivojlanish modelini rivojlantira olish mumkin.

Biznesni takomillashtirish va bozorda barqaror raqobatbardosh joylashuvga ega bo'lish usuli sifatida benchmarkingning to'lov qobiliyati jahon iqtisodiyotidagi yirik korporatsiyalarning ko'p yillik muvaffaqiyatli rivojlanishi bilan isbotlangan.

Benchmarkingning asosiy mazmuni har qanday funktsional sohalarda sezilarli muvaffaqiyatlarga erishgan, ularning biznes jarayonlarini diqqat bilan

¹⁹ Все лучшее – себе. Технология изучения и внедрения лучших методов ведения бизнеса. – 2006. – URL : <http://www.mashportal.ru>

o'rganib chiqadigan va axborotni o'z korxonalariga moslashtirgan mos yozuvlar korxonalarini aniqlashdan iborat. Benchmarking biznes jarayonlari haqida ma'lumot almashadigan hamkorlarning faol o'zaro ta'sirini o'z ichiga oladi. Muvaffaqiyatli amalga oshirilgan benchmarking loyihalari turli korxonalar mutaxassislari o'rtasidagi ijtimoiy aloqalarning paydo bo'lishiga yordam beradi va tijorat loyihalari, mahsulotni ilgari surish va yangi mahsulotlarni ishlab chiqish uchun asos yaratadi.

Zamonaviy boshqaruv va marketing amaliyotida benchmarking raqobatchilik kontseptsiyasining evolyutsion rivojlanishining natijasi bo'lib, raqobatchilarning o'xshash ko'rsatkichlari bilan ishlash ko'rsatkichlarini qiyosiy tahlil qilish asosida sifatni yaxshilash dasturini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi.

Baholashning asosiy maqsadi sifatida raqobatbardoshlikni oshirish, muayyan faoliyat sohasida ham, umuman, tashkilotda muayyan afzalliklarni ta'minlashni o'z ichiga oladi. Shu bilan birga, xo'jalik yurituvchi sub'ekt uchun ushbu afzalliklarga erishish uchun ichki va tashqi manbalar ham qiziqish uyg'otadi. Ichki manbalar tashkilotning o'z imkoniyatlari bilan bog'liq - moddiy resurslar va intellektual kapital. Boshqa bir bozor sub'ektining eng yaxshi biznes jarayoni raqobatbardoshlikni oshirishning tashqi manbalari sifatida xizmat qilishi mumkin. Ish jarayoni tovarlarni (xizmatlarni) ishlab chiqarish va etkazib berish bo'yicha alohida operatsiyalar bilan va ushbu operatsiyalarning kompleks tizimi bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

Tashqi muhitda benchmarking bilimiga kirishning qonuniy usuli sifatida qaraladi va oddiy nusxa ko'chirish va taqlid deb qaralmaydi. Eng yaxshi mahsulot va texnologiyalarni nusxalash va taqlid qilish deyarli doimo mavjud edi. Hozirgi vaqtda salbiy shaklda u o'zini sanoat josuslik shaklida namoyon etadi. Benchmarking shuningdek ma'lumotlarning ixtiyoriy ravishda berilishini va bilimlarni almashishni o'z ichiga oladi.

Boshida menejmentni boshqarish vositasi sifatida belgilaydigan nazariy yondashuvlar endi marketing yo'nalishini tobora kengaytirmoqda. Hozirgi kunda menejmentni boshqaruv va marketing faoliyati o'rtasidagi uzviy bog'liqlik sifatida qarashga qaramay, uning ilmiy yondashuvlarida ma'lum farqlar mavjud.

Menejmentda, u asosan korxonaning atrof-muhitini uyg'unlashtirishga va turli tuzilmalarni bir-biriga moslashtirishga qaratilgan ichki jarayondir. Bu erda, taqqoslash tadqiqotchilar tomonidan ichki samaradorlikni qiyosiy tahlil qilish vositasi sifatida ko'rib chiqiladi, umumiy sifat tizimini ta'minlash - TQM.²⁰

²⁰ Островская, В.Н. Бенчмаркетинговое обеспечение управления конкурентоспособностью / В.Н. Островская // Устойчивое развитие региона в условиях экономической интеграции России в мировое хозяйство : материалы 50-й юбилейной науч.-метод. конф. «Университетская наука – региону», посвященной 60-летию Победы в Великой Отечественной войне. – Ставрополь : СГУ, 2005. – 334 с.

Benchmarkingning maqsadi sizdan ko'ra yaxshiroq bo'lgan ishni topishdir. Lekin bu etarli emas: biznesni boshqarish va boshqarishning eng yaxshi yo'li topgach, "buni qanday qilib yaxshiroq qilish kerak?" Degan savolga mustaqil javob topish kerak.

Ushbu maqsadga erishish uchun benchmarkingni olib boruvchi korxonalar muammolarini hal qilish kerak.

Zamonaviy taqqoslash G'arbning biznes vositasidir, G'arb sivilizatsiyasi, uning qadriyatlari va intilishlari benchmarkingga ba'zi yondashuvlarni o'zgartirishi mumkin emas.

Benchmarking faoliyatining quyidagi asosiy tamoyillari mavjud:

O'zaro munosabatlar. Benchmarking - har ikki sherik uchun ham foydali bo'lgan o'zaro kelishilgan ma'lumotlar almashinuviga asoslangan faoliyatdir.

O'xshashlik. Hamkorlikdagi tadqiqotlar shunga o'xshash bo'lishi kerak.

Har qanday arayonni qadrlash mumkin, ammo faqat o'qish va baholash natijalari korxonangizning madaniy, tarkibiy va ishbilarmon kontekstiga o'tkazilishi mumkin.

O'lchov. Bir nechta hamkor korxonalarda o'rganilayotgan jarayonning xususiyatlarini kantitativ baholash zarur.

Ishonchlilik. Benchmarking dalillarga, aniq tahlilga va jarayonni o'rganishga asoslangan bo'lishi kerak.

Shuni ta'kidlash kerakki, ushbu prinsiplar sheriklarning ehtiyojlari va axborot almashinuvini o'zaro muvofiqlashtiradigan sharoitlarda muvaffaqiyatli bajarilishi mumkin.

Benchmarking tamoyillarini boshqa bir talqini E.A. Mixailov. Uning ta'rifiga ko'ra, benchmarking kontseptsiyasining beshta asosiy tamoyillari mavjud.

Ushbu tamoyillar quyidagilardan iborat:

1-prinsip. Sifatdagi konsentratsiya.

Sifatiga kompleks yondashuv faqat mahsulotni yakuniy iste'molchiga xizmat yoki mahsulotni taqdim etishda emas, balki kompaniyaning tashkiliy faoliyatining barcha yo'nalishlari va funktsiyalarida sifat sohasidagi doimiy ishni nazarda tutadi. Shu munosabat bilan kompaniyaning xodimlarining turtki va sodiqligi juda muhimdir. Kompaniyaning xodimlari xaridor, mahsulot va xizmatlarning ehtiyojlarini eng yaxshi ta'minlash uchun ishlab chiqarilgan va taqdim etiladigan sifat uchun javobgardir. Shunga muvofiq, sifat sohasidagi muammolarini hal qilishda qo'llanilishi kerak bo'lgan yondashuv ularni tanib olish va tuzatishga emas, balki xatolar va nuqsonlarni bartaraf etishga qaratilishi kerak. Buni tushunish va eng muhimi, bu mafkurani qabul qilish uchun, korporativ madaniyatni global qayta konfiguratsiya qilish odatda zarur bo'lib,

nikohning paydo bo'lishiga to'sqinlik qiladigan yondashuvdan voz kechishga qaratilgan. Tez-tez va tegishli tashkiliy o'zgarishlar. So'nggi yillarda "ichki iste'molchilar" deb e'tirof etilgani va ularning ehtiyojlarini identifikatsiya qilish borgan sari ko'proq ta'kidlandi. Shubhasiz, yuqoridagi muammolarni hal qilish kompaniya xodimlarining manfaatdorligini talab qiladi, ular korporativ madaniyatda aks ettirilmaydi.

2-printsip . Biznes-jarayonlarning ahamiyati.

Benchmarkingning ikkinchi asosiy printsipi biznes-jarayonlarning muhimligi hisoblanadi. Sinov jarayonida tashkilotda yuzaga keladigan biznes jarayonlar moliya bo'limi, savdo bo'limi va hokazo. Kabi klassik funktsional bo'linmalarining ishlashiga qaraganda muhimroqdir. Har qanday kompaniya asosiy va ikkilamchi biznes jarayonlarining ishlash tizimidan boshqa narsa emas. Bundan tashqari, har qanday yirik biznes jarayoni mahsulotni ishlab chiqarish yoki oxirgi foydalanuvchiga xizmat ko'rsatish bilan bog'liqdir va shuning uchun kompaniyaning funktsional bo'linmalarining ko'pchiligi yoki uning asosiy vazifasi u erda yuz beradigan biznes-jarayonlarni ushlab turish bilan bog'liq. Biznes-jarayonlarni tahlil qilish natijalari shuni aniq ko'rsatadiki, ularning kelib chiqishi uchun mas'uliyat, odatda, tashkilotning muayyan tashkiliy bo'linmasiga berilmaydi, bir tomondan, uning faoliyatiga salbiy ta'sir qiladi va boshqa tomondan, ekspertlarning fikricha, mumkin emas. Natijada, mahsulotni yoki xizmatlarni oxirgi foydalanuvchini qondirish darajasi tashkilotdagi biznes jarayonlarining yakuniy natijasi bo'lib, har bir ish jarayonining har bir bosqichining sifatini va qoniqarli bajarilishiga, shuningdek, tashkilotning barcha funktsional bo'limlari o'rtasida aloqa jarayonlarining murakkabligiga bog'liq bo'lishi kerak. ular ichida.

Ish jarayonlariga e'tibor qaratish, asossiz kechikishlar, operatsion nazoratning yo'qligi kabi global zaif tomonlarini ochib beradi. Bundan tashqari, ushbu printsipning amalga oshirilishi jarayoni muvaffaqiyatli bo'lishi uchun mas'uliyatni aniq birlashtiruvchi (va boshqa hech qanday bo'lishi mumkin emas va amalga oshirilmasligi kerak) jarayonning bosqichlarini ajratib olishga imkon beradi. Benchmarking kontseptsiyasiga ko'ra, har qanday biznes jarayoni belgilanishi kerak, bir nechta osonlik bilan tanib oladigan fikrlar bo'lishi kerak, bu esa, avvalambor, biznes jarayonining qanchalik muvaffaqiyatli ekanligi va shuning uchun kompaniyaning ayni paytda qanchalik yaxshi ishlashini aniqlashga imkon beradi; ikkinchidan, biznes-jarayonlarni takomillashtirish sohasida kompaniyaning kelajakdagi yutuqlarini kuzatib boradigan o'zgarishlarni amalga oshirishni rejalashtirish. Tadbirkorlik jarayonlaridagi konsentratsiya sizning tashkilotingiz ichki ishini ochiq tizim sifatida har tomonlama tahlil qilish imkonini beradi, bu juda muhimdir.

3-prinsip. Sinov jarayonini rejalashtirish jarayonida klassik TQM modelining kamchiliklarini hisobga olish kerak.

Klassik TQM modeli quyidagilarga asoslangan: doimiy yaxshilash (yaxshilash) zarurati; xaridorning ahamiyati; madaniy o'zgarish; takomillashtirishning doimiy mazmuni; guruh ishi va har bir hissaning ahamiyati. TQM tizimini tatbiq etish dasturi birinchi navbatda tashkilot rahbariyatining bevosita nazorati ostida bo'lishi kerak, ikkinchidan, uni amalga oshirishdan oldin rejalashtirilishi lozim; sinovdan o'tgan; kerak bo'lsa, tuzatilgan va qayta ishlangan. Yuqoridagi barcha talablarga qat'iy rioya qilsak ham, jiddiy xatolar ko'pincha amalga oshiriladi: TQM tizimini tatbiq etish natijalarini baholashda oldingi natijaga (TQM kiritilishidan oldin) maqsadlar va vazifalarni bajarish darajasi asos bo'ladi. Albatta, baholashning ushbu kontseptsiyasi mantiqsiz emas, lekin uni faqat tizimni joriy etishning dastlabki bosqichlarida qo'llash mumkin, chunki keyin butunlay oqilona savol tug'iladi: boshqaruv birinchi navbatda takomillashtirish (takomillashtirish) jarayonlariga, ikkinchidan, tashkilotning bugungi muammolari. Hech shubha yo'qki, tashkilot rahbariyati strategik maqsadlar uchun ustuvorliklarni belgilashi kerak, ammo hech qanday narsa e'tiborga olinmasligi kerak, bunda raqobatchilar asosiy g'oyalarni qarzga olmaydilar, tashkilotni boshqarishda yondashuv to'g'ri, ammo hamma narsaga qaramay ro'yxatdagi shartlar, raqobatchilar hali ham afzalliklarga ega, ya'ni o'rganish va qabul qilish uchun biror narsa borligini anglatadi.

4-printsip . Muntazam tashqi qiyoslash.

Tashkilot xodimlari avvalo tashkilotning asosiy raqobatchilari hamda jahon amaliyotining eng yaxshi namunalari va misollarini doimiy, va batafsil o'rganish zarurligini tushunib etishlari kerak, ikkinchidan, u ichki biznes jarayonlarining muhimligini tan oladi, shu ikki jihatni birlashtirish kerak tashkilotning yagona tizimdagi faoliyati va muntazam ravishda ichki jarayonlarni, texnologiyalarni, mexanizmlarni chuqur tahlil qilib, ularni tashqi qarashlar bilan taqqoslash. Faqat sistematik qiyosiy tahlil bizga yaxshilanish jarayonini izchil amalga oshirish uchun asos yaratishga imkon beradi.

5-printsip. Benchmarking omon qolishning asosi hisoblanadi

Benchmarkingning beshinchi printsipi quyidagicha ta'kidlaydi: benchmarking holda, tashkilotning tajovuzkor muhitda saqlanishi mumkin emas, chunki Xerox korporatsiyasining benchmarkingni amalga oshirishdagi muvaffaqiyatli tajribasi aniq namoyon bo'ldi. Biroq, harakat qilish uchun, Xerox bilan bo'lgani kabi, vaziyatni tanqidiy nuqtaga olib kelishning hojati yo'q.

Benchmarking tamoyillari va maqsadlari bu vositaning marketing maqsadlariga erishish uchun juda mos ekanligini ko'rsatadi bozor talablarini

yaxshiroq qondirish uchun kompaniyani takomillashtirish jarayoniga zarur ma'lumotlarni taqdim etadi.

Shunday qilib, taqqoslash bozorda raqobatbardosh ustunlikka ega bo'lishga qaratilgan yangi, birgalikda marketing tadqiqot yo'nalishi sifatida qaralishi mumkin. Boshqa tomondan, u firma shaxsiy rivojlanishining mumkin emasligini anglagan bozorda firmalarning o'zaro foydali o'zaro falsafasiga asoslangan bo'lib, sanoatning yoki umuman iqtisodiyotning eng yaxshi yutuqlaridan tashqari. Samarali axborot oqimini yaratmasdan, kelayotgan ma'lumotlarning sifatli va miqdoriy tahlilini va shu asosda korxonaning uzluksiz innovatsion rivojlanishini yaratmasdan ishlab chiqarishning barcha jihatlariga bir xil sanoatga qarashli firmalarning umumiy o'zaro bog'liqligini zamonaviy tushunchasi ham benchmarking tamoyillariga mos keladi.

Baholashning bir necha turlari mavjud. Ayrim turlarni siklning davomiyligi, mumkin bo'lgan ma'lumotnoma hamkorlari, o'rganish ob'ekti, bajarish usuli kabi kriteriyalar bo'yicha solishtirishga urinish.

1.3. Benchmarking turlari

Baholashning tipologiyasiga umumiy yondoshish doirasida quyidagi benchmarking jarayonining turlarini ajratish mumkin. Bu shunday:

- ichki benchmarking - tashkilot doirasida shu kabi jarayonlarni, mahsulotlarni, xizmatlarni taqqoslash. Bunday holda ma'lumot almashishni osongina tashkil qilishingiz mumkin, ammo sezilarli farqni topish mumkin emas;
- Tashqi raqobat benchmarking - mahsulotlarni taqqoslash, korxonaning kuchli tashqi raqobatchilardan (yoki bir nechta raqobatchilardan) faoliyati. Bu holatda katta farqlar mavjudligi ehtimoli bor, lekin bu qiyinchilik axborotni taqdim etishdan iborat. Mutaxassislarning fikriga ko'ra, bunday taqqoslashlar bilan haqiqiy kashfiyotlar kamdan-kam hollarda yuz beradi. Qoida tariqasida deyarli barcha kompaniyalar o'z raqobatchilarini diqqat bilan kuzatib boradilar va ularning kuchli tomonlaridan kamroq xabardor bo'lishadi;
- tashqi tarmoq ichidagi benchmarking (estrodial) - solishtirma taqqoslashni amalga oshiruvchi bo'limlarni taqqoslash, sanoatning umumiy sanoatidagi eng yaxshi tashkilotlarning o'xshash birliklari bilan taqqoslash. Ushbu turdagi qiyosiy ko'rsatkichlar, tashkilotning bir xil sanoat bilan shug'ullanadigan, lekin bevosita raqobatchilardan tashqari boshqa tashkilotlarning o'xshash bo'linmalari bilan taqqoslashni amalga oshiradigan birliklarni taqqoslab, biror narsaga ega bo'lishlari mumkin bo'lgan holatlarda qo'llaniladi;

- tashqi sektorlararo benchmarking - bu turdagi benchmarking korxonalar va tashkilotlarning faoliyatini funktsiyalar emas, balki jarayonlarga yo'naltirilgan holda qayta ko'rib chiqish zarurati bilan bog'liq. Ushbu turdagi qiyosiy ko'rsatkichlar an'anaviy funktsional modellardan farqli, korxonaning yuqori darajadagi modeli bo'lgan biznes-jarayonlarning tarmoqlararo tasnifi modeliga asoslangan. Milliy iqtisodiyotning turli sohalari va faoliyat sohalari biznes-jarayonlari to'g'risida umumiy fikr beradi;
- Qo'shma tarmoqlar va tashqi qiyosiy ko'rsatkichlar - eng keng tarqalgan yondashuv ichki va tashqi qiyosiy ko'rsatkichlarning kombinatsiyasi hisoblanadi. Odatda eng yaxshi natijalarni bergan bu kombinatsiya];²¹
- vertikal benchmarking - to'liq ishlab chiqarish tsiklini yoki butun institutning faoliyatini qamrab oluvchi eng yaxshi yutuqlarni qidirish, o'rganish va qo'llash usulidir;
- gorizontal qiyoslash - bu jarayonni va tashkilot faoliyati natijalarini takomillashtirishga yordam beradigan alohida operatsiyalar, texnologiyalarni izlash, o'rganish va qo'llash usulidir.

Sinov turlarini tasniflashni taklif qilish kengaytirilishi mumkin va tashkilotda benchmarkingni tasniflashning asosiy xususiyati iqtisodiy shaxsning salohiyati bo'lishi kerak. Shunday qilib, G.S. Merzlikina, L.S. Shaxovskaya korxonaning iqtisodiy hayotiyligi doirasida bozor, ishlab chiqarish va moliyaviy imkoniyatlarni ajratib turishni taklif qiladi. Tavsiya etilgan tasnifga ko'ra, bozor, iqtisodiy va moliyaviy qiyosiy ko'rsatkichlarni ajratib ko'rsatish maqsadga muvofiqdir.

Bozorda taqqoslash - raqobatchilarning marketing bo'yicha eng yaxshi amaliyotlarini solishtirish va ularning bozor imkoniyatlariga ega va bozorda ularning o'rniga ega bo'lgan bozor muhiti bilan o'zaro aloqasini taqqoslash. Siz bozorda raqobatbardosh ustunliklarni muntazam ravishda kuzatib borish, mahsulotlarning raqobatbardoshligini oshirish va korxonaga o'zini doimiy nazorat qilish tizimi orqali bozor holatini kuzatish imkonini beradigan, bozorni qiyoslashni tez-tez amalga oshirish tavsiya etiladi.

Ishlab chiqarishni qiyoslash - raqobatlashayotgan korxonalarining ishlab chiqarish jarayonlarini, ishlab chiqarish texnologiyalari, foydalanilgan mashina va uskunalari, moddiy resurslar va ishlab chiqarish xodimlarini mahsulotning sifatini yaxshilash, ishlab chiqarish jarayonini pasaytirish orqali bozor ulushini saqlab qolish va yanada ko'paytirish maqsadida ishlab chiqarishning o'z imkoniyatlarini bilan taqqoslash.

²¹ Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? – 2007. – URL : http://www.md-marketing.ru/articles/html/article_10220.html

Ishlab chiqarishni qiyoslash juda murakkab va vaqt talab qiladigan tadbir. Bundan tashqari, xo'jalik yurituvchi shaxs raqobatchining ishlab chiqarish salohiyatini har doim yaxshilab o'rganib chiqa olmaydi. Buning sababi shundaki, ishlab chiqarish quvvatlarini batafsil baholash uchun talab qilinadigan ko'plab ichki hisobotlar mutlaq maxfiy va unga kirish odatda rad etiladi. Shu bilan birga, ushbu jarayonda barcha jiddiylik va professionallik bilan yondashishingiz kerak bo'lsa, jamoatchilikka ma'lum bo'lgan ma'lumotlar (kompaniya rasmiy sayti, bosma nashrlarning yillik hisobotlari, maqolalar, gazetalarda, jurnallarda tahlillar, axborot dumaloq stollari, konferentsiyalar; o'zaro manfaatli hamkorlik va boshqalar

Moliyaviy benchmarking - moliyaviy, investitsiya, moddiy va boshqa oqimlarning harakatini tashkil etishning o'ziga xos tizimi bilan raqobatchilarning moliyaviy rejalashtirish tizimini taqqoslash. Moliyaviy ko'rsatkichlar ikki sababga ko'ra korxonalarda kamdan-kam hollarda qo'llaniladi. Birinchidan, optimal moliyaviy rejalashtirish modellari ko'plab rus va horijiy konsalting kompaniyalari tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, bu kompaniya raqobatchilarning moliyaviy rejalashtirish tizimini o'rganishdan bosh tortmasdan moliyaviy imkoniyatlarini oshirishga imkon beradi. Ayniqsa, raqobatchilarning o'z faoliyatida standartlashtirilgan moliyaviy boshqaruv tizimlaridan (byudjet rejalashtirish tizimidan) foydalanayotganini hisobga olgan holda. Ikkinchidan, malakali mutaxassislar etishmasligi tufayli moliyaviy ko'rsatkichlar samarasiz bo'lishi mumkin. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, bu yoki boshqa moliyaviy boshqaruv tizimini yaxshilash uchun xodimlarni yangi imkoniyatlarga o'rgatish kerak. Bunday holda, o'quv jarayoni, odatda, maslahatchisiz to'liq bo'lmaydi.

