

в 2011 р. – 39,5%, в 2012 р. – 39,5%, в 2013 р. – 37,7%, в 2014 р. – 37,3%, в 2015 р. – 28,9%, в 2016 р. – 29,2% від їх загальної кількості. Протягом останніх 5 років, що аналізуються за рівнем рентабельності серед 15 видів економічної діяльності будівельна галузь займає стабільне 10 місце (за винятком 2014 р., в той час як 11 галузей були збитковими, будівництво посіло 2 місце). За 9 місяців 2017 р. будівельна галузь спрацювала із 4% рівнем рентабельності. Найбільш стабільною за рівнем рентабельності протягом останніх 5 років є Полтавська область (середнє значення рентабельності протягом періоду є 5,6%), 1 місце за рівнем рентабельності в 2016 р. займала Вінницька область (8,8%), у 2015 р. – Полтавська (6,1%).

Серед 16 видів економічної діяльності підприємств будівельна галузь займає 8 місце за кількістю зайнятого населення протягом останніх 6 років, що аналізуються. У 2016 р. в будівельній галузі працювало 3,96% від загальної кількості зайнятого населення або 644500 осіб. Найбільша кількість населення в 2016 р., зайнятого у будівельній галузі, приходить на Львівську область – 69500 осіб, Харківську – 54600 осіб, Дніпропетровську – 54300 осіб та м.Київ – 50900 осіб. Найманих працівників у будівельній галузі в 2016 р. налічується 245900 осіб, при цьому найбільша їх кількість приходить на м.Київ – 46000 осіб, Дніпропетровську область – 22800 осіб, Київську область – 20700 осіб, Харківську область – 20100 осіб.

Протягом останніх 10 років зростав обсяг капітальних інвестицій у будівельну галузь. Так, якщо у 2010 р. – їх обсяг становив 29767 млн. грн, то у 2016 р. – 44444 млн. грн. Аналіз динаміки їх зростання вказує на приріст: у 2011 р. він становив 7,5%, у 2012 р. – 27,4%, у 2013 р. – 1%, у 2015 р. – 20,5%, в 2016 р. – 2,3%; виняток із динаміки приросту становив 2011 р., коли замість приросту інвестицій відбулось їх зменшення на 11,6%. Частка капітальних інвестицій у будівельну галузь по відношенню до інвестицій в економіку в цілому протягом періоду, що аналізується, залишається приблизно на одному рівні – 15-16% (винятком був 2011 р. – частка становила 13% та 2016 р. – із часткою 12%). Станом на 01.01.2017

найбільший обсяг капітальних інвестицій внесено у Чернівецькій області (30,5% від загального обсягу інвестицій), на другому місці – Івано-Франківська (27,3%), на третьому – Рівненська область (27%).

Основним джерелом капітальних інвестицій є власні кошти підприємств та організацій, обсяг яких протягом 10 років з 2008 р. по 2017 р. становив 59,3 % - 71,5 %. Друге місце серед джерел фінансування капітальних інвестицій з 2008 р. до 2013 р. займали кредити банків та інші позики (12,3 % - 16,3 %), з 2014 р. по 2016 р. – друге місце посіли кошти населення на будівництво власних квартир (8,9 % - 10,5 %), в 2017 р. – на друге місце вийшли кошти місцевих бюджетів (9,2 %). Третє місце з 2008 р. по 2013 р., а також у 2017 р. належить коштам населення на будівництво квартир.

