

aimed at developing the economic potential of all sectors of mechanical engineering. The effectiveness of the development of this industry should be aimed at increasing the degree of localization of production and modernization of enterprises in general. It is necessary to restore demand and trust in products primarily to domestic buyers.

Key words: machine building; development; enterprise; direction; branch; structure; key factors.

REFERENCES

1. Law of Ukraine "Development of automobile industry of Ukraine", July 6, 2005, No. 2740-IV. Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1624-15>.
2. Resolution of the Verhovna Rada of Ukraine "Adoption of the Draft Law of Ukraine on amendments to the Law of Ukraine "Stimulating the development of domestic machine building for agroindustrial complex", October 7, 2011, No. 3907-VI. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/3907-17>
3. Statistical Yearbook of Ukraine for 2013 (2014). *State Statistics Service of Ukraine*. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine, 533 p. (ukr).
4. Statistical Yearbook of Ukraine for 2014 (2015). *State Statistics Service of Ukraine*. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine, 585 p. (ukr).
5. Statistical Yearbook of Ukraine for 2015 (2016). *State Statistics Service of Ukraine*. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine, 575 p. (ukr).
6. Statistical Yearbook of Ukraine for 2016 (2017). *State Statistics Service of Ukraine*. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine, 611 p. (ukr).
7. Andrushkiv, B.M. & Melnyk, L.M. & Pogaydak, O.B. (2016). Innovative means of forming a concept for the assessment of sustainable development in the system: enterprise - branch - region - state (euro integration aspects). *Ukrainian Journal of Applied Economics*. Volume 1. No. 2: 6-17.
8. Expectations of industrial enterprises regarding the prospects of their business activity (2018). *Official site of the State Statistics Committee of Ukraine*. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/rp/prom/prom_u/arj_prom_2018.htm
9. Machine building in Ukraine. Available at: <https://mozok.click/175-mashinobuduvannya-v-ukrayin.html>.

© Мазуренок Оксана

Надійшла до редакції 24.01.2018

УДК 339.13: 69.313.71 (479)

МУСТАФАЕВА ГЮЛЬШАН,

кандидат экономических наук, доцент,

Азербайджанский государственный экономический университет, UNEC, г. Баку, Азербайджан

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К БЕНЧМАРКИНГУ НА ПРИМЕРЕ СТРОИТЕЛЬНОГО СЕКТОРА АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

В статье исследованы возможности бенчмаркинга для строительной отрасли Азербайджана. Показано различие между бенчмаркингом и исследованием конкурентоспособности. Проанализирована динамика государственных инвестиций в строительную сферу и макроэкономических показателей строительных предприятий Азербайджана с 2009 по 2016 год. Проведен бенчмаркинг строительной компании Великобритании (эталон) и строительного предприятия Азербайджана, на основании чего сформулирован перечень недостатков этого строительного предприятия и строительной отрасли страны в целом и разработаны рекомендации по их устранению.

Ключевые слова: бенчмаркинг; строительная отрасль Азербайджана; конкурентный бенчмаркинг; стратегический бенчмаркинг.

Постановка и состояние изучения проблемы. Закрепление рыночных отношений в макроэкономике требует максимально эффективного использования имеющихся экономических ресурсов и более сконцентрированного внимания и навыков предпринимателя в поддержании конкурентоспособности. Очевидно, что

правильная и эффективная организация осуществима при использовании испытанной практики, в частности, бенчмаркинга.

Бенчмаркинг (эталонное тестирование) - процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с

целью улучшения собственной работы, это процесс получения меры, то есть, эталон. Проще говоря, контрольные показатели обозначают "что", а "бенчмаркинг" - "как". Но бенчмаркинг - это не просто инструмент. Прежде чем применять бенчмаркинг, необходимо иметь полное представление о руководящих принципах компании. Некоторые компании имеют строгие предписания относительно того, какая информация может быть раскрыта исследователю и кто компетентен предоставлять эту информацию.

Концепция бенчмаркинга интенсивно обсуждалась в бизнес-стратегии, например, Д. Бестерфилд и др. заявляли, что бенчмаркинг - это систематический поиск лучших практик, инновационных идей и высокоэффективных рабочих процедур, направленных на изучение и внедрение чужого опыта [1, с.134]. В [2, с.129] бенчмаркинг определяется как инструмент, помогающий в постоянном мониторинге процессов в организации, отборе, изучении и освоении лучших образцов управленческих процессов. Эталонная оценка основана на разработке и проведении серии испытаний для проверки технологических систем, рационализации путем сопоставлений и окончательного отбора в соответствии с потребностями клиентов. Г. Ананд и Р. Кодала утверждают, что бенчмаркинг по-разному определяется разными авторами, метод бенчмаркинга включает в себя измерение, сравнение, определение передовой практики, внедрение и совершенствование [3, с.257]. М. Атиани определил бенчмаркинг как систематический подход, посредством которого организации могут оценивать свои выступления против лучших в своем классе организаций, и это достаточно мощный и эффективный инструмент обучения сотрудников. Он обосновал высокую корреляцию между бенчмаркингом, непрерывным совершенствованием продукта и процессами в иорданских фармацевтических фирмах [4, с.103; 5, с.148]. Исходя из рассуждений, приведенных выше авторов, бенчмаркинг представляет собой конкретный инструмент, помогающий компаниям развивать свои преимущества и уменьшать свои недостатки.