Ushbu turdagi korxonalar salohiyatiga qo'shimcha ravishda innovatsion, investitsion, kadrlar, axborot, metodik potentsiallarni aniqlash mumkin. Bunday holda, taqqoslash har qanday xo'jalik yurituvchi sub'ektning ro'yxatga olingan faoliyat yo'nalishlaridan birida amalga oshiriladi. Bir yoki boshqa turdagi benchmarking usulidan foydalanish korxonalar faoliyatining zaif nuqtalari, shuningdek, modernizatsiyalashni talab qiluvchi joylar (faoliyat sohalari) bilan belgilanadi.

Benchmarking bir martalik tahlil bo'lishi mumkin emas. Ushbu jarayonni qo'llashdan tegishli samaradorlikni ta'minlash uchun uni innovatsiya jarayonining ajralmas qismi va har qanday biznesni yaxshilash zarur.

Aslida, benchmarking strategik rejalashtirishning muqobil uslubi bo'lib, unda vazifalar erishilgan natijalar emas, balki raqobatchilarning ishlashi tahlili asosida aniqlanadi. Benchmarking texnologiyasi yagona tizimda strategiyani ishlab chiqadi, sanoatni tahlil qiladi va raqobatchilarni tahlil qiladi.

Benchmarking nafaqat individual tashkilotning, balki alohida sanoat va umuman iqtisodiyotning raqobatbardoshligini ta'minlash imkonini beradi. Benchmarking doirasi cheklanmagan: iqtisodiyotning davlat va xususiy sektorlari; tijorat va notijorat sohada; ishlab chiqarish va noishlab chiqarish faoliyatlari.

Ushbu tadqiqot uchun marketing vositasi sifatida ko'proq qiziqish bor, chunki bu holda tashqi muhit bilan munosabatlarni uyg'unlashtirish va tashqi manbalardan raqobatbardoshlikni oshirishga qaratilgan. Bir qator tadqiqotchilar bu marketing tadqiqotlari va marketing tahlilining bir turi sifatida tavsiflaydi. Shu bilan birga, benchmarking faqat bozor ma'lumotlarini to'plash sifatida ko'rib chiqilishi mumkin emas - bu E.A. Mikhailov, operatsion marketing funksiyasi. An'anaviy marketing tadqiqotlari natijasida olingan ma'lumotlar ko'pincha faoliyatni tahlil qilish va strategik qarorlar qabul qilish uchun yetarli emas, chunki u "sabab" ni emas, balki "ta'sir" ni aniqlash imkonini beradi.

Bundan tashqari, har bir korxonada sifatida qabul qilinib, ma'lumotlarga kirish uchun vosita sifatida benchmarking hisoblanadi.

Shunday qilib, chakana korxonalarini boshqarishda marketing yondashuvini takomillashtirishning asosiy yo'nalishlaridan biri bu ularning xizmatlarining raqobatbardoshligini oshirish uchun uslubiy asoslarni ishlab chiqishdir. Iqtisodiyotning ushbu sohasidagi korxonalarining raqobatbardosh salohiyatini boshqarish ilmiy asosda va AQSh va G'arbiy Yevropadagi etakchi kompaniyalarning biznes tajribasidan foydalangan holda amalga oshirilishi kerak. Muvaffaqiyatli rivojlanayotgan kompaniyalarning ishlash ko'rsatkichlariga e'tibor qarating, siz o'zingizning kompaniyangizni iste'molchiga avtomatik ravishda yo'naltirasiz va shu bilan bozorda barqaror raqobatbardosh o'rnini egallaysiz va saqlab qolasiz. Boshqacha qilib aytganda, iste'molchilarga yo'naltirilgan korxonada deb nom berish huquqiga ega bo'lish va raqobatda muvaffaqiyat qozonish uchun raqobatchilarning faoliyatini doimiy tahlil qilish va nusxa ko'chirish emas, xizmatlar bozorida o'z ishlarida eng yaxshi va shu bilan o'z korxonalarining faoliyatini optimallashtirish zarur. Shunday qilib, raqobatdosh tahlillar chakana xizmatlar biznesini rivojlantirishda muhim omil hisoblanadi va bu sohada korxonada tuzish strategik dominantiga aylanishi kerak.

Raqobatbardoshlik konsepsiyasiga muvofiq, xizmatlarning raqobatbardoshligini baholashning bir nechta yondashuvlari mavjud: solishtirma usul, kompaniyaning va sanoatning muvozanat uslubi, korxonaning jozibadorligini baholash va korxonaning raqobat maqomini baholash, strukturaviy-funksional usul, "profilar" usuli, matritsa raqobatdoshligini baholash usuli (Boston Consulting Group modeli, General Electric, McKinsey

modeli), mahsulot raqobatdoshligini baholash usuli rametrik indeks, raqobatbardoshlikning iqtisodiy omillarining kompozit indekslari va raqobatbardoshlikning integral ko'rsatkichi.

Raqobatbardoshlikni baholash usullarining xilma-xilligi bizga raqobatbardosh tahlil qilish ob'ektning turli darajalarida raqobatbardoshlikni dinamikada va statikada baholash usullarining murakkabligi degan xulosaga kelishimizga imkon beradi.

Shunday qilib, raqobatdosh tahlilni o'rganish maqsadlariga muvofiq bir necha usullardan biri yoki kombinatsiyasi yordamida amalga oshirish mumkin.

Baholashning o'ziga xos xususiyatlari, maqsadlari va tamoyillari raqobatbardosh tahlilning kontseptsiyasi va kontseptsiyasi uchun asosni shakllantirish, birlashtiruvchi va asosini tashkil etuvchi asosiy elementlardir. Shu sababli, benchmarkingning metodik rejasi yuqoriroq usullardan tuzilishi mumkin, bu tanlov benchmarking jarayonining muayyan bosqichida shakllangan vazifa bilan belgilanadi.

Ushbu nazariy printsiplarga asoslanib, benchmarking kontseptsiyasi mehmonxona xo'jaligining raqobatbardosh salohiyatini boshqarish mexanizmining asosiy qismida joylashgan degan xulosaga kelish mumkin. Natijada, benchmarkingning asoslari boshqa boshqaruv usullari bilan to'ldiriladigan raqobatbardoshlikni baholash usullari majmui bo'ladi.

Biznesni takomillashtirish va bozorda barqaror raqobatbardosh joylashuvga erishish usuli sifatida benchmarkingning to'lov qobiliyati jahon iqtisodiyotidagi yirik korporatsiyalarning ko'p yillik muvaffaqiyatli rivojlanishi bilan tasdiqlangan.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish xo'jalik yurituvchi sub'ektlarni boshqarishning tubdan yangi vazifalarini hal qilishni talab qiladigan chuqur ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlarni keltirib chiqardi.

Bozor munosabatlariga kiruvchi mahalliy ishlab chiqarish korxonalarini biznes-jarayonlarni amalga oshirish uchun ilmiy asosli ijodiy echimlarni talab qiladigan muammolarga ega.

O'zbekistonda mehmonxonalar aksariyat o'rta va yirik korxonalarining uchdan bir qismi xususiy va aralash mulk shaklida bo'ladi va korxonalarining innovatsion faoliyati ortib bormoqda. Nodavlat sektoridagi korxonalar soni jadal sur'atlar bilan o'sib bormoqda va kichik va o'rta korxonalar oshmoqda.

Shunday qilib,

- Tashkilotning taqqoslash uchun mezonlari to'plami yopiq tizim bo'lib, unda har bir operatsiya boshqa barcha narsalarga ta'sir qiladi.

- Kompaniyaning faoliyatini belgilash va ularning har biri uchun eng yaxshi ish uslubini tanlashda barcha manfaatdor tomonlarning ehtiyojlarini inobatga olish kerak..

- Benchmarking mezonlari bilan bir qatorda, bu ehtiyojlar kompaniyaning yuqori darajali boshqaruvi tomonidan ishlab chiqilgan strategik rejalar uchun dastlabki ma'lumotlar sifatida xizmat qilishi kerak. Bunday holda, rejalashtirish tanlab olingan faoliyat yo'nalishlari bilan yanada yaqinroq bo'ladi.

- Tavsiflangan umumiy sxema doirasida benchmarking bo'yicha batafsil benchmarklar belgilanadi, bunga ko'ra, unga erishilgan taraqqiyot muntazam ravishda baholanadi. Bunday standartlar rivojlanishning umumiy yo'nalishini ko'rsatadi va har qanday kompaniya rejalarini kabi muntazam ravishda qayta ko'rib chiqilishi va qayta ko'rib chiqilishi kerak.

2 bob. Mehmonxona biznesida benchmarkingning qo'llanilishi

2.1. Raqobatli benchmarkingning – mehmonxonalar marketingida qo'llanilishi

Bozor iqtisodiyotiga o'tish xo'jalik yurituvchi sub'ektlarni boshqarishning tubdan yangi vazifalarini hal qilishni talab qiladigan chuqur ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlarni keltirib chiqardi.

Bozor munosabatlariga kiruvchi mahalliy ishlab chiqarish korxonalarini biznes-jarayonlarni amalga oshirish uchun ilmiy asosli ijodiy echimlarni talab qiladigan muammolarga ega.

O'zbekiston Respublikasida sanoat mahsulotlarining 40 foizidan ko'prog'ini ishlab chiqaradigan o'rta va yirik korxonalarining uchdan bir qismi xususiy va aralash mulk shaklida bo'ladi va korxonalarining innovatsion faoliyati ortib bormoqda. Nodavlat sektoridagi korxonalar soni jadal sur'atlar bilan o'sib bormoqda va kichik va o'rta korxonalar, shu jumladan chakana sektorda, mehmonxona biznesida samaradorlik oshmoqda.

Boshqa xo'jalik yurituvchi sub'ektlar va davlat idoralari bilan biznes aloqalarini samarali tashkil etish va rivojlantirish kompaniyaga o'zining raqobatbardosh ustunliklarini yaratishga va qo'llab-quvvatlashga imkon beradi, bu kompaniya uchun muvaffaqiyatli rivojlanish uchun ko'proq imkoniyatlar beradi. Raqobat kutilmaganligi va makroiqtisodiy omillarning ta'siriga qarshi turish uchun marketing tizimining sub'ektlari bilan hamkorlikka e'tiborni kuchaytirish lozim. Agar boshqa tadbirkorlik sub'ektlaridan faoliyatning turli jihatlari haqida ma'lumot olish imkoniyati mavjud bo'lsa, tadbirkorning vazifasi eng yaxshi amaliyot va sanoat tajribasiga asoslangan va maksimal samaradorlikka olib keladigan echimlarni topishdir.

Tashkilot munosabatlarning marketing strategiyasini turli sabablarga ko'ra ta'qib qilishni taqozo etadi: texnologiya o'zgarishi, mijozlar talablari va raqobatni kuchaytirish, bu tashkilotni o'z munosabatlarini boshqarish uchun mukammallik hisobiga ajratishni taklif qiladi. Yuqorida ta'kidlanganidek, raqobatbardosh hamkorlarga nisbatan raqobatbardoshlik nuqtai nazaridan marketingni o'tkazish ham raqobatbardosh integral taqqoslash natijasida amalga oshirilishi mumkin, buning uchun tashkilotlarning rahbariyati integratsiyalashuvning marketing mexanizmlarini amalga oshirish global bozorda katta muvaffaqiyatlarga erishish imkonini beradigan milliy darajadagi integratsiyaga ehtiyojni amalga oshirishi kerak. Umumiy maqsadlar va umumiy

ilmiy yutuqlar, tashkilotning barcha biznes-jarayonlari bilan bog'liq innovatsion ishlanmalar mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotish, mijozlarga xizmat ko'rsatish sohasida yangi sifat darajasiga erishishga imkon beradi va shu bilan birga ittifoqning raqobatdosh afzalliklarini oshiradi.

Misol uchun, ba'zi korxonalar kompaniyaning ichki muhitini, ishlab chiqarish vositalarining holatini o'rganishga intiladi, boshqalari bozor muhitining tashqi omillarini o'rganadi va bozorda o'z mahsulotlarining xatti-harakatini nazorat qiladi.

Biroq, korxonalar bozor munosabatlari sharoitida barqaror pozitsiyasi, uning raqobatchilarga nisbatan kelajakdagi pozitsiyasi ishlab chiqarish, marketing, inno-vatsii tashkil etish, xom ashyo, materiallar va energiya bilan ta'minlash, kompaniyaning ekologik funktsiyalarini tozalash texnologiyalari darajasida belgilanadi. Bularning barchasi nafaqat korxonalar, balki ularning sanoatini yaxshi bilishi, shuningdek, tegishli tarmoqlardagi ilmiy va texnologik taraqqiyot yo'nalishlari, texnologiyalar va boshqaruv sohasidagi ilg'or tajribalari bilan tanishishdir. Bunday talab bozor munosabatlarining evolyutsiyasidan kelib chiqadi.²² Shu sababli, raqobatning kutilmaganligi, tabiatning xatti-harakatlariga qarshi turish uchun marketing tizimidagi sub'ektlar o'rtasidagi hamkorlik va hamkorlikka e'tiborni kuchaytirish lozim. Ushbu hamkorlikdagi har bir tashkilot vazifalarni aniqlash, ustuvorliklarni belgilash va biznes-jarayonlarni amalga oshirish qoidalariga rioya qilish uchun rahbar bo'lish huquqini oladi.

Shu sababli, baholashni amalga oshirish kerak, chunki uni amalga oshirishda xodimlar turli korxonalar vakillaridan tashkil topgan guruhlarda ishlashadi. Xodimlar va tashkilotlarning faoliyatining muhim tarkibiy qismlari - mijozlarga, texnologiya va biznes madaniyatiga yo'naltirilgan qiymatli rejalashtirishdir. Iste'molchilar, texnologiya va tadbirkorlik madaniyati bilan bog'liq faoliyat turlarini taqqoslashni va qiymat yaratish va malakasini oshirishga e'tiborni qaratib, rejalashtirish vaqtida amalga oshirilishini talab qiladi.

T.R. Furey, kompaniyalarning hozirgi kunda foydalanadigan mijozlar ehtiyojini qondirish sifatini boshqarish kabi global boshqaruv sifatini boshqarish vositalariga o'xshashligini taqozo etadi.²³ Biroq, ekspertlarning ko'pchiligi shuni nazarda tutadiki, benchmarking - boshqa biznes sohalar yoki raqobatchilar bilan taqqoslaganda muvaffaqiyatli ishlaydigan boshqa kompaniyalarning boshqaruv usullarini qo'llashni anglatadi, ularning kompaniyaning zaif tomonlari aniqlandi.

²² Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – 2006. – URL : <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>

²³ Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – 2006. – URL : <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>

Taqqoslash mazmunini tahlil qilish uni marketing tadqiqotlarining elementi sifatida ko'rib chiqish tendentsiyasini ko'rsatmoqda. Benchmarkingning ahamiyatini kamaytirmasdan, ularning mazmunini va maqsadini solishtirish mumkin emasligini ta'kidlash kerak.

Marketing tadqiqotlari - axborotni yaratish jarayoni, marketing tizimidagi sub'ektlarning o'zaro muloqot (kommunikatsiya) sohasida qaror qabul qilishni izlash, bozorni kerakli mahsulot va xizmat ko'rsatish bitimlari bilan ta'minlaydigan qarorlar. Benchmarking samaradorligi bilan belgilanadigan etarlicha mustaqil rolga ega, chunki taqqoslash bosqichida samarali tadbirkorlikni izlashda ratsionalizatsiya zaxiralarini topish uchun tuzilmalar va jarayonlar miqdorini baholash imkonini beradi.²⁴

Benchmarkingni ta'minlashi mumkin bo'lgan ta'sirni aniqlashda, hech kim hech qachon tajriba almashish va o'rganish foydali ekanligi haqida shubha qilmaganini yodda tutish kerak.

Shuning uchun, benchmarkingga bo'lgan ehtiyoj iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik asoslar bilan tasdiqlanishi kerak.

Shunday qilib, benchmarkingning afzalligi shundaki, ishlab chiqarish va marketing funksiyalari o'z korxonalarida yoki tarmoqlarida emas, balki boshqalarning eng yaxshi usullari va texnologiyalari o'z korxonalarida o'rganilib, amalga oshirilganda eng maqbul bo'ladi. Bu tashkilotning yuksak iqtisodiyoti bilan samarali faoliyat olib borishiga, foydali raqobat va mijozlarning ehtiyojlarini qondirishga olib kelishi mumkin.

Benchmarkingni nafaqat vosita, taqqoslash usuli sifatida emas, balki ishlab chiqarish va sotish jarayoni, sheriklik va hokazolarning barcha jarayonlar, har bir aloqa va biznesning har bir yo'nalishi bilan bog'liq bo'lgan biznes funktsiyasi sifatida ko'rib chiqish ham to'g'ri.

Mehmonxonalar zanjiri vaqtinchalik bitim shakli bilan birlashgan mehmonxona mehmonxonalaridir. Bunday holatda, bitta tovar belgisi ostida mehmonxonalar bir joyga qaramasdan, muayyan standartlarga va xizmatlar to'plamlariga mos keladigan bir xil xususiyatlarga muvofiq birlashtiriladi.

Ushbu zanjirga a'zo bo'lgan mehmonxona shirkatlari birgalikdagi reklama va marketing faoliyatidan ajralib turadigan, sayyohlik mahsulotini ilgari surish va hk. Shu bilan birga, ularning moliyaviy, iqtisodiy va boshqaruv avtonomligi to'liq saqlanib qolmoqda, ammo konsortsiumning maqsadlariga nisbatan ular tanlangan umumiy boshqaruvga bo'ysunadilar va konsortsiumning o'z ulushlari bo'yicha majburiyatlari bo'yicha birgalikda va alohida javobgar bo'ladilar.

²⁴ Багиев, Г.Л. Основы маркетинговых исследований : учеб. пособие / Г.Л. Багиев, И.А. Аренков. – СПб. : Изд-во СПбУЭиФ, 1996. – 94 с.

Mehmonxona konsortsiumi faoliyatining samarali modellari quyidagi tashkilotlarning guruhlaridan saylanishi mumkin.

Mehmonxonalar konsortsiumi misolida Best Western mehmonxonalar, romantik mehmonxonalar va restoranlar va ularning rusiyalik hamkori Best Eastern Hotels kiradi.²⁵ Bunday firmaning xizmatlari mehmonxonada foydaning ma'lum bir ulushi yoki yillik chegirmalari aniqlanadi. Xalqaro konsorsiumda Rossiya mehmonxonalar orasida Art Hotel (Best Western mehmonxonalar) va Aerostar (Supernational Hotels) kiradi.

Germaniyadagi eng yaxshi 6 mehmonxona tanlov guruhida birlashtirildi, ularning vazifasi sayyohlik operatorlariga mehmonxonani tanlash va xonalarni tanlashda yordam berish, har bir mehmonxona imkoniyatlarini, ularning xizmatlarini, qo'shimcha xizmatlarini, transferini tashkil etishni, madaniy, ko'ngilochar va sog'lomlashtirish dasturlari haqida batafsil ma'lumot beradi.

Ritz-Carlton mehmonxona zanjiri jarayonni qiyoslashdan quyidagi afzalliklarga ega bo'ldi:²⁶

- tozalash vaqti 65% ga kamaydi;
- sifat bo'yicha shikoyatlar soni 42 foizga kamaydi;
- har bir ishchi uchun unumdorlik 15% ga oshdi;
- ijarachilarning xonalariga kiradiganlarning soni 33 foizga kamaydi;
- xonalarni tozalash vaqtida xona xavfsizligi darajasini oshirdi.

Taqqoslash protsedurasi tovarlar va xizmatlarning narxini, aylanish muddatini va xato darajasi o'rtacha 20% dan 60% gacha kamayadi.

Har yili o'rtacha 10-20% sifatli sifatni yaxshilash odatiy ko'rsatkichidan farqli o'laroq, benchmarking foydalanish faqat sakkiz oy ichida 200% ga erishish mumkin.

O'z ishlarida benchmarking printsiplarini amalga oshiruvchi menejerlarga yordam berish uchun ular Rossiya Davlat standartlari, Sifat muammolari akademiyasi, "Standartlar va sifat" jurnali tomonidan ta'sis etilgan "Rossiyaning 100 ta eng yaxshi tovarlari" tanlovining natijalaridan foydalanishlari mumkin.

Bundan tashqari, Rossiyaning Sanoatchilar va tadbirkorlar uyushmasi, Rossiya Federatsiyasi Savdo-sanoat palatasi, Rossiya banklari assotsiatsiyasi, Rossiya fond birjalari uyushmasi, Rossiya dizaynerlar uyushmasi, VO Soyuzexpertiza va boshqa tashkilotlar ishtirokida Rossiya brendi ishlab chiqilgan. "Rossiya brendi" tanlovi.

²⁵ Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – 2006. – URL : <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>

²⁶ Аренков, И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – 2005. – URL : <http://marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>

2000 yilda Rossiya bozoriga yuqori sifatli tovarlar, xizmatlar va ilg'or texnologiyalarni rag'batlantirish va bu mahsulotlarni jahon bozoriga integratsiyalash muammolarini hal qilish uchun reklama va tasvir firmasi tomonidan "Butunrossiya brendi (III Millennium)" milliy tanlov dasturi yaratildi.

Natijada, tadbirkorlar nafaqat mehmonxona sanoatida, balki ish jarayonlarini takomillashtirishga ham e'tibor qaratishdi, korxonaning raqobatbardoshligi xodimlarning ishtiyoqiga qaraganda kamroq darajada ish tartibiga bog'liqligini tushunishdi.

Shu bilan birga, birinchi navbatda asosiy ishlab chiqarish jarayonlarini takomillashtirishga alohida e'tibor qaratildi, ammo bu jarayonlarning yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi korxonalar bilan taqqoslaganda ancha yaxshi nazorat qilinishi aniqlandi. Tez-tez ishlaydigan davrlarning ko'payib ketishi, xarajatlarni qoplash va etkazib berishdagi kechikishlar sabab bo'ldi.²⁷

Ish jarayonlarini uzluksiz takomillashtirishga intilish, benchmarking, statistik jarayonni boshqarish, strategik rejalashtirish va moslashuvchan o'zaro faoliyat funktsional guruhlarni shakllantirish kabi vositalardan foydalanishni yaxshilash uchun asos bo'ldi.

Benchmarkingning ko'plab misollari O'zbekiston va Rossiya kompaniyalari tomonidan xorijiy tajribani joriy qilish bilan bog'liq. Garchi O'zbekistonda G'arbning tajribasi ishlamas-da, muvaffaqiyatli menejerlar qaerda va qanday qilib uni samarali tarzda moslash mumkinligini aniq aniqlaydi. Qanday bo'lmasin, ular har doim G'arb texnologiyalaridan global mos yozuvlar nuqtasi sifatida foydalanadilar.²⁸

Ushbu ommaviylikning sababi osonlikcha tushuntiriladi, chunki benchmarking strategik o'zgarishlarni nisbatan tez va past narxlarda yaxshilashga yordam beradi va tashkilotlarning ilg'or tizimlarini qanday qilib ishlaydi va shu yoki undan yaxshi natijalarga erishishini tushunishga imkon beradi.