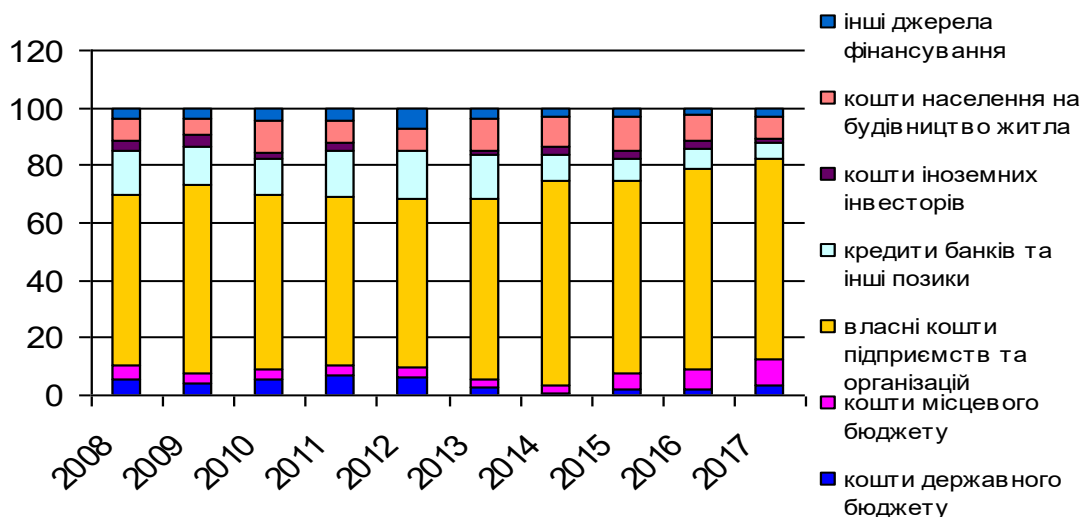


Рис. 2.2. Структура джерел інвестування капітальних інвестицій [21].

Оскільки в роботі аналіз галузі проводиться у взаємозв'язку зі стратегією клієнтоорієнтованості компанії, а її внутрішніми клієнтами завжди є співробітники, важливим моментом дослідження є аналіз рівня заробітної плати робітників та рівень заборгованості з її виплати. За рівнем середньої заробітної плати будівельна галузь з 2013 р. по 2017 р. займає 9 місце (за винятком 2014 р., коли вона посідала 10 місце) серед всіх 15 видів економічної діяльності підприємств країни. При цьому з 2008 р. по 2017 р.

середня заробітна плата робітників будівельної галузі була нижчою за середню заробітну плату країни в цілому (для порівняння в 2007 р. – зарплата у будівництві була вище середньої).

За рівнем заборгованості із виплати заробітної плати (порівнюючи обсяг заборгованості у вигляді відсотку до загального фонду оплати праці в галузі) будівельна галузь весь час посідає найвищі місця: в 2014-2015 рр. – 1 місце (найбільший відсоток заборгованості), 2013 р., 2017 р. – 3 місце серед всіх 15 видів економічної діяльності підприємств країни.

Будівельна галузь характеризується легкою структурою активів, співвідношення між необоротними та оборотними активами зберігається протягом 6 років – 64-71% оборотних активів та 36-29% необоротних. В структурі капіталу переважають поточні зобов'язання, частка яких поступово зростає з 57,9% на 01.01.2013 до 73% на 30.09.2017. Друге місце в структурі капіталу на лежить довгостроковим зобов'язання (25,8% станом на 30.09.2017). Негативною тенденцією в розвитку галузі є поступове зменшення чистого оборотного капіталу: якщо на 01.01.2013 він становив 14944,3 млн. грн, то на 01.01.2014 – вже 11777 млн. грн, на 01.01.2015 – 2452,2 млн. грн., на 01.01.2016 – -9187,4 млн. грн., на 01.01.2017 – 1535,2 млн.грн, на 01.10.2017 – -3356,5 млн. грн. Негативним є і зниження коефіцієнту автономії з 0,12 на 01.01.2013, до 0,11 – на 01.01.2014, 0,02 – на 01.01.2015, -0,05 – на 01.01.2016, 0,1 – на 01.01.2017 та 01.10.2017, що вказує на високу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Зростає коефіцієнт довгострокового залучення коштів: на 01.01.2013 – 0,71; на 01.01.2014 – 0,73; на 01.01.2015 – 0,95; на 01.01.2016 – 1,18; на 01.01.2017 – 0,97; на 01.10.2017 – 0,96. Період оборотності активів у будівельній галузі збільшився за 5 останніх років з 606 днів у 2014 р. до 1003 дні у 2017 році.

Дослідження стану галузі проводиться одночасно з аналізом її структури. Протягом останніх 8 років (з 2010 р. по 2017 р.) в структурі продукції будівельної галузі переважають інженерні споруди (49,7% – 56,6%), друге місце належить нежитлових приміщенням (26,1% – 31,2%),

третє – житловим будівлям (13,2% – 24,4%). В 2017 р. обсяг виконаних робіт з будівництва житла склав 52809,6 млн. грн.