Кроме того, в названных выше исследованиях основное внимание уделялось роли бенчмаркинга в достижении конкурентных преимуществ или постоянном улучшении. Широко распространено мнение, что бенчмаркинг - это процесс понимания того, что важно для успеха организации, путь принятия решения о том, что следует сравнивать, как поднимать текущую производительность, правильно планировать, перенимать чужой опыт и использовать чужие и свои результаты [6, с. 162]. В большинстве исследований подчеркивается важность применения бенчмаркинга. Бенчмаркинг - также и термин, используемый отраслью для сопоставления бизнес-процессов и показателей производительности с аналогичными процессами и метриками других предприятий с целью улучшения. Сравнимые процессы или практики не обязательно должны иметь один и тот же тип продукта. В [7, с. 211], например, бен-

чмаркинг определяется как непрерывный процесс измерения и улучшения продуктов, услуг и практики и выделение лучших, которые можно идентифицировать во всем мире. Использование бенчмаркинга в качестве конкурентного инструмента охватывает фирмы, занимающиеся различными отраслями промышленности, включая строительство, образование, авиацию, производство, банковское дело, финансовые услуги, страхование, и медицинские услуги. Бенчмаркинг получил признание во всем мире как инструмент постоянного совершенствования в контексте общего управления качеством и как средство повышения конкурентоспособности. Бенчмаркинг и учебная организация могут быть идеальными как "институциональные опекуны, которые предлагают потенциал повышения эффективности работы организации в государственном секторе" [8, с.137]. В [9, с.155] показано, каким образом строится сравнительный анализ в бенчмаркинге. П. Богетоф в своем определении бенчмаркинга обращает внимание на важности рассмотрения лучших практик: "Процесс поиска примеров мирового уровня продукта, службы или операционной системы, а затем корректировки продукции, услуг или систем, чтобы соответствовать или превзойти эти стандарты" [10, с. 73].

Конкурентный бенчмаркинг может быть полезен при сравнении уровней производительности или стратегий. При этом процесс бенчмаркинга против конкурентов очень сложный и редко будет жизнеспособным из-за проблем, связанных с обменом подробной и конфиденциальной информацией о бизнес-процессах. Функциональный и общий бенчмаркинг дает наивысшую ценность в сочетании с бенчмаркингом процессов [11, с.189]. Сравнение показателей эффективности и стратегических решений между компаниями, которые сильно отличаются друг от друга, имеет ограниченную актуальность. Исследования показали, что наилучшие результаты, как правило, достигаются с помощью комбинации эталонных тестов и партнеров из других отраслей промышленности, то есть, функционального или общего бенчмаркинга [12, с.142].

Различают маркетинговые практики: "исследование конкурентов" и "бенчмаркинг". Важно понять, что между ними существует разница. Доступное время и ресурсы помогут решить, какой инструмент представляет наибольшую ценность. В таблице 1 сравниваются характеристики двух маркетинговых практик.

Для выявления пробелов в процессах достижения конкурентного преимущества многие компании используют систему управления качеством "Six Sigma", которая позволяет массово информировать сотрудников о стратегическом направлении деятельности. В рамках данной системы компанией устанавливаются цели на основании критериев организаций мирового класса. Часто эти контрольные показатели получены из других отраслей. Таким образом, для пользователей "Six Sigma" важно:

- полностью понять цель;

Таблица 1. - Бенчмаркинг и исследование конкурентоспособности

Различия между бенчмаркингом и исследованием конкурентоспособности	
Бенчмаркинг	Исследования конкурентов
Фокусирование на лучших практиках	Фокусирование на показателях эффективности
Стремление к постоянному совершенствованию	Улучшение или быстрое исправление
Партнерство для обмена информацией	Рассмотрение некоторыми конкурентами в качестве корпоративного шпионажа
Потребность в поддержке конкурентного преимущества	Просто «приятно владеть»
Адаптация на основе потребностей клиентов после изучения лучших	Попытка отражать другие компании или процессы

- понять разницу между бенчмаркингом и исследованиями конкурентов;

- иметь представление о том, что бенчмаркинг соответствует целям управления компанией.