Chet el analoglarini o'rganish boshqaruv tizimini yaratish, rivojlanish ustuvorligini belgilash g'arbiy tajriba, ayniqsa, kompaniya uchun o'sish modelini tanlashda foydalidir.

Misol uchun, Evropada kichik mehmonxonalar, uch yulduzli mehmonxona kichik tarmog'ini yaratish uchun loyiha ishlab chiqildi. Mehmonxona zanjiri

²⁷ Григ, Н. Бенчмаркинг – реальный опыт / Н. Григ, С. Уэлч, Р. Манн Стандарты и качество. – 2005. – № 9. – С. 56–61.

²⁸ Багиев, Г.Л. Маркетинг взаимодействия – перспективная концепция сервисного предпринимательства: Маркетинг и предпринимательство / Г.Л. Багиев, Ю.Н. Соловьева // Ученые записки факультета коммерции. – СПб. : Изд-во СПбУЭиФ, 1995. – 328 с.

turistlarga turmush tarzini, sifatli xizmat ko'rsatishni va zarur darajadagi xavfsizlikni ta'minlaydi.

2002 yil oxirida TACIS / BISTRO dasturi doirasida "Sankt-Peterburgda kichik mehmonxonalar sheriklari tarmog'ini yaratish" loyihasi ishga tushirildi. Loyihaning maqsadi shahardagi kichik mehmonxona bozorida vaziyatni o'rganish va tahlil qilish, 40 ta kichik mehmonxona menejerlarini tayyorlash va Sankt-Peterburg kichik mehmonxonalar uyushmasini yaratish bo'yicha ish rejasini o'z ichiga oladi.

Loyihaning maqsadi Sankt-Peterburgda kichkina mehmonxona biznesini rivojlantirish va kichik biznes korxonalarining samaradorligini oshirishdir.

Sochida kurort va sayyohlikni boshqarish sohasida kichik turar joy turlarida vaqtinchalik qoidalar ishlab chiqildi. Hujjat kichik korxonalar o'z korxonalariga huquqiy maqom berishga, davlat korxonalari va yirik mehmonxonalar qoidalariga moslashishga imkon beradi. Loyihani ishlab chiquvchilar rejalari o'zgarishlarga erishish va soliq solishning soddalashtirilgan sxemasi asosida amalga oshiriladigan yagona kompleksga kichik turdagi turar-joylar bilan xizmatlarni taqdim etishdir.

2.2. Benchmarkingning instrumental material sifatida maqadli shakllantirilishi

Benchmarking kontseptsiyasi barcha funktsional yo'nalishdagi eng yuqori yutuqlarga e'tiborni qaratib, tashkilot faoliyatini doimiy yaxshilash va uning raqobatdoshligini oshirishga qaratilgan. Kontseptsiya tashkilot faoliyatining tizim tahlilini va bozorlardagi asosiy raqobatchilarning erishgan natijalariga nisbatan, texnologiya, ilm-fan, texnologiya va boshqa sohalarni rivojlantirishning ob'ektiv tendentsiyalari bilan solishtirganda, xalqaro amaliyotning tegishli sohalardagi eng yuqori yutuqlari bilan asoslanadi.

So'nggi yillarda jahon miqiyosidagi ko'rsatkichlarga qiziqish kuchayib bormoqda, tarjima qilingan darsliklar nashr etiladi, davriy nashrlar bo'yicha taqqoslash bo'yicha ko'p sonli nashrlar paydo bo'ladi va maxsus Internet saytlari yaratilmoqda.

Ko'rsatkichlarining mashhurligi quyidagi sabablarni ochib beradi.

Birinchi sabab jahon bozorida global raqobatga bog'liq. Iqtisodiy munosabatlarni rivojlantirish va biznesning globallasuvi sharoitida zamonaviy sharoitda korxonalar hayotini saqlab qolish uchun raqobatchilarning eng yaxshi yutuqlarini kompleks va batafsil o'rganish va ulardan foydalanish zarurligini tushunadilar.

Ikkinchi sabab esa, sifat uchun mukofotdir.²⁹ So'nggi yillarda sifatli yetakchi kompaniyalarni aniqlash va mukofotlash bo'yicha milliy miqyosda tashkil qilingan kampaniyalar ko'payib bormoqda. Bunday dasturlarda qatnashish shartlari, ular ishlab chiqarayotgan mahsulotlarning raqobatbardosh afzalliklari ishtirokchilarining namoyishi bilan bir qatorda kompaniya boshqaruvi amaliyotida benchmarking kontseptsiyasini majburiy qo'llashni nazarda tutadi.

Sanoat va biznes texnologiyalari sohasidagi jahon yutuqlarini umumlashtirish va ulardan foydalanish zarurati benchmarkingning mashhurligining uchinchi sababidir. Raqobatchilaridan tashqarida qolmaslik uchun, barcha kompaniyalar, faoliyat doirasi va faoliyat doirasidan qat'i nazar, ishlab chiqarish va biznes texnologiyalari sohasida ilg'or tajribani o'rganish va qo'llashlari kerak.

Shubhasiz, benchmarkingga qiziqishning asosiy sababi "Total Quality Management" (TQM) ning tabiiy rivojlanishi hisoblanadi. TQM dan foydalanib, kompaniyalar "yomon ish qilyaptilar va buni qanday qilib yaxshiroq qilishlari mumkinligini" tushunadilar. TQM kontseptsiyasini e'tirof etgan kompaniyalar o'zlarini doimiy rivojlanish maqsadini belgilab olishdi, bu esa kompaniyani muvaffaqiyatga olib keladigan yagona usul - uning asosiy raqobatchilari va global ishbilarmonlik amaliyotining yutuqlaridan ajralmas foydalanishdir.

Benchmarkingning tarqalishini cheklovchi omillarning fonida, bu sohada benchmarkingning amaliy qiymati va samaradorligini tasdiqlaydigan bir qator fikrlar mavjud. Baholashning faqatgina raqobat uslubi sifatida emas, balki xodimlarni o'zgartirishga harakat qilish vositasi sifatida emas, balki tashkilotning madaniyati va kompaniya falsafasiga bog'liq ravishda farqlanishi mumkin. Kishiliklarning salohiyati, shaxsiy fikrlash va strategik biznes maqsadlari orasidagi farqni ko'paytirishga yordam beradi, asosan kichik chakana savdo do'konlarida amalga oshiriladi.

Birinchidan, kichik tashkilot xodimlariga etakchilik maqsadlari va sabablarini (uning yaqinligi tufayli) o'rganish uchun ko'proq imkoniyatlar mavjud. Ikkinchidan, tashkilotning maqsadlariga erishish uchun yangi strategiyani amalga oshirish va ularni har bir xodimga yetkazish uchun kadrlar siyosatining shaffofligi sababli, ayniqsa yirik kompaniyalarda juda qiyin. Uchinchidan, benchmarking kichik va o'rta biznes uchun faoliyat sohasidir. To'rtinchidan, benchmarking rejaları bajarilishining yuqori darajasi bor, chunki u asosan moliyaviy bo'lmagan maqsadlarni belgilaydi. Erlangen-Nyurnberg Universiteti tomonidan amalga oshirilgan bir qancha sanoatni o'rganish

²⁹ Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? – 2007. – URL : http://www.md-marketing.ru/articles/html/article_10220.html

natijasida, nemis korxonalari tomonidan taqqoslash vaqtida quyidagi maqsadlar aniqlandi:

- raqobatchilarga nisbatan pozitsiyani yaxshilash - 26%;
- xarajatlarni kamaytirish - 24%;
- raqobatbardosh mavqeini mustahkamlash - 12%;
- mijozlar ehtiyojini qondirish - 12%;
- samaradorlikni oshirish - 9%;
- jarayonning zaif nuqtalarini aniqlash - 7%;
- yangi g'oyalarni ishlab chiqish - 5%;
- tashkilotni takomillashtirish - 5%.

Tadqiqotning bir qismi sifatida benchmarking qo'llaniladimi yoki yo'qmi, tadqiqotchilarning 83,3 foizi ushbu qiymatga ega bo'lishini va 74 foizi kelgusi yillarda sezilarli darajada o'sib borishini taxmin qildilar.

Amerika Sifat fondi ma'lumotlariga ko'ra, amerikalik yirik kompaniyalarning 30% dan ortig'i muntazam ravishda taqqoslashni qo'llaydi va bu ko'rsatkich o'sishda davom etmoqda; Shunga o'xshash tendentsiya G'arbiy Evropa mamlakatlarida kuzatilmoqda. Rossiyada marketing faoliyati doirasida benchmarkingni qo'llash muayyan qiyinchiliklar bilan bog'liq bo'lib, ular orasida benchmarking bo'yicha kam miqdorda ma'lumot mavjud; korxonalarda axborotning maxfiyligi; qisqa muddatli foyda yoki yashashga yo'naltirilgan. Ushbu to'siqlarni bartaraf etishning eng katta imkoniyatlari, yetuk yoki oligopolik sohalarda faoliyat ko'rsatadigan korxonalarda raqobatbardoshlikni oshirishning dolzarbligi bilan bog'liq. Shu sababli, ushbu firmalarda kommunikativ marketing siyosatini shakllantirishda o'zaro ta'sirlar va qiyosiy ko'rsatkichlardan foydalanish tavsiya etiladi.

Mahsulotni qiyoslash, ishlab chiqarish jarayonlari va uskunalari 1900-yillarning boshidan beri ishlatilgan. Universitetlar va korporatsiyalar tomonidan olib borilgan ko'plab nashr etilgan tadqiqotlar - moliyaviy, savdo va sotish jarayonlarini taqqoslash - o'n to'qqizinchi asrning oxirigacha.

"So'nggi paytlarda juda mashhur bo'lib kelgan narsa, ommabop ommaviy axborot vositalarining katta qismida yotadi, deydi" Benchmarking the best! "Nomli muallifi X. Harrington. Bugungi axborot jamiyatida har qachongidan ko'ra eng yaxshi amaliyot va muolajalar haqida ko'proq ma'lumot to'plangan. Ushbu ma'lumot doimo yangilanib, bugungi kunda eng yaxshi amaliyotlarni eng yaxshi usul bilan almashtirmoqda. " Keng omma uchun ochiq bo'lgan ma'lumotlar bazasi kelgusida uni ishlatish uchun benchmarking jarayonini aniqlash va hujjatlashtirishni talab qiladi.

Bugungi kunga kelib, taqqoslash jarayoni oddiy imitatsiyadan amalga oshirish jarayonlarini tashkil etish va yangi bilimlarni yaratish uchun eng yaxshi

tajribani qo'llash uchun yaxlit yondashuvdan tortib, ilmiy yondashuv sifatida namoyon bo'ldi. G.L. Baqiev evolyutsion qiyoslashning besh bosqichini belgilaydi.

Rivojlanishning birinchi bosqichida mahsulotni taqqoslash ustunlikka ega bo'lib, mahsulotni retrospektiv tahlil qilish, ya'ni o'z raqobatbardosh korxonalarini o'z mahsulotlarini yaratish uchun tovar va xizmatlarni sotib olish hisoblanadi.

Benchmarking 1900-yillarning boshidan boshlab mahsulot darajasini baholash uchun benchmark sifatida ishlatilgan. raqib o'z mahsulotlarini qanday ishlab chiqarishi va mahsulot qanchalik yaxshi ekanligini aniqlash uchun. Ikkinchi jahon urushidan so'ng, Yaponiyada benchmarking faol qo'llanila boshlandi. 1950 yillar oxiridan beri. Yapon mutaxassislari AQSh va G'arbiy Evropadagi etakchi kompaniyalarga tashrif buyurishdi, bu sayohatlar "sanoat ekskursiyalar" deb nomlandi, ammo bu jarayon qiyoslash bilan bir xil edi:

- eng yaxshi kompaniyalarga tashrif buyurish va ish bilan bog'liq boshqa ma'lumotlarni diqqat bilan tanlash;
- eng yaxshi kompaniyaga murojaat qilish va tashriflar tashkil etish;
- eng yaxshi variantni aniqlash uchun nashr etilgan ma'lumotlarni o'rganish;
- raqobatbardosh ustunliklarni qo'lga kiritish uchun Yaponiyada o'rganiladigan saboqlarni qo'llash (yoki ularni moslashtirish).

Yaponiya mutaxassislari g'arblik tovar va xizmatlarni o'zlarining kuchli va zaif tomonlarini aniqlash uchun tekshirib chiqdilar, keyin esa raqobatbardoshroq o'zgartirishlarni amalga oshiradilar. G'arb texnologiyalarining qarz olish davri 1970 yillarga qadar davom etdi. Shu vaqtga qadar yapon kompaniyalari g'arb kompaniyalari bilan ishlashda teng edi.

Birinchi marta "benchmarking" atamasi 1972 yilda Kembrij (AQSh) da joylashgan Strategik rejalashtirish institutida (SPI) paydo bo'ldi. PIMS (Qimmatli Qog'ozlarning Bozor Taraqqiyot Dasturi) dasturi bilan mashhur bo'lgan ushbu tadqiqot va konsultatsiya tashkiloti raqobat muhitida samarali echim topish uchun muvaffaqiyatga erishgan eng yaxshi kompaniyalar tajribasini o'rganish, bilish va ulardan foydalanish zarurligini ko'rsatdi. turli tadbirlar.

Benchmarking evolyutsiyasining ikkinchi bosqichi raqobatbardosh baholashdir. 1979-yilda amerika kompaniyasi Xerox birinchi marta raqobat ko'rsatkichlarini amaliyotga joriy etdi. Xerox kompaniyasi o'z yapon raqobatchisi Fuji kompaniyasini Xerox qurilmalari uchun ishlab chiqarilgan narxdan ancha past narxda sotayotganligini aniqladi. Kompaniya raqobatchining qiyosiy texnologiyasini amalga oshira boshladi. Bozorda joylashgan barcha fotokameralar ishlab chiqarish xarajatlari, dizayni va boshqa xususiyatlariga

qarab o'rganilib, tahlil qilindi. Xerox kompaniyasining yuqori menejerlari nafaqat texnik yutuqlarni, balki boshqaruv sohasidagi yangiliklarni ham o'rganib chiqdilar. Ushbu usul yordamida Xerox xarajatlarni kamaytirishga, mehnat unumdorligini oshirishga va raqobatbardosh mavqeini sezilarli darajada mustahkamlashga imkon berdi.

Ishlab chiqarishda erishilgan yutuqlarga asoslangan raqobatbardosh qiyosiy natijalar natijasida Xerox rahbariyati 1981 yilda ishning barcha sohalarida benchmarkingni biznes jarayonlarini o'rganish uchun qo'llash qaroriga keldi, bu esa benchmarkingni rivojlantirishda yangi bosqichning boshlanishini belgilab berdi. Benchmarking - jarayonni benchmarking evolyutsiyasining uchinchi bosqichi nafaqat raqobatchilardan emas, balki boshqa tarmoqlardan ham namunaviy ish jarayonlarini tanlash bilan bog'liq.

1981 yilda Xerox va L.L. Bean logistika va sotish sohasida jarayonni qiyoslashni amalga oshirdi. Ushbu loyihaning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi benchmarkingni ishlab chiqarishga oid bo'lmagan jarayonlar uchun ham qo'llash mumkinligini isbotladi va benchmarking hamkorlari mutlaqo bir xil sanoatdan kelib chiqmasligi kerak.

O'sha kundan boshlab, kvotalash Xeroxning biznes strategiyasiga aylandi. Xerox hozirgi kunda ettita asosiy ish jarayonini aniqladi. Xerox kompaniyasining sheriklari American Express (to'lovlarni yig'ish va to'lash), Westinghouse (shtrix kodini ishlatish), amerika kasalxonalarini etkazib berish (qimmatli qog'ozlarning avtomatlashtirilgan inventarizatsiyasini joriy etish) bo'yicha.³⁰

Benchmarkingni rivojlantirishning to'rtinchi bosqichi strategik qiyoslash bo'lib, u tashkilotni takomillashtirishga aniq yo'naltirilgan qaror qabul qilish jarayonining bir qismi sifatida qaraladi. Ushbu davr mobaynida birinchi maqolalar Garvard Business Review jurnalida chop etilgan. 1989 yilda PIMS dasturi doirasida Kembrijdagi Strategik rejalashtirish instituti - benchmarking metodologiyasini va korxonalarda qo'llanilish asoslarini birgalikda ishlab chiqadigan Benchmarking Kengashini tashkil etadi. Ko'rsatkichlar turlari haqida ko'p sonli nashrlar paydo bo'ladi, benchmarking loyihalarining turli modellari ishlab chiqilmoqda. O'sha paytdan boshlab Xerox tomonidan ishlab chiqilgan va Kodak, Motorola, IBM, Ford Motor, General Electric, Shell va boshqalar tomonidan ishlab chiqilgan.

Benchmarkingda ushbu jamoatchilikning qiziqishi ikkita asosiy sababga bog'liq. Birinchidan, Malcolm Baldrige Milliy Sifat mukofoti 1987 mukofoti qo'mitasi tashabbusi bilan boshlandi va 1991 yildan boshlab, barcha talabnoma

³⁰ Баяндин, Н.И. Технологии безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку : учебно-практическое пособие / Н.И. Баяндин. – М. : Юристъ, 2002. – 320 с.

beruvchilarga mukofotni taqqoslash uchun topshiradi (AQSh, Savdo bo'limi, 1991).

Rossiyada sifat menejmenti sohasida Rossiya Federatsiyasining Hukumat mukofoti 1996 yilda sifat tizimlarini rivojlantirish va mahsulot sifatini ta'minlashda muvaffaqiyatlarga erishgan kompaniyalarni aniqlash, shuningdek, o'z-o'zini baholash va o'zini takomillashtirish jarayoniga jalb qilish maqsadida tashkil etildi. Ushbu mukofot tashkilotlarni menejment, xodimlar, jamiyatga ta'sir o'tkazish, iste'molchilar va korxonalar xodimlarining talablariga javob beradigan ishlab chiqarishni takomillashtirishning yangi usullarini joriy etishni rag'batlantirishga, shu bilan birga Rossiya korxonalarining ichki va jahon bozorlarida raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan.

1997 yilda Rossiya Davlat statistika qo'mitasi, Sifat muammolari akademiyasi, "Standartlar va sifat" jurnali "Rossiya 100 ta eng yaxshi mahsuloti" tanlovini ta'asis etdi.

2000 yilda Rossiya bozoriga yuqori sifatli tovarlar, xizmatlar va ilg'or texnologiyalarni rag'batlantirish va bu mahsulotlarni jahon bozoriga integratsiyalash muammolarini hal qilish uchun reklama va tasvir firmasi tomonidan "Butunrossiya brendi (III Millennium)" milliy tanlov dasturi yaratildi.

Tadbirkorlar ish jarayonlarini takomillashtirishga diqqat qilishni boshladilar, korxonaning raqobatbardoshligi xodimlarning ishtahasi bilan solishtiradigan bo'lsak, ish tartibini va ish tartibini bog'liqligini tushunib yetdi. Shu bilan birga, birinchi navbatda asosiy ishlab chiqarish jarayonlarini takomillashtirishga alohida e'tibor qaratildi, ammo bu jarayonlarning yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi korxonalar bilan taqqoslaganda ancha yaxshi nazorat qilinishi aniqlandi. Tez-tez ishlaydigan davrlarning ko'payib ketishi, xarajatlarni qoplash va etkazib berishdagi kechikishlar sabab bo'ldi.

Ish jarayonlarini uzluksiz takomillashtirishga intilish, benchmarking, statistik jarayonni boshqarish, strategik rejalashtirish va moslashuvchan o'zaro faoliyat funktsional guruhlarni shakllantirish kabi vositalardan foydalanishni yaxshilash uchun asos bo'ldi.

Benchmarking ayniqsa, uzluksiz o'zini o'zi yaxshilash vazifasini belgilashda foydalidir, chunki u kompaniyaga belgilangan rivojlanish tendentsiyalarini eng yuqori darajani, mahsuldorlikni oshirish, yiliga bir xil foizda ishlab chiqarish imkonini beradi, bu esa ushbu kompaniyani va ilgari o'z faoliyatini boshlagan rahbarlar orasidagi bo'shliqni kuchaytiradi va kengaytiradi. Benchmarking kompaniyaning eng yaxshi biznes amaliyotlarini tavsiflovchi standartlarni tahlil qilib, korxonangizning ushbu standartlar bilan ishlashining kritik elementlarini taqqoslab, korxonaning maqsadlariga erishish uchun

ko'proq, ammo hanuzgacha aniq maqsadlarni qo'yishga imkon beradi. Bu yondashuv yordamchi jarayonlarni takomillashtirishda alohida afzalliklarga ega. Bu erda, boshqa sohalarga tegishli bevosita raqobatchilar va korxonalar taqqoslash uchun benchmark sifatida tanlanishi mumkin qo'llab-quvvatlovchi jarayonlar sanoat sektoridan qat'i nazar, ko'pincha o'xshashliklarga ega.

Benchmarkingni amalga oshirishda va o'zaro taqqoslash uchun sheriklar bilan aloqalarni o'rnatishda yordam berishga bo'lgan ortib borayotgan talab, milliy benchmarking markazlarini yaratishga olib keldi. Ushbu tadbir benchmarking rivojlanishidagi global bosqichning boshlanishi bo'lib, unda benchmarking madaniy va milliy ishlab chiqarish jarayonlarini hisobga olgan holda xalqaro tajriba almashish uchun vosita sifatida qaraladi.

1992 yilda Amerikaning hosildorlik sifati markazida International Benchmarking Clearinghouse (IBC) tashkil etildi. Deyarli bir vaqtning o'zida Strategik rejalashtirish instituti (Strategic Planning Institute Council on Benchmarking - SPIC) Qo'shma Shtatlarda xuddi shu erda ishlay boshladi.

1993 yilda Buyuk Britaniyada va Skandinaviya mamlakatlarida qiyosiy markazlar ochildi. 1994 yilda Germaniyada Fraunhofer institutida benchmarking markazi ochildi va 1998 yilda Germaniyaning Benchmarking Markazligi (Deutsche Benchmarking Zentrum) tashkil etildi. Har ikki tashkilot Berlinda joylashgan.

Ushbu markazlarning vazifasi, ayniqsa, kichik va o'rta korxonalar uchun benchmarking texnikasini taqsimlash, benchmarking loyihalarini qo'llab-quvvatlash, ma'lumot berish, shuningdek benchmarking ham korlarni toppish va aloqalarni o'rnatish uchun yordam berishdan iborat.