Обсяг введеного в експлуатацію житла зменшувався з 1990 р. до 2000 р. з 17447 тис. м² до 5558 тис. м², з 2001 р. по 2008 р. зростає з 5939 тис. м² до 10496 тис. м², в 2009 р. відбулось падіння обсягів до 6400 тис. м², з 2010 р. по 2015 р. обсяги зростають з 8604 тис. м² до 11044 тис. м², в 2016 р. – 9367 тис. м², в 2017 р. – 10206 тис. м². Протягом всього періоду зберігається співвідношення 70%-80% житло, введене в експлуатацію в міських поселеннях, 20%-30% – житла, введеного в експлуатацію в сільських поселеннях. Тенденція кількості введеного житла на душу населення співпадає з тенденцією загального обсягу введеного житла: зменшується з 1990 р. до 2000 р. з 338 м² до 113 м², зростає з 2001 р. до 2008 р. з 123 м² до 228 м², в 2009 р. відбулось падіння до 140 м², з 2010 р. по 2013 р. зростає з 198 м² до 232 м², в 2014 р. – 227 м², в 2015 р. – 259 м², в 2016 р. 220 м², в 2017 р. – 241 м² на 1000 мешканців. За кількістю збудованих квартир спостерігається подібна тенденція, найменшу кількість квартир введено в експлуатацію в 2003 р. – 63,0 тис. штук, найбільшу кількість квартир, починаючи з 2000 р., введено в експлуатацію в 2007 р. – 95 тис. шт. Введення в експлуатацію квартир відбувається як за рахунок нового будівництва, так і за рахунок реконструкції старих будівель. Співвідношення такої площі – 90% нових та 10% реконструйованих будівель.

В 2017 р. найбільша кількість житла введена в експлуатацію в Київській області – 17,9% загальної кількості, у м. Київ – 17%, у Львівській – 9,4%, в Одеській – 7,1%. В цілому було прийнято в експлуатацію 125,610 тис. квартир, при цьому в містах - 98,477 тис., у сільській місцевості - 27,133 тис. Середня площа квартир становить відповідно 71,3 кв. м і 105,3 кв. м. Найкращі показники зростання в 2017 році зафіксовано в Луганській області (в 3 рази, до 21,2 тис. кв.м) і в Тернопільській області (в 1,7 рази, до 235,1 тис. кв. м) [22].

Аналіз введеного житла за поверховістю вказує, що найбільша кількість квадратних метрів вводиться у 1-2 поверхових будівлях, зокрема, у 2017 р. в таких будівлях введено 38,5% загальної площі), друге місце займають 9-12 поверхові будівлі (27,6% загальної площі), третє місце – 16 поверхові і вище (20,9% загальної площі). Квартири в 16 і вище поверхових будівлях будуються та вводяться в експлуатацію тільки у 8 з 24 областей України (Дніпропетровській, Київській, Львівській, Одеській, Сумській, Харківській, Хмельницькій та Черкаській) та у м. Київ.

Аналіз введеного житла за видами житлових будівель вказує, що найбільша кількість квадратних метрів вводиться у багатоквартирних будівлях (із двома та більше квартирами) – 58,1% загальної площі квартир у 2017 р. Найбільша кількість квартир в одноквартирних будівлях вводиться в експлуатацію в Донецькій області (97,1% загальної площі), найменша кількість – у м. Київ (2,9% загальної площі).

Аналіз введеного житла на душу населення вказує, що найбільша кількість квадратних метрів, починаючи з 1992 р. введена в експлуатацію в 2015 р. та становить 0,26 м² на 1 людину.

Стан житлового будівництва розглядається одночасно із станом житлового фонду країни в цілому. Так, забезпеченість житлом на душу населення зростала з 17,8 м² на 1 людину у 1990 р. до 23,8 м² на 1 людину у 2013 р., в 2014 р. забезпеченість житлом зменшилась до 22,6 м² на 1 людину, далі поступово зростає і у 2016 р. становить 23,1 м² на 1 людину.

Важливим показником для аналізу задоволеності умовами житла є показник кількості кімнат, що приходить на одну особу. В Україні такий показник не розраховується, але широко використовується в міжнародній статистиці. Використовуючи кількість кімнат, що є в Україні, та кількість населення можна розрахувати, можна визначити показник кількості кімнат, що приходить на одну особу. Протягом останніх п'яти років, що аналізуються, середній показник в Україні становить 0,9 кімнати на 1 людину. Станом на 01.01.2017 р. кількість кімнат, що приходить на одну

особу, становить 0,93 кімнати. Даний показник в роботі розглядається у порівнянні з аналогічним показником у Європейських країнах станом на 01.01.2017 р. [23-25].