Бенчмаркинг является эффективным инструментом для постоянного совершенствования организации. Как указывалось выше, внутренние меры направлены на решение краткосрочных задач. Высокопроизводительные организации стремятся идентифицировать важные для своего бизнеса процессы, функции или предложения и оценивать их эффективность в сравнении с ведущими конкурентами или новаторами. Однако следует проявлять осторожность при преднамеренном и научном определении инициативы по бенчмаркингу, или результаты могут вводить в заблуждение.

Внутренний бенчмаркинг находит свое применение, когда компания уже установила и доказала лучшие практики, и им просто нужно поделиться с ними. Опять же, в зависимости от размера компании, она может быть достаточно большой, чтобы представлять широкий диапазон производительности (то есть, время цикла открытия новых счетов в филиалах по всей стране). Внутренний бенчмаркинг также может потребоваться, если сопоставимые отрасли не доступны.

Несмотря на то, что важно измерять и контролировать производительность всех критических процессов, организации должны остерегаться разработки просто внутреннего или изолированного представления о своей деятельности. Фирма, занятая собой, легко проигрывает конкурентам и более широким мировым инновациям, игнорируя требования клиентов и партнеров.

Конкурентный бенчмаркинг используется, когда компания намерена оценить свою позицию в своей отрасли, или тогда, когда ей необходимо определить целевые показатели эффективности лидерства в отрасли.

Стратегический бенчмаркинг применяется, когда фирма заинтересована в сравнении ее эффективности с наиболее производительными в своем классе компаниями. Этот процесс часто предполагает выход за рамки основной деятельности фирмы и целесообразен для фирм достаточно известных. Данный вид бенчмаркинга следует внедрять при определении и анализе производительности мирового класса. Эта форма бенчмаркинга наиболее часто используется, когда компания должна выйти за пределы своей собственной отрасли или на мировой рынок.

Стимулирующий бенчмаркинг базируется на идее, что процесс производства можно улучшить путем сравнительных анализов. Организации собирают данные о своей собственной деятельности в разные периоды времени при разных обстоятельствах, выявляя слабые или сильные стороны.

Многие организации сравнивают себя с конкурентами в попытке выявить и устранить пробелы в обслуживании или доставке товара, либо получить конкурентное преимущество. Данные, собранные в рамках конкурентной инициативы по бенчмаркингу, дают информацию о деятельности и возможных стратегиях конкурентов.

Цель и задачи исследований. В рамках данной работы мы попытались продемонстрировать применение бенчмаркинга в строительном секторе Азербайджана с целью достижения существенного прорыва в короткие сроки. Особенностью строительной отрасли нашей страны являются относительно высокие издержки производства и низкий уровень качества конечного продукта.

В качестве области исследования был выбран срав-

нительный анализ деятельности компаний строительной отрасли в отечественном и мировом масштабах. К задачам исследования относится сравнительный анализ предоставления услуг на примере местного предприятия и иностранной компании и разработка предложений по развитию азербайджанских строительных предприятий.

Результаты теоретико-методологического исследования.

Бенчмаркинг - это не просто работа с запросами других компаний, или изучение и документирование объектов и процессов в другой компании [13, с.165]. При использовании бенчмаркинга компанией не следует ограничивать сферу анализа своей отраслью и проводить его как одноразовый. Цель бенчмаркинга - сравнивать операции организации с конкурентными предприятиями и создавать идеи для улучшения процессов, подходов и технологий для снижения издержек, увеличения прибыли, укрепления лояльности и удовлетворения клиентов. Бенчмаркинг является важным компонентом непрерывного совершенствования и качественных инициатив, в том числе "Six Sigma".

Процесс бенчмаркинга - непрерывный, являющийся шаговой процедурой. Основные десять этапов методики бенчмаркинга описаны компанией "Rank Xerox" в начале 1980-х годов. Они включают: 1) определение объекта сравнительного анализа; 2) выявление компании для сравнения; 3) обоснование метода сбора данных и сбор данных; 4) определение текущего конкурентного разрыва; 5) определение будущего проекта; 6) получение результатов и их презентация; 7) установление функциональных целей; 8) разработка плана действий; 9) реализация плана и отслеживание новых прогрессивных технологий; 10) корректировка контрольного показателя.

При использовании бенчмаркинга становится понятно, какие конкретные процессы в фирме могут быть усилены. Некоторые организации в рамках бенчмаркинга сравнивают средства, инструменты и подходы как для улучшения отдельных областей своего бизнеса, так и для мониторинга стратегий и подходов конкурентов. Независимо от мотивации, актуальное сравнение вашей отрасли и отрасли конкурентов является важной частью управления в постоянно меняющейся внешней среде.

Анализ процессов бенчмаркинга в различных сферах.