Globallashuv jarayoni global baholashsiz amalga oshirilishi mumkin emas. 1995 yilda Global Benchmarking Network (GBN) tashkil etildi. Ushbu tarmoq butun dunyodagi ko'plab mamlakatlardan taqqoslash markazlarini o'z ichiga oladi. Tarmoq, benchmarking hamkorlarini qidirish uchun yaratilgan. Bunga qo'shimcha ravishda, u milliy tashkilotlar uchun umumiy xizmatlarni yaratish uchun ishlatilishi mumkin.

Benchmarkingni rivojlantirishda institutsional bosqichning boshlanishini belgilovchi yana bir hodisa benchmarking bo'yicha axborotni, mahsulotlarni va xizmatlarni yig'ish, tasniflash va tarqatish bilan bog'liq bir nechta axborot almashuv markazlarini tashkil etish bo'ldi. Ushbu tashkilotlar rasmiy byulletenlarni o'qish, potentsial benchmarking hamkorlarini topish va ular bilan shartnomalar tuzish uchun joyga aylandi. Markazning a'zolari protokol masalalarini, huquqiy va axloqiy standartlarni o'z ichiga olgan "Xulq-atvori" kodini imzoladilar. Bunday hujjatlarning mavjudligi, olingan ma'lumotlarning

taqqoslanishi, almashinuvi va ulardan foydalanish bo'yicha sheriklar bilan qonuniy asosda maqbul biznes amaliyoti doirasida amalga oshirilishini tasdiqlaydi.

Benchmarking evolyutsiyasida institutsional bosqichning boshlanishiga o'z hissasini qo'shadigan eng muhim hodisa katta tashkilotlarda benchmarking faoliyati bilan bevosita bog'liq bo'lgan ko'p sonli pozitsiyalar paydo bo'ldi.

1997 yilda Evropada Benchmarking forumi tashkil etildi va u qiyosiy rivojlanishning institutsional bosqichining boshlanishini belgilab berdi. Evropa forumi Evropa Ittifoqiga a'zo o'n ikkita davlatdan sanoat, davlat idoralari, ta'lim muassasalari va konsalting firmalari vakillari bilan uchrashdi va sinchkovlik bilan baholash uchun yagona Evropa institutsional maydonini yaratishga asos bo'ldi.

Benchmarking rivojlanishining birinchi bosqichida barcha turlar bir butunlikni ifodalaydi. Keyinchalik, benchmarking rivojlanishning oraliq bosqichlarini o'tdi, natijada benchmarking ushbu oraliq davlatlar orqali takomillashib boradi - benchmarking o'z maqsadiga erishish uchun institutsional bosqich - turli xo'jalik yurituvchi sub'ektlar o'rtasida eng yaxshi tajribani samarali almashish.

G'arbda barcha faoliyat sohalari (bank, sog'liqni saqlash, muhandislik, mehmonxona xo'jaligi, yuqori texnologiyalar, va hokazo) va iqtisodiyotning barcha tarmoqlari tashkilotlari qiyosiy institutni qo'llaydi.

Xususiy sektorda taqqoslash maqsadi tashkilotlarni raqobatbardosh qilishdir. Benchmarking Ball, raqobatbardoshlikning ustunligida bo'lish uchun, sanoat paradigmidan tashqarida innovatsiyani izlash vositasi sifatida muvaffaqiyatli savdo korxonalarida paydo bo'ldi.

Ko'rsatkichlar instituti nafaqat iqtisodiyotning xususiy sektorida, balki davlat boshqaruvida ham qo'llanildi. Dunyo bo'ylab ko'plab mamlakatlarda milliy va mahalliy hukumatlar xarajatlarni kamaytirish, boshqaruv samaradorligini oshirish, byudjet mablag'larini sarflashni oshirish va fuqarolarga ko'rsatilayotgan xizmatlarning sifatini oshirish yo'llarini qidirmoqda.

Evropada benchmarking instituti davlat sektori korxonalarini va tijorat tashkilotlari tomonidan faol ravishda foydalanilmoqda va umuman Yevropa iqtisodiyotining raqobatdoshligini oshirishga yordam beradi. Evropa komissiyasi benchmarking dasturini ishlab chiqdi, unga ko'ra loyiha a'zolari tajriba almashishadi va eng yaxshi biznes amaliyotlarining namunalari o'rtoqlashadilar. Ushbu dastur doirasida benchmarking tashabbuslari uch darajada faoliyat yuritayotgan tashkilotlarning raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan: tizimli baholash, sanoatni taqqoslash, korxonalar ko'rsatkichlari.

Eng yaxshi ko'rsatkichlarga e'tiborni qaratib, sohada va undan tashqarida optimallashtirish imkoniyatlarini topish va rivojlantirish mumkin. Raqobatning kuchli va kuchsiz tomonlarini bilish bilan iqtisodiyotning barcha sohalarida va barcha darajalarida muvaffaqiyatli bozor strategiyasini yaratish yo'lida muhim qadam qo'yish mumkin.

Buyuk Britaniyada o'tkazilgan tadqiqotlarga ko'ra, ingliz kompaniyalarining 60 dan 85 foizigacha bo'lgan ko'rsatkichlari benchmarkingda ishtirok etadi. Evropada shunga o'xshash bir tadqiqot shuni ko'rsatdiki, evropalik kompaniyalarning 88 foizigacha bo'lgan darajasi bir darajaga yoki boshqa darajaga to'g'ri kelmoqda. 2003 yilda o'tkazilgan turli xil vositalar va boshqaruv usullarini qo'llash bo'yicha xalqaro tadqiqotlar amerikalik kompaniyalarning 84 foizini benchmarkingda ishtirok etishini ko'rsatdi.

Rossiyada taqqoslashni bugungi kunda faqat RNU LUKOYL, Rossiyaning "RAO UES", "Gazrom" kabi qator yirik kompaniyalar, asosan, chet ellik sheriklar bilan aloqada bo'lganlar yoki jahon standartlariga muvofiq ravishda foydalanadilar.

Iqtisodiy rivojlanishning zamonaviy sharoitlarida raqobatning yuqori darajasi tufayli o'tgan yillardagi erishilgan yutuqlarni saqlab qolish va hatto engil yaxshilash raqobatbardoshlikni yaxshilash va saqlab qolish uchun natijalarni bermaydi. Tashkilotlar mahsulotlarning ish faoliyatini, sifatini va ishonchligini, o'zgaruvchan sharoitlarga tezkorlik bilan javob berish qobiliyatini oshirishlari kerak; xarajatlarni tejashga erishish va yuqori darajada iste'molchilar va iste'molchilar ehtiyojini qondirish.

Benchmarking Kengashi tomonidan ishlab chiqilgan Benchmarking ishtirokchilari uchun xulq-atvor qoidalari intellektual mulkni himoya qilishning asosiy tamoyillarini va birgalikda benchmarking loyihalarida ishtirok etuvchi barcha tomonlarning qonuniy manfaatlarini belgilaydi. Bundan tashqari, benchmarking bilan shug'ullanadigan kompaniyalar antitrust qonunlarining mumkin bo'lgan buzilishlarini bilishlari kerak. Ish taqqoslash jarayonida raqobatchilarning ishini o'rganish, masalan, narx-navo yoki boshqa adolatsiz raqobat holatlariga duch kelishi mumkin. Tadqiqot guruhi ehtiyotkorlik bilan foydalanishi va boshqa kompaniyalarning ish va ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil qilishda eng yaxshi amaliyot misollarini aniqlashga intiladi.

Benchmarkingni amalga oshirishga kirishganingizda, uning qonuniyligi va axloqiyligiga mutlaqo ishonchingiz komil bo'lishi kerak. Kerakli vaziyatlardan qat'i nazar benchmarkingda odatda qabul qilinadigan xatti-harakatlar standartlariga qat'iy rioya qilish tashkilotning nafaqat qonuniy, balki axloqiy me'yorlarga ham ega bo'lishiga imkon beradi, bu esa qadimgi va yangi hamkorlar bilan to'siqsiz va muvaffaqiyatli hamkorlik imkoniyatini ta'minlaydi.

Benchmarking tadqiqotidan foydalanishni tartibga soluvchi maxsus hukumat qarori yo'qligiga qaramasdan, taniqli AQSh benchmarking mutaxassisi Rob Rider ushbu ma'lumot almashish uchun AQSh hukumati tomonidan tasdiqlangan tasdiqlovchi dalillarni keltirib chiqardi:

Benchmarking ob'ektlarining butun majmuasi benchmarkingning yagona sohasini tashkil etadi. Xerox va IBM tomonidan ishlab chiqilgan qiyosiy ko'rsatkichlar: texnologiya; iste'molchilarning ehtiyojlari; iste'molchilarning istiqbollari va hissiyotlari; ishlab chiqarish funksiyalari; boshqaruv funksiyalari; ishlash ko'rsatkichi; korporativ standartlar; kompaniya investitsiya jarayonlari; bozor investitsiya kompaniyalari.

Hech qanday korxonada barcha mumkin bo'lgan obyektlarni taqqoslash uchun etarli mablag'ga ega bo'lmaganligi sababli, birinchi navbatda, eng yaxshi takomillashuvga erishish va raqobatbardosh ustunlikni yaratadigan kishilarga e'tibor berish kerak. Ularning umumiy sonidan taqqoslashning eng muhim obyektlarini tanlash taqqoslash obyektlarining ustuvorligi deb ataladi. Ustuvorlikni belgilashning sifat darajasi quyidagilarga bog'liq: kompaniyaning falsafasi; ajratilgan moliyaviy mablag'lar miqdori; taqqoslash xarajatlarini tahlil qilish; kadrlar tayyorlashning professional darajasi; xodimlarni rag'batlantirish.

Shuni esda tutish kerakki, benchmarking - bu bir kishining faoliyati emas, balki butun kompaniya, kompaniyaning biznes rejasiga strategik kiritilishi kerak bo'lgan faoliyat. Korxonada strategik o'zgarishlarni amalga oshirish qiyin vazifa. Uni hal qilishning qiyinchiliklari, avvalambor, har qanday o'zgarish qarshilik bilan qarama-qarshilik bilan bog'liq bo'lib, ba'zan kuchliroq bo'lishi mumkin, bu esa o'zgarishni o'zgartiruvchilar tomonidan engib bo'lmasligi mumkin. Shuning uchun korxonada rahbariyati o'zgarishlarni amalga oshirishda uning to'g'riligiga va zarurligiga ishonchini yuqori darajada namoyon qilish va o'zgarishlar dasturini amalga oshirish jarayonida ketma-ketlikni kuzatish zarurligini hisobga olish kerak.

3. solishtirish turi.

Baholashning tipologiyasiga umumiy yondashish doirasida, benchmarking jarayonining besh turini ajratish mumkin. Ular quyidagilardan iborat: ichki benchmarking; tashqi raqobat taqqoslash; tashqi tarmoq ichidagi benchmarking (estrodial); tashqi disiplinlararası qiyosiy baholash; Umumiy disiplinlararası va tashqi qiyosiy baholash.

2-jadvalda benchmarking hamkorlarining hamkorligi, yig'ilgan ma'lumotlarning qo'llanilishi va tashkilotning har xil benchmarking usulidan foydalanadigan tezlashuv darajasi ko'rsatilgan.

Baholashning turli turlarining xususiyatlari

Benchmarking turi	Hamkorlik darajasi	Axborotning ahamiyati	Tezlashma kattaligi	Ko'chadani o'tkazish vaqti	Benchmarking hamkorlari	Natijalar
Ichki	Oliy	Oliy	Kichik	3-4 oy	Tashkilot ichida	Muhim yaxshilanishlarni
Tashqi raqobat	Kam	Oliy	O'rtacha	6-12 oy	Yo'q	Raqiblar dan yaxshiroq
Tashqi sanoat	O'rtacha	O'rtacha	Oliy	10-14 oy	Sanoat sohasida	Ijodiy yutuq
Tashqi tarmoqlararo	O'rtacha	O'rtacha	Oliy	12-24 oy	Barcha global sanoat	Sinfda eng yaxshi
Sinfda eng yaxshi	O'rtacha	O'rtacha	Juda yuqori			

Eng keng tarqalgan yondashuv ichki va tashqi qiyosiy ko'rsatkichlarning kombinatsiyasi hisoblanadi. Odatda eng yaxshi natijalarni beradigan bu kombinatsiya.

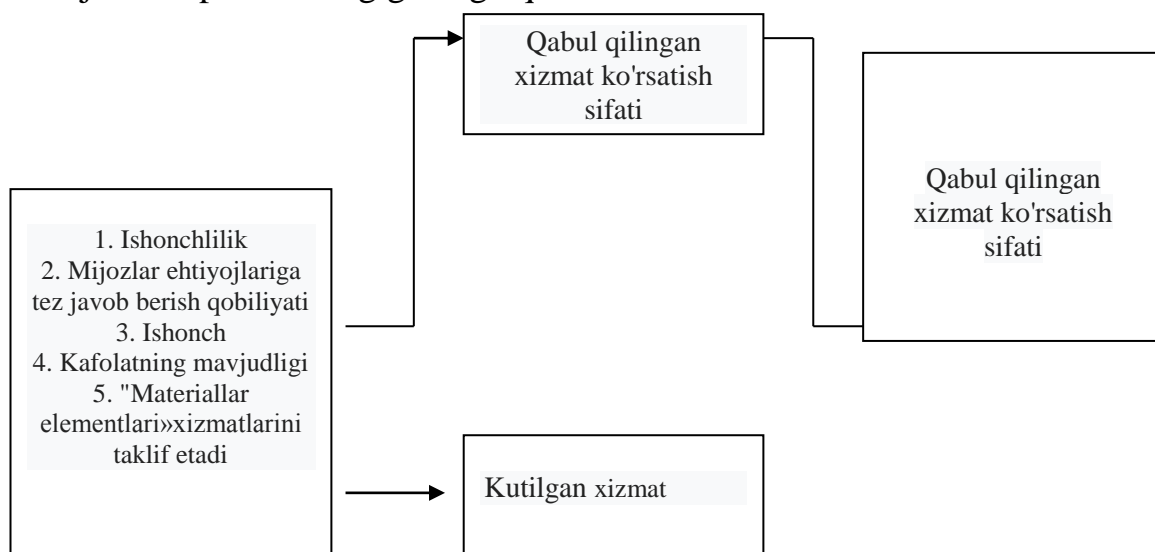
2.3. Mexmonxona xizmatlari sifatini oshirishda benchmarkingning tashkiliy iqtisodiy shakllari

Xizmatlarning sifatiga ta'sir etuvchi omillarni tahlil qilishdan oldin, "xizmat" tushunchasini uning xilma-xilligi bo'yicha ko'rib chiqish kerak.

Mahalliy va xorijiy adabiyotlarda "xizmat" kontsepsiyasining turli xil ta'riflari va talqinlari mavjud. F. Kotler quyidagi ta'riflarni beradi: "Xizmat - bu bir tomonning boshqasiga taqdim etadigan va ko'pincha moddiy bo'lmagan narsalarni sotib olishiga olib keladigan har qanday hodisa yoki foyda. Xizmatlarni ishlab chiqarish mol-mulk shaklida bo'lishi mumkin yoki bo'lishi mumkin emas".

Bir qator hollarda xizmat faqat shaxsiy iste'mol sohasiga taalluqli bo'lib, natijalari inson manfaatlariga mos keladigan foydali natijalar bilan ifodalangan mehnatga layoqatli faoliyat sifatida aniqlandi.

Bu, avvalo, xizmatlar inson faoliyatining deyarli barcha spektrini qamrab olishi va juda ko'p turli xilligiga bog'liq.



1 - rasm. SERVQUAL modeli

Amaliyotda GOST 30335-95 / GOST R 50646-94 «Aholiga xizmatlar. Atamalar va ta'riflar. Ushbu hujjatning har bir kontsepsiyasi uchun standartlashtirilgan bir atama mavjud. Xizmat ko'rsatish doirasida pudratchi bilan iste'molchi o'rtasidagi bevosita aloqaning natijasi, shuningdek iste'molchining ehtiyojlarini qondirish uchun pudratchining o'z faoliyati. Funktsional maqsadlariga ko'ra aholiga ko'rsatilayotgan xizmatlar moddiy va ijtimoiy-madaniy:

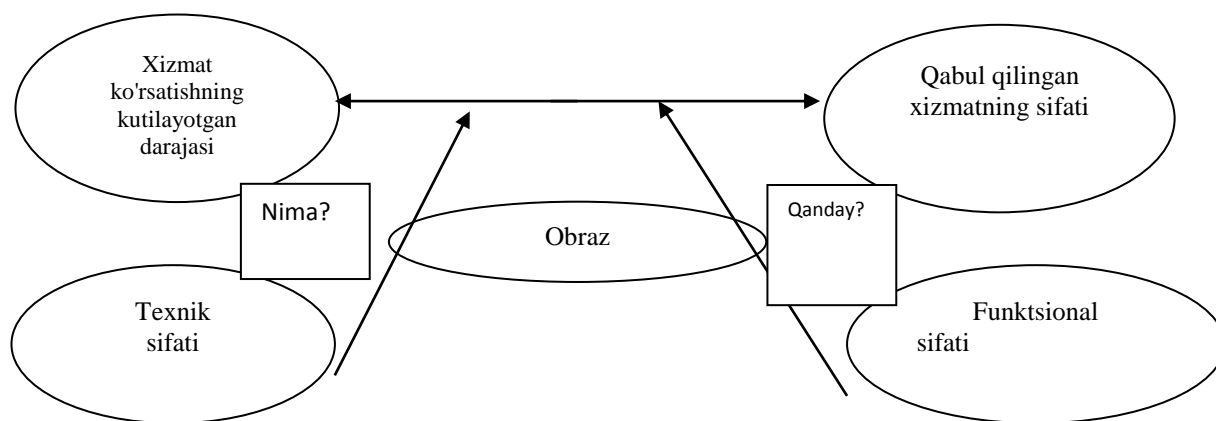
moddiy xizmat - bu maishiy xizmatlarning moddiy ehtiyojlarini qondirish uchun xizmat. Bu toifadagi maishiy xizmatlar;

Ijtimoiy-madaniy xizmat - bu ma'naviy va intellektual ehtiyojlarni qondirish va iste'molchilarning normal faoliyatini ta'minlash xizmatidir.

Bugungi kunda xizmat sifati nazariyasi rivojlanishining uchta yo'nalishi mavjud. Birinchi yo'nalish tarafdorlari SERVQUAL modelini o'zgartirish bilan shug'ullanadilar. Hozirgi shaklda u beshta o'lchamni o'z ichiga oladi:

ishonchlilik (va'da qilingan xizmatlarni aniq va batafsil bajarish qobiliyati); ahamiyatlilik (binolar, jihozlar, xodimlar paydo bo'lishi va xizmatning boshqa dalillari); tezkorlik (mijozga yordam berish va unga tezkor xizmat ko'rsatish istagi); Ishonch (xodimlarning malakasi va muloyimligi, kompaniya va xodimlarning o'ziga ishonchini, xizmatlarning xavfsizligini ta'minlash); empati (Ishtirokchilar bilan jismoniy va ruhiy aloqalar oson va yoqimli bo'lishi kerak, aloqa qilish, ya'ni, kompaniya iste'molchilarga tushunadigan, tushunadigan, ya'ni mijozning o'ziga xos ehtiyojlarini yaxshiroq tushunishga intilib, unga).

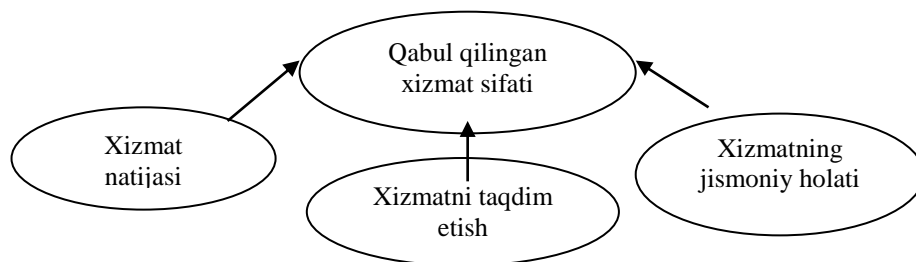
Ikkinchi yo'nalish olimlari orasida texnik jihatdan yuksak qiziqish uyg'otdi (mavjudlik, ya'ni xodimlar bilan jismoniy va ruhiy aloqa oson va yoqimli bo'lishi kerak, aloqa, ya'ni kompaniya iste'molchilarga tushunadigan tilda xizmatlar haqida ma'lumot beradi, Gronroos tomonidan aniqlangan funktsional va funktsional sifati haqida mijozning o'ziga xos ehtiyojlarini yaxshiroq tushunish va ularga moslashish istagi (2-rasm).



2 - rasm. Skandinaviyadagi model

Funktsional sifat - xizmatning qanday ta'minlanganligi, ya'ni. xizmat ko'rsatuvchi provayder bilan o'zaro munosabatlar jarayonining iste'molchini idrok etish. Texnik sifat - xizmat ko'rsatish aktining "yakuniy" natijasi (ya'ni natija), ya'ni. xizmat ko'rsatuvchi provayder bilan ishlash orqali iste'molchi nima oladi.

Misol uchun, Rust va Oliver (1994) -rasmda keltirilgan uch komponentli modelni taklif qiladi: xizmat yoki texnik sifat natijasi; xizmatni etkazib berish jarayoni yoki funktsional sifati; xizmatning jismoniy muhiti.



3 - rasm. Uch komponentli model

Ko'p darajali model xizmatlar sifatining ko'p tarkibiy qismlarini va ushbu sifatga ta'sir etuvchi omillarni tavsiflaydi. Shunday qilib, akademik hamjamiyat tomonidan qabul qilingan xizmatlar sifati ko'p bosqichli ierarxik tuzilishga ega va xizmatlar sifati idrok bilan aniqlanadi:

xizmat ko'rsatuvchi provayderning funktsional va texnik sifati;
 natija, xizmat ko'rsatish jarayoni va tashqi muhit;
 ishonchliligi, iste'molchiga tezkorlik bilan javob berish, ishonch, iste'molchining xizmat ko'rsatuvchi provayder bilan o'zaro hamkorligi xususiyatlari sifatida kafolatlar va ahamiyatlilikning mavjudligi.

SERVQUAL modeliga kelsak, modelning beshta komponenti xizmatning qabul qilinadigan sifatli hodisasini chuqurroq tushunishga yordam berishi mumkin. Biroq, xizmat sifatini qanday ta'sir qilishini aniqlash kerak. Uning kontseptsiyasining asosi, ko'plab olimlar, iste'molchi bilan xizmat ko'rsatuvchi provayder o'rtasidagi o'zaro munosabatlar vaqtida xizmatning umumiy idrokining uchta komponentni baholashiga asoslangan degan fikrni qo'ydi:

- xodimlar bilan o'zaro munosabat;
- xizmatning jismoniy holati;
- xizmatning natijasi.

Nihoyat, sifatning yaxlitligi haqida gapirish kerak. Xaridorlarning qoniqarsizligini sifatga olib kelish uchun xizmatning salbiy xarakteristikasi etarli bo'ladi.