Основа истории бенчмаркинга заложена в 1912 году, когда находчивый предприниматель Генри Форд перенял идею из совершенно другой отрасли. Во время поездки в Чикаго любопытный Форд побывал на скотобойне и заметил, что мясники разрезают мясо, подвешивая туши на крючки, установленные на монорельсовой дорожке. После того, как туша была обработана, каркас переносился на следующую станцию. Это помогло компании "Ford Highland Park Plant" стать первым в мире производителем магнитов.

Второй показательный пример связан с корпорацией "Xerox". В конце 1970-х годов "Xerox" стремительно терял долю на рынке и испытывал большое давление со стороны своих конкурентов. Пытаясь "вернуться в игру", корпорация решила сравнить свои операции с операциями конкурентов. После определения стандартов качества, по которым можно было сравнивать себя и другие компании, "Xerox" стала родоначальником одного из самых крупных исследований, которое применяется в деловом мире до сегодняшнего дня. К 1983 году "Xerox" вывел более чем 230 рабочих характеристик своей деятельности. Компанией рассмат-

ривались все аспекты бизнеса. Распознавая лучшие процессы, используемые другими, "Хегох" адаптировал их для собственного использования. Именно так они восстановили свою основную компетентность и стратегическое преимущество в индустрии фотокопирования. Позднее руководители "Хегох" сформулировали методы, которые помогли компании улучшить производительность и обойти других японских конкурентов. В последующие годы важность использования бенчмаркинга была оценена правительством США и удостоена престижной премии Национального качества Малькольма Болдриджа. В конце 1980-х и начале 1990-х гг. методы бенчмаркинга считались популярным итогом для управления качеством, что помогает менеджерам думать о более инновационных способах и методах повышения производительности.

Бенчмаркингу даны разные определения многими исследователями. В компании "Хегох", определили его следующим образом: непрерывный процесс измерения наших продуктов, услуг и деловой практики против самых жестких конкурентов или компаний, признанных лидерами данной отрасли.

Данные бенчмаркинга часто используются для покупки. Многие отрасли промышленности, а также организации, связанные с потребителями, публикуют сравнительные данные, имеющие неоценимое значение для процесса бенчмаркинга. Например, потребители,

интересующиеся качеством новых или подержанных автомобилей, могут обратиться к организации, которая публикует характеристику для подробного тестирования и отчетности по новым и подержанным автомобилям.

Строительство различных сооружений, построенных на значительные средства функционирующих в Азербайджане строительных предприятий, привело к большему объему финансовых убытков по сравнению с другими странами. Учитывая тот факт, что на строительных работах применяется дешевая рабочая сила, к тому же, цены на используемые при строительстве некоторые виды сырья, перерабатываемые на отечественных предприятиях ниже, чем в других странах, поиск причин возникшего дисбаланса цен и путей их устранения требует пристального внимания. Начнем исследование с анализа положения данной отрасли в нашей стране.

В Азербайджане продолжают работы по улучшению и развитию строительного сектора. Прибыли нефтегазового сектора в 2010-2015 гг. способствовали значительному росту национального дохода, в том числе и развитию отрасли строительства. На рис.1 приведен график, где представлены бюджетные средства, выделенные в отечественную сферу строительства в 2013-2016 гг.

Как видим, в течение 3 лет финансовые вложения в



Рис. 1. Показатели средств государственных вложений в строительную сферу.

строительную сферу сократились на 2077989,9 AZN. Данное обстоятельство требует применения более четких и тщательных мер в отношении распределения средств со стороны государства в данную отрасль. Разумеется, государство полной ответственности за происходящее на макроуровне не несет. В частности, нельзя исключать влияние частного сектора. Самостоятельное определение качества услуг и цен на них в частных строительных предприятиях, наряду с положительными сторонами, имеет и отрицательные. Если позитив состоит в стремлении повысить качество и получить большую прибыль, слабые стороны ценовой политики, совместимой со спросом, сложности с привлечением покупателей при помощи ипотеки и прочих средств составляют отрицательную сторону.

Макроэкономические показатели азербайджанских предприятий, функционирующих в строительном секторе, представлены в следующей таблице 2.

Из таблицы видим уменьшение всех показателей с

2009 по 2016 год. Причиной этого является воздействие мирового экономического кризиса.

Несмотря на застой на рынке возникают новые аспекты и факторы, которые могут влиять на рынок строительства:

- изменение принципа налогообложения продажи земельных участков и взимание с них упрощенного налога;
- продажи льготного жилья;
- работы по "большому сносу" в городе Баку;
- увеличение туристического потока в страну.

Было бы верно отметить, что нынешнее состояние строительного сектора в Азербайджане требует проведения реформ. В таком случае, для повышения эффективности деятельности, значение имело бы использование бенчмаркинга.

Произошедшая за последнее десятилетие серия взлетов и падений на рынке жилья отразилась и на деятельности строительных предприятий, функциони-

Таблица 2. - Макроэкономические показатели строительных предприятий

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Дополнительная стоимость по текущим ценам (млн. манат)	2554,3	3439,7	4141,0	5507,9	6753,7	7454,4	6499,5	6394,2*
Суммарная прибыль и убытки (-) по текущим ценам (млн. манат)	159,3	187,3	305,1	129,7	291,3	308,9	556,3	583,9
Средняя годовая численность рабочих (тыс. чел.)**	63,5	66,4	78,1	94,7	101,1	101,9	98,1	96,7
Средняя ежемесячная зарплата (АЗН)	450,1	505,8	519,6	587,5	625,5	626,9	677,7	812,9
Основные фонды на конец (млн. АЗН)	2200,2	2392,8	2564,0	2676,8	3083,5	3371,9	3400,4	4348,8
Объем работ и услуг, выполненных на свои мощности (млн. АЗН)	3484,9	4531,4	6115,0	7716,0	8721,2	8591,9	7319,6	7660,4

* - по предварительным данным

** - количество работников для расчета средней ежемесячной зарплаты.

рующих в разных странах. Можно выделить следующие факторы, влияющие на формирование цены на недвижимость - основной продукт строительной отрасли:

Политические: эти влияния связаны с политикой, политиками и правительством. В сфере недвижимости законы, налоги и темпы инфляции могут влиять на цены на объекты строительства.

Экономические: уровень безработицы, экономический рост и процентные ставки могут влиять на цены на объекты строительства.

Социальные: культурные и демографические изменения влияют на покупательную способность граждан. Обстоятельства, такие как рост населения, демография и факторы окружающей среды, влияют на цены на покупку недвижимости.

Технологические: тип технологии влияет на то, как люди заказывают и арендуют недвижимость в Интернете. Сюда же включены материалы и метод строительства домов в неразвитых районах.

Подождите анализ азербайджанских строитель-

ных предприятий, необходимо актуализировать необходимость в строительной отрасли такой профессии, как риэлтор, на которого возлагаются обязанности продвижения строительной продукции и оказание покупателям услуг по ее продаже. В обязанности риэлтора входит консультирование потребителей, поддержка в подготовке юридической документации (государственный реестр), участие в контрактах купли-продажи, представление предприятия при проведении расчетов и переводах платежей.

Думается, что наличие данной профессии главным образом, сокращает потери времени. Организация названной услуги ориентирована на легкое приобретение, что способствует покупательской удовлетворенности. Кроме того, и юридическая осведомленность потребителей в данной области находится сегодня на очень низком уровне.

В таблице представлен анализ по бенчмаркингу строительных услуг местного предприятия "Альянс" и британской компании "Бэлфур Битти".

Таблица 3. - Сравнение услуг строительных компаний "Альянс" и "Бэлфур Битти" по бенчмаркингу

Название компании/ этапы	Альянс (Азербайджан)	Бэлфур Битти (Великобритания)
Стадия подготовки к строительству/ разработка дизайна проекта	<ul style="list-style-type: none"> - Проработка проекта и технической документации - Установка и управление связью - Бюджетирование - Составление бизнес-графика - Участие в выборе местности - Поддержка в выборе строителя/архитектора/инженера - Консультирование в выборе рабочего персонала - Участие в выборе субподрядчиков и контроле над ними - Составление сметы и анализ стоимости - Обзор конструктивности и рентабельности - Оценка логистики и строительных процедур - Консультирование в реализации проекта и выработка условий договора. 	<ul style="list-style-type: none"> - Составление бюджета и прогнозирование увеличения затрат - Планирование проекта - Планирование строительства - Управление строительными рисками - Ценообразование - Закупки и ускорение
Стадия строительства	<ul style="list-style-type: none"> - Мониторинг соблюдения графики - Контроль над проверкой затрат - Управление проектом в строительной площадке - Документ-контроль - Проведение встреч по поводу обсуждения рабочего процесса - Контроль над составлением и заключением договоров - Мониторинг качества - Прогрессивность работ и финансовая отчетность - Инвентаризация и контроль над использованием ресурсов - Контроль над изменениями в проекте - Предотвращение создания проблем и успешное разрешение конфликтов - Управление процессом введения проекта в эксплуатацию 	<ul style="list-style-type: none"> - Дизайн: управление строительством, ремонт и отделка, механические и электрические услуги, гражданское строительство, наземная инженерия и железнодорожное строительство. - Монтаж: модернизация и техническое обслуживание водо-, газо- и электросетей; возобновление железнодорожных перевозок; управление улицами и общественным пространством, эксплуатация и техническое обслуживание.