Shu bilan birga, taqdim etilayotgan xizmatlarning yuqori sifati mijoz bilan uzoq muddatli munosabatlarni qurishni kafolatlamaydi. Uzoq muddatli munosabatlarga asoslangan strategiya eng zamonaviy marketing paradigmasi - aloqalar marketingiga mos keladi. Ushbu maqsadga erishish quyidagi uch shart bilan bog'liq:

Xizmat sifati va mijozlar ehtiyojini qondirish. Sifat, faqat unga to'lanishi kerak bo'lgan narxga nisbatan ma'lum.

Mijozning mamnunligi va munosabatlar kuchi. O'zaro aloqalarni to'xtatish uchun to'siqlar bor. Ba'zan aloqalar tashqi to'siqlar orqali to'xtatiladi: iqtisodiy, geografik, vaqtinchalik va h.k.

Aloqalarning kuchi va ularning davomiyligi. Juda tez-tez aloqalar chiqish uchun to'siqlar tufayli uzoq davom etadi. Biroq, sifat mavzusiga qaytib, har bir bo'lim uchun nuqtai nazar juda muhimdir. Faqat bitta muhim epizod munosabatlarning yorilishiga olib kelishi mumkin va muntazam deb nomlangan boshqa epizodlarda erishilgan yutuqlarni buzadi.

Xizmat ko'rsatish sifati - xizmat ko'rsatuvchi provayderning raqobatbardoshligining mezonlaridan biri. Boshqalardan ko'ra yaxshiroq bo'lish uchun birinchi navbatda raqobatchilar bozorida nima borligini bilib olish kerak. Sizga xizmat ko'rsatuvchi provayder taklifining 100% ishonchli bo'lishi kerak. Buning uchun siz ushbu sektorda taqdim etilgan xizmatlar bilan tanishib, hududiy rahbarning pozitsiyasini yaxshi o'rganib, model sifatida namuna sifatida ko'rib chiqing.

Raqobatchilarning xizmat ko'rsatadigan sohalaridan biri xizmat ko'rsatish darajasidir. Xizmatlar tabiiy ravishda moddiy bo'lmaganligi va ularni ta'minlaydigan kishilarga xos bo'lganligi sababli, xizmatni taqdim qilish vaqtida yuz beradigan shaxslararo shovqin ko'pincha xizmat sifatining aksariyat qismiga ta'sir qiladi. Ushbu shovqin "xodimlar - mijoz" interfeysi deb ataldi va xizmatlarni taqdim etishning asosiy davri deb belgilandi.

Ushbu hodisani tasdiqlovchi bir qator farazlar mavjud:

Gipoteza 1. Mijozlarning xizmat ko'rsatuvchi provayder bilan ta'minlanish sifati haqidagi tasavvurini qabul qilish sifati uning xizmat sifatiga bevosita ta'sir qiladi.

Gipoteza 2. Xodimning mijozga nisbatan munosabati bevosita iste'molchilarning o'zaro munosabatlar sifatini anglashiga ta'sir qiladi.

Gipoteza 3. Xodimlarning xatti-harakati taassurot sifati bevosita ta'sirchanlikni anglashga ta'sir qiladi.

Gipoteza 4. Xodimlarning malakasi haqidagi taassurotlar bevosita o'zaro ta'sirning sifatiga ta'sir qiladi.

Gipoteza 5. Jismoniy atrof-muhit sifati in'ikosi xizmat sifatiga ta'sir qiladi.

Gipoteza 6. Xizmatni taqdim etish jarayoni amalga oshirilayotgan atrof-muhitni anglash jismoniy muhitning sifatini anglashiga bevosita ta'sir qiladi.

Gipoteza 7. Xizmat ko'rsatish joyining kengaytirilishi tashkiliy in'ikosi bevosita jismoniy muhit sifatini anglashga ta'sir qiladi.

Gipoteza 8. Xizmatlarni taqdim etishda ijtimoiy omillarni anglash bevosita jismoniy muhitning sifatini aniqlashga bevosita ta'sir qiladi.

Gipoteza 9. Xizmat natijasi to'g'ridan-to'g'ri xizmat sifatiga ta'sir qiladi.

Gipoteza 10. Kutish vaqtini idrok qilish xizmat natijalarining sifatiga bevosita ta'sir qiladi.

Gipoteza 11. Xizmat natijalarining moddiy xususiyatlarini idrok etish uning sifatiga bevosita ta'sir qiladi.

Gipoteza 12. Xizmatni taqdim qilish vaqtida iste'molchi xizmat ko'rsatuvchi provayder bilan o'zaro munosabatda bo'lganida "Valence" (xizmatning sifati munosabatlarga o'xshashdir), uning natijalarining sifatiga bevosita ta'sir qiladi.

Xizmat madaniyatiga erishish va uni saqlab qolishning uchta yo'li mavjud. Xizmat madaniyatining qadriyatlari va normalarini qo'llab-quvvatlashga tayyor bo'lgan odamlarni yollashga yondashish muhim rol o'ynaydi. Shuningdek, bu muhim motivatsiya - madaniy sanksiyalarning odamlarning ushbu qadriyatlarga va me'yorlarga muvofiqligiga ta'siri. Nihoyat, qadriyatlar va me'yorlar xodimlarga ta'lim va kommunikatsiya jarayonida etkazilishi kerak.

Agar xizmat madaniyatiga ta'sir etuvchi xodim uning roli to'g'ri bajarilishiga qaratilgan bo'lsa, bu rollarning o'zaro ta'siri jarayon tarkibida aniqlanadi.

Xizmat ko'rsatish darajasi xizmat ko'rsatish sifatining ko'rsatkichlaridan biridir. Mijozga to'g'ri yondashishni topish qobiliyati - bu birinchi navbatda xodimlarni o'qitish kerak bo'lgan asosiy narsa.

Xizmat kompaniyasining kasbiy korporativ marketingi xodimlar va mijozlarning o'zaro aloqalari printsiplarini yaratishga, bo'limlar orasidagi aloqalarni o'rnatishga imkon beradi, bu esa kelgusida xizmatni samarali ta'minlash va uning sifatini nazorat qilishda yordam beradi.

Eng qudratli raqiblardan biri "standart" ni tanlaydi, uning samaradorligi ma'lum bir vaqtga erishish niyatidadir. Shu bilan birga, bir tomondan tanlangan satrga erishish kerak, chunki unda aniq bo'lmagan vazifalar jamoani sindiradi, boshqa tomondan esa, talab darajasini eskirmaslik kerak, chunki osonlik bilan olingan natijalar ishchilarni zaiflashtiradi.

Bunday taqqoslashni amalga oshirishda muayyan qiyinchilik shundaki, kompaniya, agar ish rejasini ishlab chiqishda, korxonaning kelajakdagi rivojlanishini hisoblab chiqishi kerak va bu dasturni amalga oshirish davomida o'z faoliyatini muntazam ravishda taqqoslash kerak. Yopiq ma'lumotlarning shartlarida bu oddiy vazifalardan uzoqdir, shuning uchun filiallarni taqqoslash afzalroqdir.

Hamkorlik umumiy maqsadga erishish yoki muayyan vazifani bajarish va xavflarni, majburiyatlarni, resurslarni, vakolatlar va daromadlarni bo'lishish uchun birgalikda ishlashga rozi bo'lgan ikki yoki undan ortiq tomonlar o'rtasida

ixtiyoriy hamkorlik shartnomasi hisoblanadi.³¹ Bugungi kunda samarali hamkorlar muvaffaqiyatga erishish uchun poydevor bo'lib qolmoqda - bu ko'plab kompaniyalarga doimiy yaxshilanishlarni amalga oshirish imkonini beradi. Hamkorlik o'zaro munosabatlarning rivojlanishining tabiiy jarayonini aks ettiradi va umumiy manfaatlar bilan birlashtirilgan tomonlarning birgalikdagi faoliyati va harakatlari bilan bog'liq ijtimoiy munosabatlarni ifodalaydi. Hamkorlik shunchaki hamkorlikni nazarda tutadi, uning sharti faqat o'z nuqtai nazaridan emas, balki boshqa tarafning pozitsiyasidan ham muammoga yo'naltirilgan munosabat bo'lib qolmoqda. Hamkorlik shunchaki hamkorlikni nazarda tutadi, uning sharti faqat o'z nuqtai nazaridan emas, balki boshqa tarafning pozitsiyasidan ham muammoga yo'naltirilgan munosabat bo'lib qolmoqda.

Hamkorlikni baholash jarayonida korxonalar hamkorlar bilan shartnoma tuzadi, bu esa har bir ishtirokchining faoliyatiga oid umumiy qiyosiy tadqiqotlar olib borish va birgalikdagi axborot almashuvini yanada muvaffaqiyatli rivojlantirish uchun bir-biriga yordam berish uchun amalga oshiriladi. Bunday kelishuvlar ko'p tomonlama va yakka tartibdagi korxonalarga, ya'ni raqobatlashadigan korxonalarga aylanishi mumkin, keyinchalik ular sherik bo'lishadi. Bunday qiyoslash raqobatni yumshatishning yo'llaridan biri sifatida qaralmaydi.

Hamkorlikdagi korxonalar bilan birgalikda hamkorlikni amalga oshirish jarayonida o'z qobiliyatlarini eng kam manba yo'qotish bilan qiyosiy tadqiqotlar o'tkazish uchun yuborish mumkin.

Hamkorlik haqida gapirganda, uning asosiy xususiyatlarini aniqlash kerak:

- ixtiyoriy asos;
- xatarlar, majburiyatlar, resurslar, vakolatlar va daromadlar almashinishidan kelib chiquvchi o'zaro bog'liqlik;
- sinergiya - qo'shilgan qiymat kontseptsiyasi, yoki butun bu tarkibiy qismlardan kattaroq;
- jamoaviy ish - hamkorlikning ko'plab ishtirokchilari ishtirokchilari barcha darajalarda va bosqichlarda birgalikda ishlashadi.

Benchmarking hamkorni tanlash rejalashtirilgan tarzda amalga oshiriladi. Uning rivojlanishidan avval korxonalar ichki tadqiqotlari olib boriladi, uning davomida faoliyatni yoki jarayonlarni takomillashtirish kerak bo'lgan sohalar ro'yxatini belgilaydi. Keyinchalik ma'lum bir sohada eng yaxshi natijalarni ko'rsatgan potentsial sheriklar kompaniyalarining ro'yxati bilan

³¹ Котельников, В. Формирование партнерств / В. Котельников. – 2007. – URL : http://www.icsti.su/rus_ten3/1000ventures/a/ bussines_guide

taqqoslanadi. Odatda, sheriklar bilan taqqoslash loyihasini amalga oshirish, odatda, to'rt oydan olti oygacha davom etadi va katta xarajatlarni talab qiladi.

Hamkorlikni baholash bosqichlari.

Ishning qoidalarini, tadqiqot ishtirokchilarining manfaatlar muvozanati asosida natijalaridan foydalanish shartlarini, konfidentsiallik shartlarini aniqlaydigan shartnomani tuzish

Tadqiqot yo'nalishini belgilash, ishtirokchilarning har birining muvaffaqiyatli rivojlanishiga yordam beruvchi tavsiyalarni ishlab chiqish uchun kerakli va etarli ko'rsatkichlar diapazoni.

Ishtirokchi korxonalar, tegishli korxonalar vakillari, mutaxassislar va maslahatchilarning ishchi guruhini shakllantirish. Bir kichik guruh an'anaviy axborot manbalaridan foydalangan holda tadqiqot olib boradi, ikkinchidan - jarayonlarning haqiqiy holatini o'rganadi, ularning oqim jadvallarini tuzadi, ishchilarni tekshirish natijalarini qayd etadi va eng to'liq ishlab chiqarish rasmini olish uchun boshqa zaruriy choralarni ko'radi. Turli xil ziddiyatlarga alohida e'tibor qaratiladi.

Ikkita kichik guruhning tadqiqot natijalarini taqqoslash rejalashtirilayotgani nimani anglatishini aniqlash uchun rejalashtirilgan. Barcha sapmalar yozib olinadi, lekin "qo'lga olish" maqsadida emas, balki har bir korxonaga haqiqiy rezerv zahiralarini aniqlash uchun tavsiyalarni aniqlanmasligi uchun.

Har bir ishtirokchi uchun mavjud echimlarni echish uchun eng yaxshi echimlarni tanlash, yangi kontseptual yondashuvlarni tanlash asosida amalga oshirilgan tahlillar asosida individual takliflarni tayyorlash. Ushbu bosqichda siz qo'shimcha ma'lumot to'plashingiz, tadqiqotni qayta boshlashingiz va h.k.

Hamkorlik asosida ishlaydigan benchmarking tadqiqotida eng yaxshi amaliyotlar to'g'risidagi ma'lumotlar sanoat sohasida e'tirof etilgan benchmark bo'lgan bitta kompaniya bilan rasmiy aloqaning natijasidir.

Hamkorlikni baholash jarayonida korxonaga bir-biriga taqqoslash usulini qo'llaydi - korxonaga bir nechta boshqa korxonalarining hamkorlari bilan qiyoslashni boshlaydi, keyin esa har bir sherik bilan taqqoslash mumkin.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, epizodik qiyosiy tadqiqotlar ham ishtirokchilarga mutlaq foyda keltiradi. Ularni muntazam ravishda joylashtirish korxonalar (tashkilotlar) ning ishonchli rivojlanishiga imkon beradi. Benchmarking dasturida erishilgan yutuqlar u oddiy tartibda emas, balki bir yoki bir nechta ko'rsatkichni takomillashtirish bo'yicha harakatlar ketma-ketligini o'rganish bilan bog'liqligi bilan izohlanadi. Aynan shuning uchun hech qanday korxonaga o'z faoliyatining barcha jihatlarida mutlaqo muvaffaqiyatli bo'lishi mumkin emas, chunki tashqi baholash har bir kishi uchun foydalidir. Benchmarkingni amalga oshirishda "porlashni ko'rsatish" talab qilinmaydi va

hatto sanoat turizmi uchun xos bo'lgan zararli hisoblanadi. Aksincha, muammoli maydonlarni aniqlash, ularning paydo bo'lishining haqiqiy sabablari tadqiqotning asosiy vazifasi bo'lib, uning to'g'ri echimi etarli choralarni ishlab chiqishga imkon beradi.

Bundan tashqari, o'zaro manfaatli echimlar topishga qaratilgan sa'y-harakatlarning birlashtirilishi - ortiqcha raqobatga qarshi himoya qilishdir.

Hamkorlikni taqqoslashda asosiy qiyinchilik benchmarking bo'yicha hamkorlarni topishdir. Benchmarking hamkorni tanlashning eng oddiy va samarali usuli - eng yaxshi amaliyotlarni almashish uchun korxonalarni birlashtiradigan tarmoq resurslaridan foydalanish. Bunday biznes almashinuvi tarmoqlari va maxsus tayyorlangan benchmarking klublari korxonalariga o'zlarining ish faoliyatini optimallashtirish, tahlil qilish, moslashtirish va tadbiq qilish yo'li bilan samaradorligini oshirishda amaliy yordam ko'rsatadi. Bu turdagi qiyoslash assotsiativdir.

Birlashtiruvchi qiyoslash - taqqoslash alyansidagi korxonalar tomonidan amalga oshiriladigan qiyosiy ko'rsatkichdir. Assotsiatsiyalashgan qiyosiy ko'rsatkichlarning biri korporativ taqqoslash - hamkorlik guruhlari orqali bir guruhni takomillashtirish, keng miqyosli almashinuv va muvaffaqiyatga erishishda ijobiy tajribani tarqatish jarayoni. To'g'ridan-to'g'ri assotsiatsiyalashgan benchmarking kompaniyani qiyosiy koordinatsiya markaziga sheriklarni topib, so'ngra tanlangan hamkorlar bilan ittifoq tuzishni taklif qiladi.

Uyushma ichidagi hamkorlar bilan hamkorlik faqat qonunlar va axloqiy me'yorlarga muvofiq bo'lishi mumkin. Ushbu amaliyot protokoli Benchmarking kodeksida keltirilgan. Assotsiatsiyalashgan qiyoslash jarayonida tashkilot bir guruhda taqqoslash metodologiyasidan foydalanadi - bir nechta tashkilotlar barcha hamkorlarni qiyoslash va o'zaro solishtirish uchun birlashadilar.

Assotsiatsiyalashgan benchmarking natijasi - bir necha korxonalar yoki korxonalar va o'zaro manfaatli maqsadlarga erishish uchun eng yaxshi amaliyotlarni o'zlashtirishda o'zaro yordam berish uchun ixtisoslashtirilgan tashkilot o'rtasida hamkorlik shaklini nazarda tutadigan benchmarking alyansining xulosasi. Boshqacha qilib aytganda, benchmark ittifoqi strategik ittifoqning bir turi.

Yangi texnologiya sohasida faoliyat yuritayotgan ko'plab kompaniyalar tezkor, keng tarqalgan tarqatish kanallari, marketing va brendni tushunish kabi mashhur bozor ishtirokchilaridan foydalanish uchun strategik ittifoqlardan foydalanadilar. Ko'proq an'anaviy biznesga ega kompaniyalar geografik kengayish, xarajatlarni qisqartirish, ishlab chiqarish va boshqa elementlar kabi sabablarga ko'ra kasaba uyushmalariga a'zo bo'lishga intilishmoqda.

Ko'rsatkichlar ittifoqiga qo'shilishdan oldin, munosabatlar tuzilishi va boshqaruv detallari to'g'risida qaror qabul qilish bilan bir qatorda, rejalashtirish jarayonida quyidagi tavsiyalarni ko'rib chiqish kerak:

- ittifoqning barcha ishtirokchilari uchun kutilgan natijalarini aniqlash;
- har bir ishtirokchining hissasini aniqlash va hujjatlashtirish va muvaffaqiyatli birlashmaning har bir ishtirokchisiga beradigan foydalari;
- kasaba uyushmasi biznes uchun eng daromadli bo'lishini ta'minlash uchun qanday natijalarga erishish kerakligini aniqlash, shuningdek, ushbu natijalarga erishish uchun zarur bo'lgan struktura va operatsiya harakatlarini belgilash;
- axborotni qonuniy bitimlar va ma'lumotlar uzatish bo'yicha cheklashlar orqali axborotning maxfiyligini himoya qilish bo'yicha choralar ko'rish;
- ishning asosini belgilash tamoyillarini aniqlash;
- kompaniyalarning ichki madaniyatlari mos kelishiga ishonch hosil qiling va tomonlar muayyan ishonch darajasida hamkorlik qilishlari mumkin.

Benchmarking alyanslari ham ochiq, ham yashirin foyda keltirishi mumkin. Bu imtiyozlar yangi texnologiyalarga, marketing imkoniyatlariga va xizmat ko'rsatish imkoniyatlariga ega bo'lishi mumkin. Hamkorlar o'rtasida, shuningdek, asosan, bilimlarni almashish uchun resurslar va tajriba almashish mavjud. Yashirin manfaatlar qatorida kompaniyada yuzaga keladigan ichki jarayonlar bilan ta'minlash zarurligini ta'kidlash lozim, bu esa taqqoslash uchun bevosita axborot manbai bo'lib xizmat qiladi. Uyushmalar innovatsiyalar va o'zgarish uchun mumkin bo'lgan joylarni ko'rsatishi bilanoq muammolarni keltirib chiqarishi mumkin. Axborot, hamkorlar va biznes jarayonlari o'zlarining yangi shartlar asosida sinovdan o'tishi mumkin bo'lgan boshqa jarayonlarga batafsil tanishishi natijasida yangi g'oyalar yuzaga kelishi mumkin. Ittifoqlarning turlari bitimlardan va mablag'larni birgalikda investitsiyadan farq qiladi.

Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, korxonalar hamkorlar bo'yicha qidirish bo'yicha birlashtirilgan qiyoslash vositasidan foydalanishi mumkin, bu - "büro" ning bir turi. Ushbu markazlarning vazifasi benchmarking texnikasini tarqatish, benchmarking loyihalarini davom ettirish, ma'lumot berish, benchmarking hamkorlarini qidirish va aloqalarni o'rnatishda yordam berishdan iborat. Bunday markaz boshqa amaldagi xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning amaldagi taqqoslashning rasmiylashtirilgan qismi sifatida eng yaxshi amaliyotlarni almashish jarayonida ishtirok etadigan birlashmasi sifatida faoliyat ko'rsatadi.

Ko'rsatuv markaziga kiruvchi tashkilot, oflayn rejimda ishlayotganda mavjud bo'lmagan keng ilg'or ma'lumotlarga ega bo'ladi. Benchmarking markazida qatnashish tashkilotga o'z tanlovining optimalligini oshirish,

noaniqlik xavfini kamaytirish va boshqa korxonalarining bozordagi xatti-harakatlari to'g'risida ma'lumot olish imkonini beradi.

Hozirgi vaqtda bunday ma'lumot almashish markazlari mavjud: AQShning hosildorlik va sifat markazi, Benchmarking bo'yicha axborot almashish xalqaro markazi va Amerika boshqaruv assotsiatsiyasi. Shu kabi markazlarning xizmatlari va mahsulotlari.

Benchmarking. Markazda keng qamrovli izlanishlar olib boradigan tadqiqot xizmatlari ko'rsatilishi mumkin. Bunday xizmatlar quyidagilarni o'z ichiga olishi mumkin: benchmarkingning ba'zi jihatlariga rahbarlik qilish, aloqalar o'rnatish, maslahat berish, maslahat berish. Ularning a'zolari uchun ishlab chiqilgan va benchmarking maqomini, benchmarking boshqaruvini qamrab oladi, asosiy rivojlanish tendentsiyalarini qamrab oladi va markaz faoliyati to'g'risida tayyorlangan hisobotlarni o'z ichiga oladi.

Markaz tomonidan qabul qilingan yondashuvga rioya qilishga tayyorligini aniqlash uchun markaziy nomzodlarni tanlash qobiliyati, benchmarkingni amalga oshirishga qaror qilgan kompaniyalar uchun katta foyda keltirishi mumkin. Bunday tashkilotlar kommertsanturalashtirish sohasida o'z faoliyatining natijalari haqida ma'lumotlarning aksariyat markaziga yoki umumiy manfaatlar bo'yicha guruhlarining ishlarida ishtirok etishga imkon berishi mumkin. Shunday qilib, manfaatdor tomon birinchi navbatda bunday kompaniyalar tomonidan taqdim etilgan ma'lumotlarni tanishtirishga va tushunishga majbur bo'ladi va faqatgina to'g'ridan-to'g'ri uchrashuvni talab qilishi mumkin.

Benchmarkingning hozirgi holati va rivojlanish istiqbollari haqida hisobot shuningdek, muhim imkoniyatlarni ta'minlaydi, chunki ular foydalanuvchilarni keng doiradagi foydalanuvchilar uchun, ayniqsa, ushbu jarayon bilan tanishish istaganlar uchun benchmarking bo'yicha ma'lumot manbai bo'lib, kichik korxonalarini solishtirish uchun faqat kichik mablag'larni ajratishi mumkin.

Yordam dasturlari. Ushbu xizmat guruhlarini markaz tomonidan amalga oshirilgan barcha tadbirlarni o'z ichiga oladi. Bunday tadbirlarga konferensiyalar, nashrlar, benchmarking mutaxassislarini tayyorlash kiradi. Bular benchmarkingni o'tkazishdan manfaatdor odamlar tegishli ma'lumotni olishlari, bilim olishlari va fikr almashishlari va kompaniya mutaxassislari o'rtasida ichki uchrashuvlar va muloqotni taklif qilishlari mumkin bo'lgan tadbirlardir.

Tadqiqot. Markaz izlanishlarni taqqoslash uchun markaz hisoblanadi. Markaz a'zolari kelgusida benchmarkingni samarali qo'llash bo'yicha tadqiqotlar o'tkazishlari kerak. Markaz a'zolari g'oyalari tizimli, baholangan, ustuvor yo'naltirilgan va kelgusidagi tadqiqotlar uchun tavsiya etilishi kerak, keyinchalik

bu yondashuv va maslahatchilar va boshqa mutaxassislarning takliflari asosida amalga oshirilishi mumkin.

Tarmoq. Tarmoqlar turli shakllarda mavjud bo'lishi mumkin: elektron shaklda: umumiy manfaatlar yoki konsorsiyumlar, yig'ilishlar, ma'ruzachilarning ro'yxatlari, shuningdek o'qitishni ta'minlaydigan va axloqiy va huquqiy axloq kodeksi materiallari va bilimlari bilan birlashtirilgan guruhlarining ma'ruzalar kengashi orqali aloqalar o'rnatish shaklida benchmarking. Mavjud barcha imkoniyatlardan elektron axborot vositalari orqali muloqot qilish qobiliyati avvalo axborot almashish markazining boshqa a'zolari bilan aloqa qilish bilan chegaralanib boradi va jamoaviy sayohatni tashkil qilishdan ko'ra taqqoslashni amalga oshirishning samarali usullaridan biri bo'ladi. Shunday qilib, elektron taqqoslashning afzalliklari tarqalib boradi.

Ikkinchidan, benchmarkingni elektron tarzda o'tkazish bo'yicha ma'lumot almashishdan so'ng, ishtirokchilar manfaatlari bo'yicha benchmarkingni amalga oshirish va natijada bilim asoslarini ommalashtirish maqsadida maxsus konsortsiumlar, davra suhbatlari, umumiy manfaatlar bilan birlashtirilgan guruhlar tuziladi. Asosiy ishtirokchilar markazning a'zosi bo'lsalar-da, boshqa tajribali guruhlar taklif etiladi, tajribasi kashf qilishga arziydi. Markaz tomonidan homiylik qilingan va qo'llab-quvvatlanadigan bunday faoliyat shu kabi tadbirlarda boshqa tashkilotlarning veb-saytini juda muhimdir, chunki u kelishilgan qoidalar doirasida va maxfiylik talablariga muvofiq amalga oshiriladi.

Ushbu uchinchi tomon professional uyushmalar va konsortsiasiya bo'lishi mumkin. Ushbu tashkilotlarning vazifasi, odatda, bozor ma'lumotlarini taqdim etish va tadqiqotlar uchun yordam berishdir. Ya'ni, bu holatda hamkorlik raqobatdosh hamkorlar bilan emas, balki ixtisoslashgan tashkilotlar bilan amalga oshiriladi. Professional tashkilotlar - faoliyatlari jamoatchilik bilan aloqalarni rivojlantirish, bozor tadqiqotlarini o'tkazish yoki muayyan bozor holatini o'rganish bilan bog'liq tashkilotlar. Bunday tashkilotlar qiyoslashni amalga oshirishda muhim yordam berishni davom ettirmoqda va yaqinda bunday faoliyatga qiziqish ortmoqda. 3-jadval ba'zi professional baholash tashkilotlarining ro'yxatini taqdim etadi.

Rossiyada benchmarking xizmatlarini taqdim etuvchi kompaniyalar
ro'yxati

Kompaniya	Xizmatlar	Tayyorlash vaqti va narxi
AC Nielsen	1. Chakana savdo auditi: chakana savdo, xizmatlar va iste'mol tovarlari sohasidagi marketing tadqiqotlari va tahlillari. 100 mahsulot toifasi savdosi monitoringi. 2. Buyurtma bo'yicha ixtisoslashtirilgan tadqiqotlar	Har bir oydan ikki oygacha (chakana audit) sharhlar. Iqtisodiy ma'lumot maxfiydir
AK&M	1. Emitentning Hisobot ma'lumotlar bazasiga Internet tarmog'iga kirish. 2. Sanoat bo'yicha analitik byulletenlar. 3. Korxonalarining holatini tahlil qilish. 4. Analitik moliyaviy tadqiqotlar va buyurtma uchun investitsion jozibadorlik tadqiqotlari	Axborot byulleteni - haftada bir marta; tadqiqot - uch hafta. Tahliliy byulletenlar - 80 sm dan; Buyurtmani tekshirish - 2 ming kub
Biznes tahlil	1. Chakana audit, ma'lumotlar bazasini mahsulot toifasiga kiritish. 2. keng qamrovli tadqiqotlar. 3. Tovar va xizmatlar bozorining tahliliy sharhlari. 4. Ekspertlar, etkazib beruvchilar guruhlari va kontragentlar bilan intervyular asosida olib borilgan tadqiqotlar	Shartlar va narxlar hisobot turiga va ish hajmiga qarab o'zgaradi.
Imicore	1. Qatnashchilar, mahsulotlar va xizmatlar haqida ma'lumot to'plash: maqsadlar va taktikalar, narxlanish, mahsulot siyosati, savdo taktikasi, reklama strategiyalari. 2. Kompaniyaning tuzilmasi va asosiy ishchilari haqida ma'lumot (vazifalar, funktsionallik, mukofotlash va mijozga qiziqishning boshqa ma'lumotlari). 3. Hududlarning biznes jozibadorligini baholash	Qoidalar: - raqobatchilar bo'yicha axborot yig'ish - bir kompaniya uchun uch-besh kun; - Kompaniya haqida ma'lumot to'plash - o'n kun; - hududdagi axborot to'plash - etti kun. Xarajatlar alohida belgilanadi.

Professional uyushmalar tomonidan olib borilgan ayrim ishlar ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etishning eng yaxshi usullarini ta'kidlashga qaratilgan. Bundan tashqari, muayyan uyushmalar o'z faoliyatlarida ishlab chiqarish jarayonini tashkil etishning eng yaxshi usullarini topishdan iborat maxsus tadqiqotlar o'tkazadi. Bunday tadqiqotlar odatda o'z sinfida eng yaxshi deb hisoblangan kompaniyalarga qaratiladi. Uyushmalar ushbu sohadagi vakolatlariga ko'ra ushbu sohadagi kompaniyalarning natijalaridan kelib chiqqan asosiy jarayonlarni aniqlashga qodir. Bunga asosan, ular qiyosiy qiyosiy ma'lumot almashish vaqtida axborot almashish uchun markazlar tomonidan qo'llaniladigan yanada to'liq va sifatli ma'lumot olish uchun ko'proq aloqa qilish nuqtasiga aylanmoqda. Savdoda bunday uyushmaning misoli Chakana savdo kompaniyalarining uyushmasi - chakana kompaniyalarning sivilizatsiyalashgan rus chakana bozorini yaratish va rivojlantirish borasidagi sa'y-harakatlarini birlashtiradigan, uning maqsadlari:³²

- barcha darajadagi davlat idoralari bilan muloqotda milliy chakana manfaatlarini himoya qilish va ifodalash;
- uyushma a'zolarining professional manfaatlariga javob beradigan davlat tuzilmalari tomonidan huquqiy, iqtisodiy va ijtimoiy siyosatning amalga oshirilishiga ta'siri;
- Rossiya chakana savdosi asosiy muammolari bo'yicha konsolidatsiyalangan pozitsiyaning taqdimoti;
- Assotsiatsiya a'zolarini, shu jumladan, sanoat va xalqaro hamkorlikni rivojlantirish va rivojlantirish uchun qulay moliyaviy va iqtisodiy sharoitlarni yaratish;
- Uyushma a'zolariga axborot, maslahat va metodik yordam ko'rsatishni tashkil etish.

Raqobatbardosh integratsiyani taqqoslashning muayyan tashkiliy va iqtisodiy shakli sherikchilik bo'yicha taqqoslashdir. Kooperativ qiyosiy baholash - o'rganish uchun mo'ljallangan asosiy tashkilotlarning ishtirokini nazarda tutuvchi asosiy ko'rsatkichlarning qiyosiy tahlilidir ("mos keluvchi sherik").

Bunday qiyoslash nafaqat eng yaxshi namunalardan o'rganadigan kompaniyalar uchun, balki uning sheriklari uchun ham foydalidir, chunki standart tomonidan tan olinishi korxonaning investitsion jozibadorligini oshiradi va bundan tashqari, "standart kompaniya" ham taqqoslaydigan axloq kodeksi bilan himoyalangan. Kooperativlik tajribasini o'rganish amaliyoti Yaponiyada yirik kompaniyalarda keng qo'llaniladi, chunki yangi mahsulotlar qarzidor bo'lgan kompaniya sifatida nufuzga ega bo'lish - bu kompaniyani reklama qilish

³² Ассоциация компаний розничной торговли. – 2007. – Режим доступа : http://www.mvk.ru/partners/partners_7.shtml

va uning imidjini bozorda shakllantirishning eng samarali usullaridan biri bo'lib qolmoqda. Agar siz to'g'ri sheriklarni tanlasangiz, ular innovatsiyani kim qarzdor qilganlarini yashira olmaydilar. Shunday qilib, sheriklar odatiy reklama xabarlaridan ko'ra ko'proq ishonadigan reklama agentlari turiga aylanadilar.

Raqobatbardosh integratsiyani benchmarkingning yana bir o'ziga xos tashkiliy va iqtisodiy shakli kompaniyaning hududiy organlar bilan o'zaro hamkorligi nuqtai nazaridan mintaqaviy taqqoslash hisoblanadi. Bunday holatda hududiy taqqoslash korxonalar va hududlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarga asoslangan faoliyatdir, bu esa har ikki tomon uchun ham yutuqli vaziyatni ta'minlaydi. Hududlarda, benchmarking juda past darajada bo'lgan hududlarda korxonalar o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri axborot almashish qiyin. Biroq, raqobatdosh bo'lmagan direktorlar o'rtasida bevosita aloqalar mavjud bo'lganda, bunday almashinuv juda mumkin. Mintaqaviy marketing markazlari doirasida qiyosiy tadqiqotlar uchun analitik bazani tashkil qilish mumkin. Uni qo'llagan holda ma'lumotlarning miqdori, ma'lumotlar almashinuvi jarayoni, tadqiqotning mantiqi haqida kelishib olish kerak. Baholash alyansida har qanday sherik boshqa hamkorlar uchun munosib harakatlarning kafolati bo'lishi kerak.

Sinovlarni boshqarish va eng yaxshi amaliyot dasturlari har qanday o'lchamdagi korxonalar uchun juda muhimdir. Ilg'or yutuqlar bo'yicha bilimlarni tarqatish va almashish uchun muhit ham bo'lishi kerak. Bunday sharoitda korxonalar interaktiv ko'rsatkichlarni qo'llaydi, bu korporativ tarmoqlar va veb-saytlardan foydalanishni o'z ichiga oladi.

Korporativ sayt asosiy manba bo'lishi mumkin:

- shu jumladan eng yaxshi amaliyotlardan foydalanishni aks ettiruvchi tashkiliy modellar;
- so'rovlarga javob olish uchun xodimlarning ma'lumotnomasi;
- mavjud adabiyotlardan professional murojaatlarni olish uchun kutubxona vazifasini bajaradi;
- Tashkilot doirasida tarqatish uchun eng yaxshi amaliyotlar to'g'risidagi ma'lumotlarni yig'ish va arxivlash uchun xodimlar ombori;
- taqqoslashni o'tkazish uchun ko'rsatmalar va yo'riqnomalar o'z vaqtida va to'g'ri darajada;
- manfaatdor tomonlar mavjud va qayta tug'iladigan muammolarni muhokama qilish va tahlil qilish va ularning echimlarini topishlari mumkin bo'lgan munozaralar klubi rolini o'ynaydi;elektron aloqa vositalaridan
- foydalanishda keraksiz bo'lgan yoki minimallashtirilishi mumkin bo'lgan tegishli korxonalarga tashrif buyurishlariga muqobillik sifatida eng yaxshi amaliyotlarni almashish maqsadida oldindan mavjud bo'lgan kontaktlar ro'yxatlarini o'z ichiga oladi;

- eng yaxshi amaliyotlarni to'plash, tarqatish va qo'llashda yordam olish uchun foydali bo'lgan tavsiya etilgan veb-saytlar indeksini kiritish.

Benchmarking uchun dasturiy ta'minot to'plamlari, shu jumladan, uni amalga oshirish uchun qo'llanmalar, elektron referallar, shaxsiy va jamoaviy foydalanish uchun dasturiy ta'minotning keng doirasi, individual operatsiyalarni bajarish uchun yordamchi usullar yaqinda elektron qiyoslash uchun umumiy qabul qilingan vositaga aylanadi.

Benchmarking vaqtida elektron aloqalarning ba'zi potentsial imkoniyatlari ro'yxatga kiritilishi mumkin, ammo ularning to'liq salohiyati faqat vaqt bilan aniq bo'ladi, chunki yangi uslublar benchmarking metodologiyasini ishlab chiqish bilan shug'ullanadigan innovatsion mutaxassislar tomonidan yaratiladi. Yangi elektron vositalar dunyodagi istalgan joydan real vaqt rejimida eng yaxshi amaliyotlar haqidagi ma'lumotlarni uzluksiz tarqatish uchun keng doiradagi axborot texnologiyalarini o'z ichiga oladi. Bunday texnologiyalar uchun vaqt va masofa yo'q. Ular benchmarking tsiklining davomiyligini qisqartirish uchun doimiy o'sib borayotgan ehtiyojni qondiradilar. Elektron uchrashuvlar va so'rovlar, videokonferentsiya, virtual kengashlar, hujjatlarni boshqarish kabi axborot almashuvi vositalari qimmatbaho va vaqt sarflaydigan korporativ sayohat qilish kerak bo'lmasdan, eng yaxshi amaliyot va takomillashtirish bo'yicha ma'lumot almashish imkonini beradi. Ichki korporativ tarmoqlar korxonalarda ishlaydigan xodimlar o'rtasidagi muloqot va o'zaro aloqalarni engillashtiradi va maxsus, xavfsiz tashqi almashinadigan tarmoqlar yaratish alohida-alohida, bir-biridan hamkor tashkilotlarning qiyosiy tadqiqotlarni olib borishda uzviy hamkorlikni muvofiqlashtiradi.

Kollektiv foydalanish vositalari, eng oddiydari elektron pochta, shuningdek, jarayonlarning grafik ko'rinishi uchun asboblari, yuqori tezlikda qidirish mexanizmlari, elektron so'rovnoma vositalari va modellashtirish vositalari kabi bilimlarni qo'llab-quvvatlovchi dasturlar, ilg'or tajribalar bo'yicha ma'lumotlarning mavjudligini ta'minlaydi, va uni tahlil qilish imkoniyati.

Kelgusida korxonalar diqqat-e'tiborini nafaqat yuqori samaradorlikka erishishga, balki ishlab chiqarishdagi tovarlar va xizmatlarga ilg'or yutuqlarni mijozlarga xizmat ko'rsatish jarayonlarida yanada kengaytirish maqsadida yo'naltirishga yo'naltiriladi.³³ Hozirgi kunda asosiy raqobat iste'molchilarga xizmat ko'rsatishga qaratilgan jarayonlarni qamrab oladi. kelajakda eng yaxshi amaliyotlari haqida ma'lumot foydalanish faqat e-learning xodimlar, intellektual aktivlar tashkil rivojlantirish orqali mumkin bo'ladi biznes mukammalligini erishish asosiy vosita bo'ladi.

³³ Kemp, P. Бенчмаркинг: обзор опыта достижения делового совершенства / P. Kemp. – 2007. – URL : <http://www.benchmarkingclub.ru/kemp.pdf>

Raqobatbardosh integratsiyani qiyoslashning tashkiliy va iqtisodiy shakllarini tanlash ularning tasniflash mezonlarini aniqlaydigan bir qator omillarga bog'liq. 4-jadvalda raqobatbardoshlik va integratsion qiyosiy ko'rsatkichlarning tashkiliy va iqtisodiy shakllarining integral tasnifi keltirilgan.

4-jadval

Raqobatbardosh integratsiya ko'rsatkichlarini tasniflash shakllari

Tasniflash mezonlari	Benchmarkinning sinov turi
Uslubiyat	filial birlashtiruvchi hamkorlik korporativ institutsional mintaqaviy interaktiv
Rasmiylik darajasi, mavjud resurslar	rasmiylashtirildi noformallashtirilmagan
Amaldagi shakllarning soni	shaxsiy keng qamrovli

Jadvalda mavjud shakllar tanlangan mezonlarga muvofiq joylashtirilgan raqobatbardoshlik va integratsiya ko'rsatkichlarini tashkiliy va iqtisodiy shakllarining integral tasnifi ko'rsatilgan. Raqobatbardosh integratsiya qiyoslash shakllarini tasniflashning nazariy va amaliy maqsadlari uchun olingan natijalarni benchmarking va tahlil qilish usullarini ishlab chiqishda qo'llash mumkin.

3 bob. Xizmatlar sohasi korxonalarida raqobatbardoshlikni baholashda benchmarkingni qo'llash imkoniyatlari tahlili.

3.1. Benchmarkingni qo'llash imkoniyatlarining afzalligi

Zamonaviy maishiy sharoitda qiyoslashni qo'llash globallashtirish natijasida yuzaga kelgan kuchli raqobat davrida korxonalar nafaqat tashqi bozorda raqobatlasha oladigan liderlar bilan, balki ichki bozorda ham raqobatlashishi kerak. Buning uchun raqobatbardoshlikni boshqarishning namunaviy modellarini izlash uchun uning kuchli va zaif tomonlarini to'g'ri baholash, raqobatbardosh ustunliklarni kuchaytirish yo'llarini izlash va topish, o'z faoliyati samaradorligining sabablarini aniqlash va bartaraf etish va uning raqobatbardoshligini oshirish kerak.

Mahalliy korxonalar ushbu kontseptsiyaning yetarlicha keng tarqalmaganligi sababli kamdan-kam hollarda benchmarking bilan shug'ullanadi. Bundan tashqari, mamalakatimiz korxonalarining ko'pchiligi ko'rsatkichlarni o'lchash uchun muvaffaqiyatli biznes echimlarini to'plash, baholash, tahlil qilish va amalga oshirish uchun muvozanatli tizimlar yo'q.³⁴ Rivojlanish maqsadlariga muvofiq ular norasmiy axborot almashinuvida qatnashadilar va bilim olishning muayyan usullaridan foydalanadilar. Ayniqsa, kichkina taqqoslash xizmat ko'rsatish sohasida qo'llaniladi.

Uzoq Sharqdagi O'zbekistonning madaniy va iqtisodiy markazi deb nom olgan Buxoro ko'pincha ushbu maqomga nomuvofiqligini namoyish qilmoqda. Uyumsizliklardan biri, mehmonxona infratuzilmasi.³⁵

Hammasi bo'lib, 1870 ming aholisi bo'lgan shahar, rasmiy 185dan ortiq mehmonxona (sanatoriy va sanatoriylarni hisobga olmagan) umumiy soni 1936 xona mavjud.

Ushbu turdagi mehmonxona xizmatlaridan faqatgina "4 yulduzli": "Malika Bukhara" , "Ameliya", "Omar Khayam", "Grand Emir Residence", "Panorama" mehmonxonalariga aloqador bo'lishi mumkin

Faqat uchta yulduz turkumi uchun bir nechta mehmonxonalar murojaat qilinadi: Bukhara Palace, Rangrez, Zargaron Plaza, Bukhara Boodin, Hotel Asl, Hotel Fatima, Kabir Hotel, Karavan Hotel, Mekhtaar Ambar Hotel, Shirin Plaza, Sultan Hotel.

³⁴ Маслов, Д.В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях / Д.В. Маслов // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 8.

³⁵ Григ, Н. Бенчмаркинг – реальный опыт / Н. Григ, С. Уэлч, Р. Манн Стандарты и качество. – 2005. – № 9. – С. 56–61.

"2 yulduz" xizmatining darajasi "Buxoro" ga to'g'ri keladi. 185 mehmonxona umumiy soni 1936 xonalari bilan ro'yxatga olingan (sanatoriy va sanatoriylarni hisobga olmagan).

Taqqoslash uchun, Buxorodan hudud va aholiga nisbatan kamroq bo'lgan Buxoro shahrida, kamida to'rtta xalqaro darajadagi mehmonxonalar mavjud.

Chet elliklar ishtirokidagi loyihalar bozorning ushbu segmentini Buxoroda rivojlantirishga majbur qildi, biroq Buxoro, bu O'zbekistondagi biznes sayyohlikning etakchi markazi bo'lishni to'xtatmaydi.

O'zbekistonga kelgan har 100 nafar sayyoh uchun 80 nafar Buxoroga jo'natiladi. Bu erda ular mahalliy mehmonxonalarda har doim ham qulay (Evropa ma'nosida) yashash sharoitlari bilan kutishmoqda, xizmat to'lovlari xalqaro o'rtacha 40-50% dan yuqori.³⁶

"Buxoro mahalliy va xorijiy sayyohlarning keng oqimiga ega bo'ldi, bu shaharning mehmonxona infratuzilmasining rivojlanmaganligini qisman tushuntirishi mumkin.

Eng yirik mehmonxonalar sovet davrida loyihalashtirilgan va qurilgan, va, albatta, o'sha paytlarda, hatto undan ham zamonaviy xalqaro standartlarga mos kelmagan "

Buxoroning aksariyat xonalari kichik xonalarda (100 xonaga qadar) va biznes sayohatchilarga mo'ljallangan.

Misol uchun, dam olish, kongress markazlari, kvartira mehmonxonalar, va hokazo mehmonxonalarning bunday toifalari yo'q. Buxoro shahridagi mehmonxona xizmatlari bozori xizmat ko'rsatish nuqtai nazaridan asosan iqtisodiy sinf mehmonxona hisoblanadi.³⁷

Ushbu segment, xususan, Amerika mehmonxonalar va motellari assotsiatsiyasi ta'lim instituti mutaxassislarining fikriga ko'ra, global mehmondo'stlik sanoatida o'sib bormoqda, chunki Ko'p odamlar cheklangan vositalar bilan sayohat qilishadi.

Mulkchilik shakliga kelsak, shaharning deyarli barcha mehmonxonalarida mustaqil maqomga egadirlar. mehmonxona zanjirlariga kiritilmagan.