Продовження табл. 3

Название компании/ этапы	Альянс (Азербайджан)	Бэлфур Битти (Великобритания)
Маркетинг	<p>Предоставляются маркетинговые услуги в сферах строительства и недвижимости в лице полноправной компании-разработчика. Профессиональное маркетинговое управление проектами может не только увеличить прибыль, но и минимизировать риски повысить конкурентоспособность. Комплекс маркетинговых услуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Маркетинговое исследование рынка; - Мониторинг потребительских преимуществ, цен и портфеля проекта; - Составление маркетинговой стратегии; - Разработка и осуществление маркетингового плана; - Брендинг; - Реклама; - PR, подготовка рекламных материалов, управление страницами в социальных сетях, система управления взаимоотношениями с клиентами, управление интернетом и прочими рекламными носителями - анализ эффективности маркетинговой деятельности 	<p>Предметом этой политики являются все средства массовой информации или маркетинговая деятельность, инициированная нашими поставщиками или субподрядчиками в связи с сотрудниками, деятельностью или проектами Balfour Beatty или упоминанием Balfour Beatty в любом контексте. PR и маркетинговая деятельность включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> - пресс-конференции и брифинги для СМИ - ответные запросы СМИ - новости и средства массовой информации - котировки наших сотрудников - одобрение наших поставщиков или субподрядчиков - Использование логотипа Balfour Beatty - ссылки на маркетинговые каналы, включая веб-сайты, брошюры и каналы социальных сетей

Названные компании обеспечивают своевременную обоснованную оценку затрат и определенную цену, основанную на надежном послужном списке управления проектами и опыта анализа рисков. Они могут адаптировать бюджеты к любой потребности, также разрабатывают реалистичные, гибкие графики проектирования и строительства и могут адаптировать эти графики для удовлетворения любых потребностей. Планы выполнения конкретных проектов обеспечивают включение важнейших компонентов проекта в общий план строительства. Уверенность в ценах, дополненная планом управления рисками, превосходящим рыночные изменения, может и будет предоставлять истинные издержки для помощи в обоснованных бизнес-решениях. Эти решения реализуют строительные компании, имеющие опыт для изучения альтернативных вариантов проектирования и строительства, которые повышают производительность продукта, обеспечивая при этом возможности экономии затрат прямо в стадии разработки, а затем в строительстве, эксплуатации и техническом обслуживании. Они понимают, что влияние разрешений, закупок и графиков ввода в эксплуатацию имеет первостепенное значение для общего графика строительства.

В 2017 г. единственным положительным фактором воздействия на рынок стало восстановление ипотечного кредитования. Хотя и несущественно, но данный фактор влияния сумел создать некоторую активность. Однако, кредитование не в состоянии создавать устойчивый тренд на рынке, поскольку, его объемы очень малы в соотношении с объемом рынка.

Процессы, происходящие в последнее время в Азербайджане, сказываются также в строительном секторе. Это в большей степени сопровождается застоем, причинами которого выступают сокращение банковского кредитования, высокий уровень цен на жилье на рынке недвижимости в целом (1 кв. метр в среднем стоит 867 долларов США (на январь 2018 г.)), повышение цен на энергоносители, уменьшение спроса на новые продукты из-за избытка готовых домов, имеющих на рынке. Наряду с отмеченными, существует и иной важный показатель воздействия на цены в стро-

ительном секторе, который заключается в том, что многие конструктивные составляющие приходится импортировать. Такое положение ведет к зависимости данного сектора от экономик зарубежных стран.

Из положительных сторон, способствующих укреплению и развитию строительного сектора, можно назвать поддержку эффективной государственной ипотечной политики в механизме жилищного обеспечения, с учетом значительного удельного веса молодого населения.

На факторы, влияющие на рынок в предыдущие годы, будет обращено пристальное внимание и в этом году. Это общее состояние в банковском секторе, ожидания в связи с курсом национальной валюты, низкие процентные ставки по валютным депозитам и воздействие жесткой денежно-кредитной политики.

Полемика в рамках исследования.