³⁶ Данилов, И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И.П. Данилов. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 72 с.

³⁷ Григ, Н. Бенчмаркинг – реальный опыт / Н. Григ, С. Уэлч, Р. Манн Стандарты и качество. – 2005. – № 9. – С. 56–61.

Buxorodagi mehmonxona zanjiri

Mehmonxon a zanjiri	Mehmonxo na soni	Xonalar soni	Mehmon xona xonalar ning o'rtacha soni	Mehmonxo nalar
Aziya	3	609	305	Aziya –Buxara, Aziya– Samarqand, Aziya – Toshkent

Buxoro shahrida 1 ta mehmonxona zanjiri mavjud. Ammo hozir Buxoro nafaqat O'zbekistonda joylashgan sayyohlik markazi, balki ayni paytda tadbirkorlik faoliyati doimiy ravishda oshib borayotgan shahar. Shu munosabat bilan, shaharga tashrif buyuruvchilar soni yil sayin ortib bormoqda, ularning kelishi, dam olish yoki ish safari bo'ladimi-yo'qmi.³⁸ Shunga ko'ra, tashrif buyuruvchilarning tobora oshib borayotgan oqimi Buxoroda mehmonxona bozorini rivojlantirish va kengaytirishga olib keladi. Nima bo'lganda ham, Buxoro shahridagi mehmonxonalarining tashrifi nima bo'lishidan qat'iy nazar, shahar mehmonlarini do'stona tarzda kutib olishga tayyor.³⁹

Buxoro mehmonxonalari jadal rivojlanmoqda, ko'rsatilayotgan xizmatlar doirasini yaxshilash va kengaytirmoqda.

Buxoroning har ikkala shahar mehmonxonasida va oliy toifadagi Buxoro mehmonxonalarida mehmonlarga qulaylik yaratish, boy va har xil turdagi dam olish, shuningdek, samarali ish bilan ta'minlaydigan keng doiradagi xizmatlar taklif etilmoqda. Shaharning har bir mehmoni Buxoro shahridagi barcha qulayliklarga javob beradigan eng mos mehmonxona tanlashi mumkin. Birov uchun mehmonxonaning joyi alohida ahamiyatga ega, kimdir uchun - konferentsiya xonasi bo'lishi, boshqalari uchun mehmonxona tanlashda eng muhim omil - bu turmushning narxi.⁴⁰

³⁸ Гренроос, К. Маркетинг и менеджмент услуг / К. Гренроос. – М. : Lexington Books, 1990.

³⁹ Данилов, И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И.П. Данилов. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 72 с.

⁴⁰ Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М. : Финпресс, 1998. – 416 с.

Qanday bo'lmasin, Buxoroning har bir mehmoni uchun eng yaxshi variant bor.

Buxoro otellari narxi juda keng farq qiladi va ma'lum bir mehmonxonada yashash narxining bir qator ko'rsatkichlariga bog'liq. Asosiy ko'rsatkichlar - mehmonxonaning joyi: shahar markazida yoki uning tashqarisida; Mehmonxona kategoriyasi: 2, 3 yoki 4 yulduz; infratuzilma: uskunalar va hk .; taqdim etilgan xizmatlar.

Buxoro shahridagi iqtisodiy sinf mehmonxonalar:

Bu toifadagi Buxoro shahridagi arzon mehmonxonalar, arzon narxlarda arzonroq xizmatlar taklif qiladi. Odatda, Buxoro iqtisodiyot sinfidagi mehmonxonalar mini-mehmonxonalar va ikki yulduzli mehmonxonalardir. Buxoro iqtisodiyot klassidagi mehmonxonalar o'rtacha narx va munosib turmush sharoitlarini birlashtiradi.⁴¹

Ushbu toifadagi Buxoroda shunday mehmonxonalar mavjud:

Buxoro biznes-klassi mehmonxonalar:

Ushbu toifadagi Buxoro shahridagi uch yulduzli mehmonxonalar, zamonaviy va qulay ish joylari, shahar markazidan uzoqda joylashgan.

Biznes-klass xonalari:

Super biznes-klass mehmonxonalar yaxshi rivojlangan infratuzilmaga ega va to'rtta yulduz toifasiga ega Buxoroda eng yaxshi mehmonxonalar. Buxorodagi mehmonxona ishlarida qiyoslash.

Tayyorlash usuli birinchi navbatda sifatga e'tiborni tortish printsipli asosida amalga oshirilganligi sababli tashkilotlarda sifatni boshqarish tizimlari «6 Sigma», «arzon ishlab chiqarish» kabi zamonaviy tushunchalar asosida yaxshilanadi. Shunday qilib, biznes jarayonining ahamiyati va natijaga yo'naltirilganligi tan olinadi.⁴²

Shuningdek, benchmarkingning asosiy printsipli ichki jarayonlarni, texnologiyalarni, mexanizmlarni tashqi hamkorlar bilan muntazam taqqoslashdir.⁴³

Shu munosabat bilan, 2007 yil 17 sentyabrda Ekvator mehmonxonasida Uzoq Sharqdagi "Mehmonxona maktabi" (litsenzion faoliyat uchun litsenziya uchun 16.06.2011y., 900-sonli, ochiq-oydin) litsenziyasi Vladivostok shahridagi mehmonxona xizmatlari bozorida benchmarkingning prezenti va dirijyori

⁴¹ Данилов, И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И.П. Данилов. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 72 с.

⁴² Григ, Н. Бенчмаркинг – реальный опыт / Н. Григ, С. Уэлч, Р. Манн Стандарты и качество. – 2005. – № 9. – С. 56–61.

⁴³ Гренроос, К. Маркетинг и менеджмент услуг / К. Гренроос. – М. : Lexington Books, 1990.

sifatida ko'rilishi mumkinligi va bu tajribadan foydalanishga e'tibor berish lozim.⁴⁴

Umuman, ayniqsa mehmonxona biznesi uchun "benchmarking" innovatsion tushunchadir. Avval ta'kidlaganimizdek, shaharda mehmonxona zanjirlari kam rivojlangan.

Shu bilan birga, ta'lim dasturlari mehmondo'stlik sohasi mutaxassislariga katta qiziqish uyg'otmoqda.

Mehmonxona mehmondo'stligi maktabi mutaxassislari mehmonxona biznesiga oid xizmat ko'rsatish standartlari, ularni qo'llash printsiplari va amaliyotga tatbiq etish sohasida bilim va uslublarni faol ravishda joriy etishga yordam berishadi. Bir qator o'quv dasturlari mavjud Benchmarkingning ko'plab bosqichlarida, agar mehmonxona yoki mehmonxona zanjiri boshqaruvi o'z biznesining samaradorligini oshirish uchun uni amalga oshirishga qaror qilsa, "Mehmonxona mehmondo'stligi" treninglaridan materiallarni faol ishlatish, shuningdek ko'rgazmada faol ishtirok etish va amalga oshiriladigan raqobatbardosh tadbirlar "Mehmondo'stlik maktabi" mehmonxona zanjiri menejerlari biznesdagi raqobatchilarning ijobiy tajribasidan o'rganishlari mumkin.

mehmonxonada mehmonxona sanoatida benchmarking tamoyillarini joriy etish faktini tasdiqlovchi seminar va innovatsiyalarning o'ziga xosligi uni asoschilari ishlarini o'rganish va amalda foydalanish maqsadga.Biz kompaniyaning raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan quyidagi savollarni ko'rib chiqdik:

"Siz, mijoz qanday qilib xizmat darajasini aniqlaydi?

Siz xizmatdan qoniqish darajasini qanday baholaysiz va u haqda keyin kim bilan gaplashasiz?

Xizmat haqida qanday noto'g'ri yoki to'liqsiz ma'lumot berasiz yoki iste'molchilar xizmatlaridan talablarning darajasi doimiy ravishda oshib bormoqda, shuning uchun siz mijozlarning noroziligining sabablarini bilishingiz va ularni yo'q qilishingiz kerak ".

Trening davomida ishtirokchilar xizmat sifatini o'lchash mezonlari bilan tanishishadi va xizmat ko'rsatish sifatini har tomonlama baholashga harakat qilishadi

Shunday qilib, bugungi kunda mamlakatimizda mehmonxona bozorida benchmarkingning afzalliklari amalga oshirilmoqda va aslida, ishlab chiqarish va marketing funksiyalari o'z korxonalarida yoki sanoatida emas, balki

⁴⁴ Данилов, И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И.П. Данилов. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 72 с.

boshqalarning eng yaxshi usullari va texnologiyalari o'z korxonalarida tadbiq etilganda va amalga oshirilganda boshqariladigan bo'ladi.⁴⁵

Tashkilot faoliyatining samaradorligi yuqori samaradorlik bilan, foydali raqobat va mijozlarning ehtiyojlarini qondirishga olib keladi.

Respublikamizda mehmonxona zanjirlarida qiyoslash usullarini qo'llash istiqbollari

Birinchi, taqqoslash tizimi tizimli bo'lib, raqobatbardosh ustunliklarga amaliy yondashishga qaratilgan kompaniya va global bozor miqyosida eng yaxshi darajaga erishishga xizmat qiladi.⁴⁶

Shunday qilib, mehmonxona sanoatida har bir muayyan korxonaning malakali va samarali guruhlarini shakllantirish uchun menejment darajasida majburiyatni ta'minlash muhimdir.

Bundan tashqari, barcha ishtirokchilarga "benchmarking" vazifalarini, rejasini va metodologiyasini tushuntirish kerak. Nihoyat, zarurat tug'ilganda mutaxassislar yoki tashqi maslahatchilarning yordami talab qilinishi mumkin.

Kompaniya darajasida, bu kompaniya va uning hamkorlari o'rtasidagi taqqoslashni nazarda tutadi, unda ikki jihatni ajratish mumkin:

Ushbu kompaniya bilan solishtiriladigan analogni yaratish.

taqqoslash amalga oshiriladigan parametr va ko'rsatkichlarni tanlash va ulardan foydalanish.

Albatta, mehmonxona zanjirlari uchun qiyoslash muhim afzalliklarni ta'minlaydi: bu siz ishlab chiqarish xarajatlari uchun yuqori darajada rivojlangan buxgalteriya tizimlarini ishlab chiqish hamda xarajat markazlari va foyda markazlari uchun xarajatlar hisobi tizimlari imkoniyatini beradi.⁴⁷

Shuningdek, quyidagi natijalarga erishishga qaratilgan doimiy qayta qurish usullari yordamida xarajatlarni qisqartirish dasturlarini amalga oshirish kerak:

- foydali mahsulotlar hosildorligini oshirish (kirish resurslariga nisbatan mos mahsulotlar ishlab chiqarish hajmi).
- qora metallurgiya mahsulotlarining o'zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashuvchanlikni oshirishga (asosiy ishlab chiqarish faoliyatiga e'tibor berish va asosiy bo'lmagan ishlab chiqarish faoliyati uchun resurslardan foydalanishni qisqartirish) qat'iy xarajatlarni minimallashtirish.
- bozor talablariga bog'liq ishlab chiqarishni rejalashtirish va nazoratni takomillashtirish orqali uskunalardan foydalanishni kengaytirish.

⁴⁵ Григ, Н. Бенчмаркинг – реальный опыт / Н. Григ, С. Уэлч, Р. Манн Стандарты и качество. – 2005. – № 9. – С. 56–61.

⁴⁶ Гренроос, К. Маркетинг и менеджмент услуг / К. Гренроос. – М. : Lexington Books, 1990.

⁴⁷ Бенчмаркинг финансовых показателей // Финансовый директор. – 2005. № 3. – С. 42.

- ishlab chiqarish jarayonlari va texnologiyasini takomillashtirish orqali resurslardan foydalanishni optimallashtirish.

- moddiy-texnika ta'minoti va moddiy resurslarni boshqarishni maqbullashtirish yo'li bilan investitsiyalarni minimallashtirish.

Keling, muvozanat kartochkasi (BSC) tizimiga asoslangan "benchmarking" ning soddalashtirilgan misolini beraylik.

BSC (Balanced Scorecard, Air Force) strategik boshqaruv hisob-kitob vositasi bo'lib, kompaniyani strategiyasini operatsion biznes bilan to'liq bog'lash imkonini beradi.

Bundan tashqari, ushbu tizim resurslarni taqsimlash sohasida yanada ob'ektiv qaror qabul qilish imkoniyatini beradi.

Tavsiya etilgan MTP (misol sifatida moliyaviy aspektdan foydalangan holda) benchmarkingning asosiy elementlarini hisobga oladi: strategik maqsadlarga erishishning ichki mezonlari emas, balki tashqi manbalar ham mos yozuvlar nuqtalari sifatida ishlatiladi. Ushbu misolda quyidagilar taqdim etiladi: foydalaniladigan kapitalning rentabelligi sanoatning o'rtacha ko'rsatkichidan yuqorisotishning bozor darajasidan yuqori o'sish sur'atlarini ta'minlashbozor ulushini oshirish; 1 kvapтал bo'yicha sotishdan olingan daromadga erishish. m raqobatdan yuqori.

Shunday qilib, mehmonxona zanjirida boshqaruvni hisobga olish tizimini yaratishda va uning tarkibida «benchmarking» va uning elementlaridan foydalanish mutlaqo ijobiy rol o'ynaydi hamda boshqaruvni hisobga olish tizimini takomillashtirishga hamda korxonaning bozor iqtisodiyotidagi raqobatbardosh o'rnini mustahkamlashga yordam beradi.

Bunga nafaqat korxonada ichki muhiti, balki tashqi hamjamiyatning muhim elementlarini hisobga olishni boshqarish tizimini ham kiritish orqali erishiladi.

Ushbu qadam korruptsiya sharoitida agressiv muhitning ta'siri bilan bog'liq xavflarni kamaytirishga, hamda operativ va strategik jihatlarda o'z pozitsiyalarining barqarorligini oshirishga imkon beradi.

3.2. Benchmarkingni Buxoro mehmonxonalari faoliyatidagi o'ri

Zamonaviy maishiy sharoitda qiyoslashni qo'llash globallashtirish natijasida yuzaga kelgan kuchli raqobat davrida korxonada nafaqat tashqi bozorda raqobatlasha oladigan liderlar bilan, balki ichki bozorda ham raqobatlashishi kerak. Buning uchun raqobatbardoshlikni boshqarishning namunaviy modellarini izlash uchun uning kuchli va zaif tomonlarini to'g'ri baholash, raqobatbardosh ustunliklarni kuchaytirish yo'llarini izlash va topish, o'z faoliyati

samaradorligining sabablarini aniqlash va bartaraf etish va uning raqobatdoshligini oshirish kerak.

Mahalliy korxonalar ushbu kontsepsiyaning yetarlicha keng tarqalmaganligi sababli kamdan-kam hollarda benchmarking bilan shug'ullanadi. Bundan tashqari, мамакатимз korxonalarining ko'pchiligi ko'rsatkichlarni o'lchash uchun muvaffaqiyatli biznes echimlarini to'plash, baholash, tahlil qilish va amalga oshirish uchun muvozanatli tizimlar yo'q.⁴⁸ Rivojlanish maqsadlariga muvofiq ular norasmiy axborot almashinuvida qatnashadilar va bilim olishning muayyan usullaridan foydalanadilar. Ayniqsa, kichkina taqqoslash xizmat ko'rsatish sohasida qo'llaniladi.

Korxonalarining qiyosiy faoliyatining jadallashishi korxonalarining bilim darajasi va ularning raqobatbardosh ustunliklarini oshirishga tayyorligi bilan bog'liq. Ular uchun, bir tomondan, bozor haqida ma'lumot, iste'molchilar va raqobatchilarning xulq-atvori haqidagi bilim juda zarur. Boshqa tomondan, ular ilg'or texnologiyalarni va ilmiy yutuqlarni o'rganishdan manfaatdor, chunki ular ko'pincha mintaqaviy bo'lmagan sarmoyadorlar tomonidan qattiq raqobat sharoitida.

Yosh mutaxassislar ushbu guruhning korxonalarida faol ishtirok etmoqdalar, korxonaning boshqa xodimlarining fikriga qarshi bo'lsa ham, ularning tashabbusi yoqtirildi. Bu erda G'arbning sifatni boshqarish usullarini va yangi mahsulotlarni ishlab chiqish va ishlab chiqish usullarini maqbul deb bilishadi. Ushbu korxonalar o'z xodimlari uchun mahalliy va xorijiy korxonalarda xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash dasturlari, seminarlar va amaliyot dasturlarida faol ravishda treninglar o'tkazmoqda.

Korxonalar anjumanlarda, seminarlarida, simpoziumlarda ishtirok etishga qiziqish bildirmaydi (12%). Akademik sohadagi ilmiy tashkilotlar (barcha respondentlarning 3 foizi) va universitetlar (5 foiz), shuningdek, konsalting va axborot kompaniyalari bilim va axborot manbasi sifatida kam ishlatiladi. Bundan tashqari, korxonalarining intellektual kapitaliga zaif e'tiborlari borligidan dalolat beradi.

Umuman olganda, korxonalar uchun odatiy bo'lib ichki benchmarking elementlaridan foydalanish hisoblanadi.

Barcha tahlil qilingan guruhlarining korxonalarida yangi bilimlarni olish va korxonalar salohiyatini saqlab qolish bo'yicha o'z-o'zini boshqarish asosiy rol o'ynaydi. Ma'lumotni oshirish uchun o'z-o'zini tarbiyalashni respondentlarning 80 foizi qayd etdi. Ayniqsa, bu marketing va boshqaruv sohasida ustunlikka ega.

⁴⁸ Маслов, Д.В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях / Д.В. Маслов // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 8.

Reklamachilarning so'roviga ko'ra, ular darslik va davriy nashrlarni o'rganish asosida mustaqil ravishda marketing sohasida bilimlarni shakllantirmoqdalar.

Ayni paytda, Internet rahbarlari ta'kidlaganidek, bilim olish imkoniyatlarini sezilarli darajada kengaytiradigan ma'lumotni jalb qilish uchun Internetdan ko'proq foydalanilmoqda. U korxonalar (35% respondent) reklama qilish, shuningdek, bozor sharoitlari (10%) haqida ma'lumot to'plash uchun ishlatiladi. Biroq axborotdan foydalanishning murakkabligi tufayli uni ishlatish qiyin.

Mahalliy korxonalar uchun odatiy bo'lgan axborot texnologiyasining xarajat tarkibi intellektual kapital korxonalarini uchun past ko'rsatkichni va axborot olishda ichki manbalarga e'tiborni qaratadi.

Eng katta miqdordagi mablag'lar axborotga sarflanadi (13%) va texnik (48%) qo'llab-quvvatlanadi, bu esa analitik ishlarni va boshqaruv qarorlarini, birinchi navbatda korxonalar ichida ta'minlash uchun zarur. Shu bilan bir qatorda, korxonalarini o'qitish xarajatlari minimal (1%), shuningdek, tashqi qiyoslashning boshqa usullari hisoblanadi.

Korxonalarining intellektual kapitali ahvoli, shuningdek, o'rganilayotgan barcha korxonalarda innovatsion rivojlanish turiga umuman yo'naltirilgan korxonalar madaniyati darajasi bilan ajralib turadi. Axborotdan foydalanish va benchmarking usullaridan foydalanish nuqtai nazaridan korxonalar madaniyati quyidagi holatlar bo'yicha aniqlanadi:

- dastlab sotilmaydigan («ikki tomonlama») buxgalteriya hisoboti, balans haqidagi ma'lumot, korxonalar ustavini) ma'lumotlarning hatto buzilganligi;
- o'g'irlik va korxonalar mol-mulki uchun javobgarlik hissi yetarlicha rivojlangan;
- Kompaniyaning natijalariga zaif shaxsiy qiziqish;
- cheklangan prognoz, kasbiy tayyorgarligining tor doirasi, boshqalarning fikrini qabul qilishga to'sqinlik qiladi va axborot almashinuvini cheklaydi.

So'rov o'tkazilgan korxonalar uchun ichki va tashqi aloqaning past darajasi. Korxonalar tarkibida bo'limlar va xizmatlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar yomonlashadi (gorizontal aloqa). Kerakli munosabatlarni o'rnatishda va rivojlanishida yuqori boshqaruv guruhining - rejissyor, bosh buxgalter va merchandiserning ustun roli qayd etilgan.

Benchmarking tadqiqotini amaliyotda qo'llash maqsadida ikkita mehmonxonalar bilan hamkorlikda ish olib borildi. Bular jumlasiga quyidagilar kiradi:

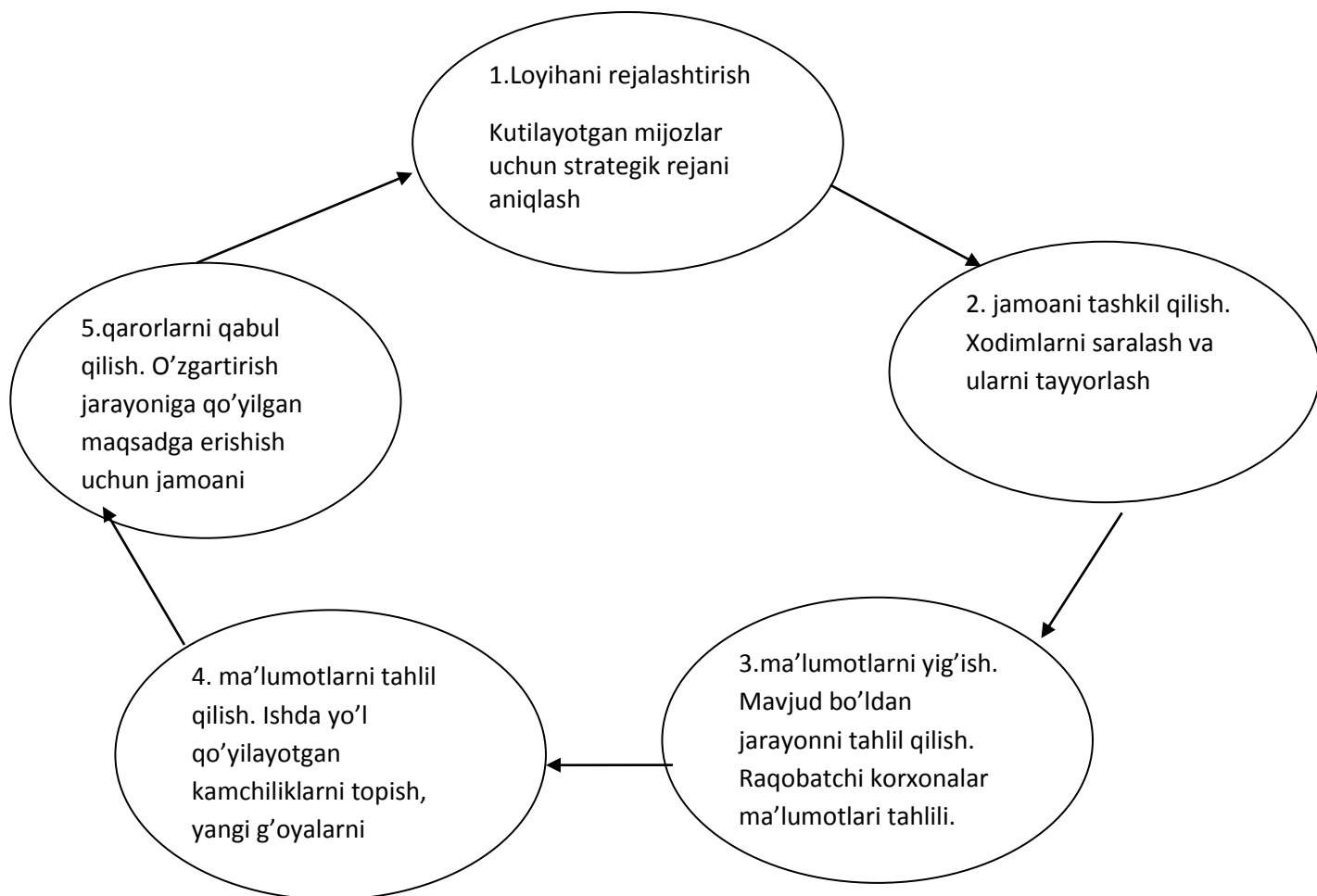
- «Panorama» to'rt yulduzli mehmonxonalar;
- «Bonu» ikki yulduzli mehmonxonalar;

Birinchiidan, benchmarking tizimli bo'lib, raqobatbardosh ustunliklarga amaliy yondashishga qaratilgan kompaniya va global bozor miqyosida eng yuqori darajaga erishishga xizmat qiladi.