В отношении бенчмаркинга строительных компаний были выявлены такие недостатки, как:

- неадекватность первоначального бюджета, который на стадии реализации был не более чем показательным;
- неспособность определить относительную значимость стоимости в треугольнике времени / стоимости / качества;
- недостаточный спрос по предполагаемым совместным предприятиям у архитекторов;
- неадекватность брифинга;
- неспособность клиента оценить недостатки подхода к управлению строительством - общий риск лежит на клиенте;
- неадекватное управление рисками;
- отсутствие участия ключевых заинтересованных сторон, например министерств, в выборе закупок и утверждения пересмотренного бюджета;
- отсутствие аудиторских проверок при выборе менеджера строительства;
- неспособность клиента взять на себя гарантию материнской компании;
- отсутствие опыта строительства у спонсора проекта клиента;
- отсутствие знаний о правилах ЕС по закупкам;

- недостаточное время в программе для этапа планирования и проектирования;
- низкий уровень коммуникации между ключевыми участниками;
- недостаточная отчетность перед министерствами о потенциальных рисках, выявленных консультантом по затратам;
- неадекватность плана затрат; проекты были разработаны без плана затрат;
- неспособность завершить проект плана выполнения проекта - ключевой документ в процессе контроля;
- пренебрежение архитектором ограничений краткости и бюджета;
- различные нарушения в информационном обеспечении основной деятельности;
- неэффективные системы мониторинга проектной группой демонстрируют отсутствие контроля над всем процессом.

В области бенчмаркинга строительных компаний могут быть сформулированы следующие предложения:

- изменение отраслевой культуры;
- внедрение четких и всеобъемлющих стандартов брифинга;
- координация процессов проектирования и строительства;
- способствовать совместной работе и партнерству;
- рационализация структур проекта;
- создание отраслевых стандартов для информационных технологий;
- обеспечить качество основного требования всех элементов процесса проектирования и строительства;
- улучшить понимание и эффективное применение методов управления рисками;
- здоровье и безопасность должны быть частью анализа затрат и результатов;
- разработка стандартных продуктов, компонентов и процессов;
- улучшить знания дизайнеров и понимание эффективности компонентов и материалов;
- дизайнерам необходимо срочно принять новые технологии;
- жизненные циклы и затраты на строительство зданий и их арматуры должны быть основной частью проектирования и обслуживания;
- качество и ценность не должны игнорироваться в погоне за самой низкой ценой;
- опыт управления зданиями и проектами, а также связанные с ними затраты должны постоянно направляться и приниматься дизайнерами в новых проектах;
- бенчмаркинг должен использоваться для изменения улучшения практики и производительности;
- во время обучения преподавателям должен быть предоставлен общий опыт строительства;
- промышленность и ее основные клиенты должны переосмыслить строительство, чтобы соответствовать производительности лучших потребительских и производственных отраслей;
- интегрированные процессы и команды должны вводиться в качестве ключевого фактора для изменений;
- промышленность должна организовать свои работы таким образом, чтобы предлагать клиентам фирменные продукты, которым они могут доверять, чтобы обеспечить надежную ценность;
- отрасль должна работать через долгосрочные партнерские отношения, которые направлены на постоянное повышение производительности;
- выгоды от улучшенной производительности долж-

ны быть разделены на открытой, справедливой основе, чтобы у каждого была реальная мотивация для поиска лучших ответов;

- проектные команды должны включать в себя навыки проектирования, производства и строительства с первого дня, чтобы все аспекты процессов были должным образом рассмотрены;
- решения руководства должны основываться на обратной связи от опыта завершенных проектов, чтобы индустрия могла создавать новые продукты, которые обеспечивают еще лучшую ценность для клиента;
- стандартные продукты следует использовать в дизайне везде, где это возможно, потому что они дешевле и в руках талантливых дизайнеров могут создавать здания, которые эстетически интересны;
- непрерывные улучшения производительности должны определяться измеренными целями, поскольку они более эффективны, чем использование конкурсных торгов.

Выводы

1. Анализ посвященных бенчмаркингу теоретических работ показывает его как инструмент, с помощью которого можно эффективно развивать как отдельные предприятия, так и целую отрасль. Основные принципы бенчмаркинга, которые обязательно должны работать и быть постоянно актуальными, это: фокусирование на эталонных практиках; стремление к постоянному совершенствованию; партнерство; потребность в поддержке конкурентного преимущества; адаптация на основе потребностей клиентов после изучения лучших практик.

2. Анализ государственных инвестиций в строительную сферу, а также макроэкономических показателей строительных предприятий Азербайджана показывает их падение в период с 2009 по 2016 год, что объясняется не только мировым финансовым кризисом, но и недостаточностью применения инновационных инструментов для развития отрасли.

3. Проведен бенчмаркинг строительной компании Великобритании (эталон) и строительного предприятия Азербайджана, на основании чего сформулирован перечень недостатков этого строительного предприятия, связанных в основном с неготовностью и самого предприятия, и его клиентов, и его партнеров работать по правилам международного рынка. Разработан общий перечень рекомендаций по продвижению и развитию компании и отрасли в целом.

REFERENCES

1. Besterfeild, D. H., Besterfeild, C., Besterfeild, G. H., & Besterfeild, M., 2003. *Total Quality Management*. (3rd ed.). Pearson, USA;
2. Stapenhurst, T., 2009. *The Benchmarking Book*. Elsevier Science and Technology Institute, Published in The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP. DOI: 10.1016/b978-0-7506-8905-2.00005.
3. Anand, G., and Kodali, R., 2008. Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking, An international Journal*. 15(3): 257-291. DOI: 10.1108/14635770810876593
4. Attiany, M., 2009. *The role of benchmarking in Improving Institutional Performance of the Jordanian Pharmaceutical Firms*, PHD, dissertation, Not published, Arab academy for Banking and financial sciences, Amman, Jordan.
5. Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., and Rao, S. Subba, 2006. The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance, *Omega*, 34(2): 107-124. DOI: 10.1016/j.omega.2004.08.002.
6. Henderson-Smart, C., Winning, T., Gerzina, T., King, S., &

Hyde, S., 2006. Benchmarking Learning and Teaching: Developing a Method. *Quality Assurance in Education*, 14(2): 143-155. DOI: 10.1108/09684880610662024.

7. Porter, M. E., 2004. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York; London, Free Press.

8. Thatte, A., 2007. *Competitive advantage of a Firm Through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Management Practices*, Published PHD Dissertation. University of Toledo.

9. Luu, V., Kim, S., & Huynh, T., 2008. Improving Project Management Performance of Large Contractors using Benchmarking Approach. *International Journal of Project Management*, 26(7): 758-769. DOI: 10.1016/j.ijproman.2007.10.002.

10. Bogetoft, P., 2012. Performance Benchmarking: Measuring

and Managing Performance, *Management for Professionals*. DOI: 10.1007/978-1-4614-6043-5_01.

11. Zhu, Joe, 2012. Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking. *International Series in Operations Research & Management Science 213*, Springer International Publishing Switzerland. DOI 10.1007/978-3-319-06647-9_2.

12. Shih-Nan, Hwang, Hsuan-Shih, Lee, Zhu, Joe, 2016. *Handbook of Operations Analytics Using Data Envelopment Analysis*. Worcester, MA, USA. DOI: 10.1007/978-1-4899-7705-2.

13. Ray, Subhash C., Kumbhakar, Subal C., Dua, Pami, 2015. *Benchmarking for Performance Evaluation*, Department of Economics, University of Connecticut, Storrs, CT 06269-1063, USA. DOI: 10.1007/978-81-322-2253-8.

Мустафаєва Гюльшан,

кандидат економічних наук, доцент,

Азербайджанський державний економічний університет, UNEC, м. Баку, Азербайджан

ТЕОРЕТИЧНИЙ І КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО БЕНЧМАРКІНГУ НА ПРИКЛАДІ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРА АЗЕРБАЙДЖАНСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ

У статті досліджено можливості бенчмаркінгу для будівельної галузі Азербайджану. Показана відмінність між бенчмаркінгом і дослідженням конкурентоспроможності. Проаналізовано динаміку державних інвестицій у будівельну сферу й макроекономічних показників будівельних підприємств Азербайджану з 2009 до 2016 року. Проведено бенчмаркінг будівельної компанії Великобританії (еталон) і будівельного підприємства Азербайджану, на підставі чого сформульовано перелік недоліків цього будівельного підприємства і будівельної галузі країни в цілому та розроблені рекомендації щодо їх усунення.

Ключові слова: бенчмаркінг; будівельна галузь Азербайджану; конкурентний бенчмаркінг; стратегічний бенчмаркінг.

Mustafaeva Gyulshan,

candidate of economic sciences, associate professor,

Azerbaijan State University of Economics, UNEC, Baku, Azerbaijan

THEORETICAL AND CONCEPTUAL APPROACH TO BENCHMARKING ON THE EXAMPLE OF THE CONSTRUCTION SECTOR OF THE REPUBLIC OF AZERBAIJAN

The distinctive correlation of precise boundaries is an essential aspect of social interests in determination of benefit during the course of theoretical and comparative analysis of benchmarking. The relevance of research comprises not only instilling of proprietary aspect of functioning chain that is envisaged to be designated, but also compatibility of consumer-oriented supply factors with the interest. Arguments elimination and reimbursement of complementary expenses have been selected and studied as the purpose of the research. Construction sector of the country was chosen as research object and complex mechanism of benchmarking was analyzed, as well as services provided by "Balfour Beatty" (United Kingdom) and "Alians" (Azerbaijan) companies within the framework of article. The extent of study of the problem encompasses study of time and spatial benefit which cause changes in favor of consumers of services in the sphere of construction. Scientific novelty of the research consists of establishment of distinction between benchmarking and competitiveness studies, revelation of prospect of application of benchmarking in Azerbaijan.

Key words: benchmarking; construction industry of Azerbaijan; competitive benchmarking; strategic benchmarking.

© Мустафаєва Гюльшан

Надійшла до редакції 05.02.2018