Shunday qilib, mehmonxona sanoatida har bir muayyan korxonaning malakali va samarali guruhlarini shakllantirish uchun boshqaruv darajasida majburiyatni ta'minlash muhimdir. Bundan tashqari, barcha ishtirokchilarga "benchmarking" vazifalarini, rejasini va metodologiyasini tushuntirish kerak. Nihoyat, zarurat tug'ilganda mutaxassislar yoki tashqi maslahatchilarning yordami talab qilinishi mumkin.

Kompaniya darajasida, bu kompaniya va uning hamkorlari o'rtasidagi taqqoslashni nazarda tutadi, unda ikki jihatni ajratish mumkin kompaniyani solishtiradigan analogni yaratish taqqoslash amalga oshiriladigan parametr va ko'rsatkichlarni tanlash va ulardan foydalanish.

Baholash metodologiyasiga asoslangan holda biz mehmonxona zanjirlariga va sektorda individual mehmonxonalariga taklif qilinishi mumkin bo'lgan namunaviy qiyoslash sxemasini taklif qilamiz.



4 – rasm. “Benchmarking”ni amalga oshirish uchun namunali sxema.

Benchmarking tahlili uzoq muddatli istiqbolli tahlil bo'lib, u ma'lum bir faoliyatni emas, balki korxonaning butun faoliyatini chegaralanmagan muddat davomida tahlil qilishda foydalaniladi. Benchmarking tahlilidan ko'zlangan asosiy maqsad quyidagilar:

- Korxonada faoliyati rentabelligi va samaradorligini oshirish;
- Tezkor qarorlar qabul qilish va ularni o'zgartirish;
- Egiluvchan maqsadlarni o'rnatish;
- Innovatsion g'oyalarni ishlab chiqish va amalga oshirish;
- Doimiy ravishda korxonani barqaror sur'atlarda saqlash;
- Raqobatdosh sub'ekt tashkil qilish;
- Korxonaning bozordagi saviyasini kengaytirish;
- Jahon standartlariga nisbatan o'z faoliyatiga baho berish;
- Bozordagi holatlarning o'zgarishiga qarab qo'shimcha qabul qilish imkonini yaratish kabi maqsadlari mavjud.

Mehmonxonaga taklif etilgan namunali sxemada benchmarkingning funksional turidan foydalanildi, ya'ni ushbu korxonada faoliyatini boshqa korxonada faoliyati bilan taqqoslashga e'tibor qaratildi. Asosan taqqoslash xizmat ko'rsatish darajasiga va mehmonlarni qabul qilish jarayoniga qaratildi. Mehmonlarni xizmat darajasidan qoniqtirish ularni ijobiy taassurotlar qoldirish, mijozlar orasidagi statusni yana ham yuksaltirish va eng asosiysi mehmonxonada foydasini va samaradorligini oshirish asosiy maqsad bo'lib hisoblandi.

Innovatsion go'yalar , ularning qay darajada realligi va ularga ketadigan xarajatlar tahlil qilinib, mehmonxonada yangi qarorlar qabul qilindi. Mehmonxonalarining asosiy maqsadi mehmonlarni vaqtini mazmunli o'tkazish bo'lganligi sababli oqshom bazmlari va tadbirlarini rejalashtirish va hayotga tadbiriq qilish maqsad qilib olindi. Bu qarorga kelishdan oldin albatta raqobatbardosh mehmonxonalar faoliyati o'rganildi va tahlil qilindi. Buxoro mehmonxonalarida animatsion faoliyat dolzarbligini sababli tadqiqotim davomida ushbu faoliyatni rivojlantirishga va mehmonxonalariga taklif etishga harakat qildim.

Xulosa va takliflar

Jahon biznesining amaliyoti shuni ko'rsatadiki, raqobatbardosh ustunliklarga erishish uchun turli sohalarda muvaffaqiyatlarga erishgan raqobatchilarining tajribasini o'rganish, bilish va ulardan foydalanish kerak.

Rivojlanishni qo'llab-quvvatlash uchun raqobatni rad etish mavjud bo'lgan raqobat ko'rsatkichlari zamonaviy biznes falsafasini o'zgartirishda asosiy omil hisoblanadi.

Bu zamonaviy boshqaruvning gurusu Edvard Deming bir necha marotaba shunday degan edi: "Tanlov - kimdir g'alaba qozongan, kimdir yo'qolgan, hamkorlik - barchaning g'alabasi!" Bu juda ko'p muvaffaqiyatli global kompaniyalar o'z kasbdoshlarining tajribasidan foydalanib yoki boshqa shaklda ishlaydilar va biznesni takomillashtirish va raqobatbardosh ustunlikka erishish vositasi sifatida benchmarkingni ko'rib chiqdilar.

Umuman, Buxoro shahri uchun ayniqsa mehmonxona biznesi uchun "benchmarking" innovatsion tushunchadir. Avval ta'kidlaganimizdek, shaharda mehmonxona zanjirlari kam rivojlangan. Biroq mehmondo'stlik maktabi mutaxassislarini tayyorlash dasturlari mehmondo'stlik sanoatining mutaxassislari uchun katta qiziqish uyg'otadi, mehmondo'stlik xizmati standartlari, ularni qo'llash printsiplari va amaliyotda tatbiq etishda bilim va uslublarni faol ravishda joriy etishga yordam beradi.

Qaysi tashkilotning yuqori darajali iqtisodiyot bilan ishlayotgani, foydali raqobat va mijozlarni qondirish uchun foydali ish olib borishiga olib keladi.

Yuqoridagilarga asoslanib, quyidagi xulosalar chiqarishimiz mumkin. Korxonalarini rivojlantirish, ularning o'zaro munosabatlari va bozor iqtisodiyotidagi raqobat ob'yektiv tarzda alohida korxonalarini birlashtirish zarurligiga olib keladi. Vazifalar mazmuni ochib berish va ularni "raqobat" va "raqobatbardoshlik" kabi tushunchalarni ifodalashni yanada izchil tadqiqot qilish uchun ob'ektiv ravishda amalga oshirishdir.

Erkin raqobatdoshlik munosabatlari biznesni samarali olib boradigan, ularni mustahkamlash va rivojlantirishga yo'naltirilgan korxonalarini tanlashga olib keladi, bozor talablarini ortda qoldirib ketayotganlarni buzadi. Raqobat xo'jalik yurituvchi sub'ektlardan atrof-muhit sharoitida mavjud bo'lgan iqtisodiy, texnologik va huquqiy shart-sharoitlarni optimallashtirish imkonini beradi. Sifatiga kompleks yondashuv faqat mahsulotni yakuniy iste'molchiga xizmat yoki mahsulotni taqdim etishda emas, balki kompaniyaning tashkiliy faoliyatining barcha yo'nalishlari va funktsiyalarida sifat sohasidagi doimiy ishni nazarda tutadi.

Benchmarkingning asosiy printsipti - raqobatbardosh biznes jarayonlarining ahamiyati. Sinov jarayonida tashkilotda yuzaga keladigan biznes jarayonlar moliya bo'limi, savdo bo'limi va hokazo. klassik funktsional bo'linmalarining ishlashiga qaraganda muhimroqdir. Har qanday kompaniya asosiy va ikkilamchi biznes jarayonlarining ishlash tizimidan boshqa narsa emas. Bundan tashqari, har qanday asosiy ish jarayoni mahsulotni ishlab chiqarish yoki oxirgi foydalanuvchiga xizmat ko'rsatish bilan bog'liqdir va natijada, kompaniyaning funktsional bo'linmalarining ko'pchiligi yoki uning asosiy vazifasi u erda yuz beradigan biznes-jarayonlarni ushlab turish bilan bog'liq.

Yuqoridagilarga qo'shimcha qilgan holda quyidagi takliflarni qo'shimcha qilaman:

- Mehmoxona katta bo'lganligi sababli, animatsiyani rivojlantirish uchun qulay sharoiti mavjud;
- Kechki bazmlar va tadbirlarni yo'lga qo'yishning katta imkoniyati mavjudligi;
- Boshqa mehmonxonalar ustidan liderlikni qo'lga kiritish uchun ularda mavjud bo'lmagan xizmatlarni yo'lga qo'yish;
- Mehmonlar vaqtini mazmunli o'tkazish maqsadida turli xil tematik kechalar tashkil qilish;
- Qo'shimcha daromadga ega bo'lish maqsadida, qo'shimcha xizmatlarni to'g'ri tashkil etish;
- Benchmarking yordamida internet media orqali yuqori bandlikka erishish;
- Benchmarking tadqiqoti yordamida topilgan kamchiliklarni bartaraf etish;
- Mehmonlarga xizmat ko'rsatishda asosan ularning xoxish – istagiga e'tibor qaratish;
- Boshqa mehmonxonalar bilan raqobatbardosh bo'lish(xizmatlardan kelib chiqqan holda)

ADABIYOTLAR RO`YXATI

1. “Turizm to`g`risida” O`zbekiston Respublikasining Qonuni. O`zbekistonning yangi qonunlari. -T.: “Adolat”, 2000.
2. Mirziyoyev Sh.M. Mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2017 yilga mo`ljallangan iqtisodiy dasturning eng ustivor yo`nalishlariga bag`ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma`ruzasi.// Xalq so`zi, 2017 yil 16 yanvar.
3. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Новости, 2000. – 176 с. – С. 81.
4. Алексунин, В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности В.А. Алексунин. – М. : Маркетинг, 2001. – 516 с.
5. Амиров, Ю.Д. Квалиметрия и сертификация продукции / Ю.Д. Амиров. М. : Изд-во стандартов, 1996. – 145 с.
6. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер,1999. – 215 с.
7. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – 2006. – URL : <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>
8. Аренков, И.А. Инновационный потенциал фирмы: стратегия развития / И.А. Аренков, П.Ф. Баум, В.В. Томилов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 122 с.
9. Аренков, И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – 2005. – URL : <http://marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>
10. Ассоциация компаний розничной торговли. – 2007. – Режим доступа : http://www.mvk.ru/partners/partners_7.shtm
11. Афанасьева, Н.В. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства / Н.В. Афанасьева, Г.Л. Багиев, Г. Лейдиг. – 2007. – URL : <http://www.marketing.spb.ru/read/m18/index.htm>

12. Багиев, Г.Л. Маркетинг: Информационное обеспечение. Бенчмаркинг. Диагностика / Г.Л. Багиев. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1996. – 254 с. – С. 10.
13. Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии / Г.Л. Багиев. – Л. : ЛОПВНТОЭ, 1990.
14. Багиев, Г.Л. Бенчмаркинг в разработке стратегий маркетинга / Г.Л. Багиев, И.А. Аренков, М.В. Мартынова // Маркетинг в системе управления предпринимательством. – Киев, 1996. – С. 22–34.
15. Багиев, Г.Л. Маркетинг взаимодействия – перспективная концепция сервисного предпринимательства: Маркетинг и предпринимательство / Г.Л. Багиев, Ю.Н. Соловьева // Ученые записки факультета коммерции. – СПб. : Изд-во СПбУЭиФ, 1995. – 328 с.
16. Багиев, Г.Л. Основы маркетинговых исследований : учеб. пособие / Г.Л. Багиев, И.А. Аренков. – СПб. : Изд-во СПбУЭиФ, 1996. – 94 с.
17. Баяндин, Н.И. Технологии безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку : учебно-практическое пособие / Н.И. Баяндин. – М. : Юристъ, 2002. – 320 с.
18. Белов, А. Как перенять передовой опыт других стран / А. Белов. – 2007. URL : <http://www.btl.ru/s/industryarticles.php>
19. Белокопровин, Э. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса / Э. Белокопровин, Д. Маслов // Управление кампанией. – 2005. – № 1. – С. 32.
20. Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? – 2007. – URL : http://www.md-marketing.ru/articles/html/article_10220.html
21. Бенчмаркинг финансовых показателей // Финансовый директор. – 2005. № 3. – С. 42.
22. Брейди М. Новый взгляд на воспринимаемое качество услуг: иерархический подход / М. Брейди, Д. Кронин // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – № 4. – С. 58.

23. Виноградова, С.Н. Организация и технология торговли / С.Н. Виноградова. – Минск : Высшая школа, 2002. – 345 с.
24. Все лучшее – себе. Технология изучения и внедрения лучших методов ведения бизнеса. – 2006. – URL :
25. Всеобщее управление качеством / под ред. О.П. Глудкина. – М. : Горячая линия – Телеком, 2001. – 600 с.
26. Годунова, М. Как плетутся сети в розничной торговле / М. Годунова Экономика России: XXI век. – 2002. – № 3(8). – С. 24.
27. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М. : Финпресс, 1998. – 416 с.
28. Гренроос, К. Маркетинг и менеджмент услуг / К. Гренроос. – М. : Lexington Books, 1990.
29. Григ, Н. Бенчмаркинг – реальный опыт / Н. Григ, С. Уэлч, Р. Манн Стандарты и качество. – 2005. – № 9. – С. 56–61.
30. Данилов, И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И.П. Данилов. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 72 с.
31. Соколова, Е.В. Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения (на примере электроэнергетики) / Е.В. Соколова // Научные доклады № 1 (R)–2007. – СПб. : НИИ менеджмента СПбГУ, 2007. – 30 с.
32. Ерков, А. Бенчмаркинг – современное направление развития маркетинга А. Ерков. – 2006. – URL : <http://www.logistics.ru/9/3/>
33. Зиберт, Г. Бенчмаркинг. Руководство для практиков / Г. Зиберт, Ш. Кемпф. – М. : КИА центр, 2006. – 128 с.
34. Иванюк, И.А. Международный маркетинг : монография / И.А. Иванюк. – Волгоград : Изд-во ВолгГТУ «Политехник», 2001.

35. Картышов, С.В. Управление комплексом маркетинга предприятия на основе CRM-технологий / С.В. Картышов, И.А. Кульчицкая, Н.М. Поташников. – 2007. – URL : <http://www.curs.ru/about/press6.shtml>

36. Качалов, В.А. Применение метода анализа иерархий при построении системы сертификации продукции / В.А. Качалов, В.В. Горлов // Сертификация. – 1994. – № 2.

37. Кемп, Р. Бенчмаркинг: обзор опыта достижения делового совершенства / Р. Кемп. – 2007. – URL : <http://www.benchmarkingclub.ru/kemp.pdf>

38. Кемп, Р. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов : пер. с англ. / Р. Кемп ; под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.

39. Кент, Т. Розничная торговля : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080111 «Маркетинг», 080301 «Коммерция» пер. с англ. / Т. Кент, О. Омар. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 719 с.

40. Котельников, В. Формирование партнерств / В. Котельников. – 2007. – URL : http://www.icsti.su/rus_ten3/1000ventures/a/bussines_guide

41. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2001. – 856 с.

42. Котлер, Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 1999. – 1152 с.

43. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. ; общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М. : Прогресс, 1990.

44. Кунаев, А.И. Теоретико-методологические аспекты конкурентоспособности предприятий и организаций розничной торговли : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Кунаев А.И. – М., 1996. – 264 с.

45. Кунаев, А.И. Конкурентные преимущества в розничной торговле / А.И. Кунаев. – М. : МОТ, 1995. – 25 с.
46. Леонтьева, Л.С. Аккумуляция корпоративных стратегий в общую стратегию развития региона / Л.С. Леонтьева // Социально-гуманитарные знания. – 2004. – № 6.
47. Лопин, А.В. Бенчмаркинг производственного потенциала промышленного предприятия / А.В. Лопин // Известия Волгоградского государственного технического университета № 10(25) / ВолгГТУ. – Волгоград, 2006. – (Серия «Актуальные проблемы реформирования российской экономики (теория, практика, перспектива)». – Вып. 5. – С. 170–174.
48. Маркетинг : учебник / Под ред. А.Н. Романова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.
49. Маркова, В.Д. Маркетинг услуг / В.Д. Маркова. – Киев : ВИРА-Р, 2001.
50. Маркс, К. и Энгельс Ф. Соч. – 2-е изд. – Т. 26, ч. 1. – С. 413.
51. Маслов, Д.В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях / Д.В. Маслов // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 8.
52. Мерзликина, Г.С. Оценка экономической состоятельности предприятия : монография / Г.С. Мерзликина, Л.С. Шаховская ; ВолгГТУ. – Волгоград, 1998.
53. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М., 1996.
54. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 558 с.
55. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 1.

56. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга: основные принципы концепции и планирование бенчмаркингового проекта / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 3.

57. Мотова, Г.Н. Бенчмаркинг в управлении образованием : научное издание / Г.Н. Мотова. – Йошкар-Ола : Научно-информационный центр государственной аккредитации, 2001. – 234 с.

58. Новаторов, Э.В. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполнение» / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 1.

59. Оборот розничной торговли в России вырос на 14 %. – 2007. – URL:

60. Осипов, Ю.М. Теория хозяйства. Начало высшей экономики : учебник : В 3 т. / Ю.М. Осипов. – М. : Изд. МГУ, 1998. – Т. 1. – 560 с.

61. Островская, В.Н. Бенчмаркетинговое обеспечение управления конкурентоспособностью / В.Н. Островская // Устойчивое развитие региона в условиях экономической интеграции России в мировое хозяйство : материалы 50-й юбилейной науч.-метод. конф. «Университетская наука – региону», посвященной 60-летию Победы в Великой Отечественной войне. – Ставрополь : СГУ, 2005. – 334 с.

62. Островская, В.Н. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией / В.Н. Островская // Актуальные проблемы развития социальных, экономических и правовых процессов на современном этапе с учетом региональных особенностей : материалы 4-й науч.-практич. конф. – Ставрополь : СФ МГЭИ, 2004. – 110 с.

63. Островская, В.Н. Проблемы применения методики бенчмаркинга как лучшей практики управления предприятием / В.Н. Островская // Устойчивое развитие региона в условиях экономической интеграции России в мировое хозяйство : материалы 49-й научно-методической конф. «Университетская наука – региону». – Ставрополь : СГУ, 2004. – 258 с.

64. Панов, А.И. Бенчмаркинг как новое направление современного менеджмента. Экономический вестник РАЕН / А.И. Попов ; под ред. Ф.Ф. Юрлова, Ю.Ф. Трифонова. – Н.Новгород : НГТУ, 2000. – Вып. 1. – 217 с.

65. Пашутин, С. Бенчмаркинг или в поисках успешного опыта выживания на рынке / С. Пашутин // Фармацевтический вестник. – 2006. – № 11.

66. Перспективы развития розничной торговли в России. – 2007. – URL : <http://rwr.ru/?all=22637&c=24079&day=2406&r=all>

67. Пилчер, Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Т. Пилчер // Европейское качество. – 2004. – № 1.

68. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 2000. – 756 с.

69. Прескотт, Дж. Конкурентная разведка: уроки из окопов / Дж. Прескотт, Ст. Миллер. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 336 с.

70. Райдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли : пер. с англ. А.Л. Раскина. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 248 с.

71. Рамазанов, И.А. Чудеса мерчендайзинга / И.А. Рамазанов // Современная торговля. – 2001. – № 8.

72. Ритвельдт, Д. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования / Д. Ритвельдт, В. Качалин. – 2007. – URL: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/7_3_00.htm

73. Скуба, Р.В. Стратегические альянсы в розничной торговле: основные тенденции / Р.В. Скуба, С.Ю. Редькин Сухоруков, М.М. К вопросу об определении «услуга» / М.М. Сухоруков Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 4.

74. Тимофеев, М. Конкурентоспособность малого бизнеса в сфере услуг / М. Тимофеев // Услуги и цены. – 2006. – № 10.

75. Титова, В.А. Бенчмаркинг как инструмент формирования инновационного потенциала предприятия / В.А. Титова // Инновация. – 2006. № 7.
76. Только «обучающаяся организация» имеет перспективы выхода из кризиса // Сертификация. – 1998. – № 4.
77. Управление инновациями. В 3 кн. Кн. 1 Основы организации инновационного процесса : учеб. пособие / А.А. Харин, И.Л. Коленский. – М. : Высш. шк., 2003. – 252 с.
78. Харрингтон, Х.Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде ; пер. с англ. Х.Дж. Харрингтон, Дж.С. Харрингтон ; под ред. Б.Л. Резниченко. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.
79. Balm, D. Benchmarking / D. Balm. – N.Y. : Free Press, 1995.
80. Camp, R. The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performances / R. Camp. – Quality Press, Milwaukee, USA, 1989.
81. Camp, R.C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1989.
82. Cateora, P.R. International marketing / P.R. Cateora. – Irwin, Boston, 1990.
83. Gronroos, Christian Strategic Management and Marketing in the Service Sector / Christian Gronroos. – Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration, 1982.
84. “Turizm to`g`risida” O`zbekiston Respublikasining Qonuni. O`zbekistonning yangi qonunlari. -T.: “Adolat”, 2000.
85. Mirziyoyev Sh.M. Mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2017 yilga mo`ljallangan iqtisodiy dasturning eng ustivor yo`nalishlariga bag`ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma`ruzasi.// Xalq so`zi, 2017 yil 16 yanvar.

Internet veb sayt manzillari

1. <http://www.uzbektourism.uz/services/routes/htm>
2. <http://www.world-tourism.org>
3. <http://www.advantour.com/>
4. <http://www.uzintour.com/>
5. <http://www.tripadvisor.com>
6. <https://www.winterberrygroup.com/>
7. <https://www.forrester.com/home/0,6092,1-0,FF.html>