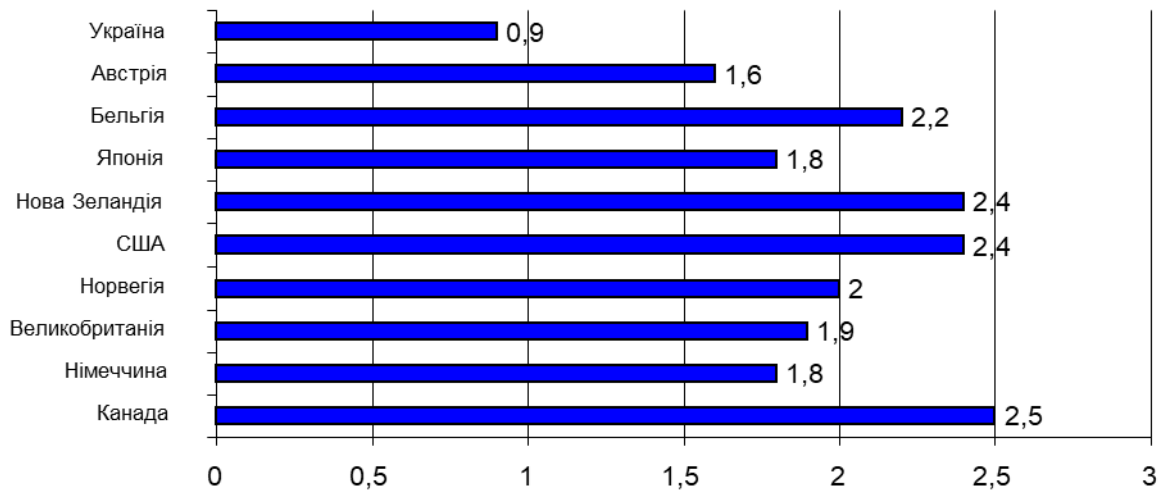


Рис. 2.3. Кількість кімнат, що приходяться на одну особу, штук

Дослідження задоволеності умовами житла тісно пов'язане із аналізом стану житлового фонду. Станом на 01.01.2017 житловий фонд України становить 977,9 млн. м² загальної площі, в т.ч. 594 млн. м² становить житловий фонд у міських поселеннях і 383,9 млн. м² – у сільських. Негативною тенденцією є зменшення загальної площі протягом останніх чотирьох років з 1047,6 млн. м² станом на 01.01.2014 до 977,9 млн. м² станом на 01.01.2017. В структурі житлового фонду станом на 01.01.2017 із загальної площі 3,3 млн. м² належить до ветхого житлового фонду та 1,0 млн. м² – до аварійного. Найбільша кількість ветхого житлового фонду припадає на Харківську (15,6 % загальної площі), Одеську (10,8 %) та Дніпропетровську область (10,0 %). Найбільша кількість аварійного житлового фонду припадає на Одеську (16,9 % загальної площі), Донецьку (9,4 %) та Вінницьку область (7,7 %) [21].

2.3. Оцінка рівня корпоративної безпеки акціонерних товариств будівельної галузі України

Поняття корпоративної безпеки охоплює різні сфери діяльності підприємства, кожна з яких включає відповідні ризики, що зумовлюють небезпеку діяльності, зокрема матеріальні та нематеріальні активи, персонал, інформація, відповідальність, клієнти, контрагенти. Оцінку рівня корпоративної безпеки акціонерних товариств будівельної галузі України в роботі проведено на прикладі п'яти типових її представників: АТ «Трест Житлобуд-1» (код ЄДРПОУ 01270285; м. Харків), ТДВ «Житлобуд-2» (код ЄДРПОУ 01270351; м. Харків), ПрАТ «Куряжський домобудівельний комплекс» (код ЄДРПОУ 04852585; м. Харків), ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ» (код ЄДРПОУ 33901877; м. Харків), ПрАТ "Науково-виробниче об'єднання «Созидатель» (код ЄДРПОУ 13416334; м. Дніпро).

Оцінку рівня корпоративної безпеки підприємств доцільно починати із розкриття їх сутності, історії, організаційної структури, видів діяльності, оскільки тільки загальне розуміння бізнесу компаній дозволяє зробити висновки щодо ефективності їх роботи.

АТ «Трест Житлобуд-1» працює на будівельному ринку більше 70 років. За цей час реалізовано 318 проектів, збудовано 20 храмів, 35 об'єктів культурного призначення. На даний час питома вага компанії на ринку будівництва житла м. Харків становить 65%. АТ «Трест Житлобуд-1» є компанією із повним будівельним циклом, що впливає і на структуру товариства і на методи відображення в обліку інформації, орієнтується на кінцевого споживача продукції. Підприємство має власний автопарк, машини та механізми, необхідні для виконання будівельних робіт, налагоджені довгострокові взаємозв'язки із підрядними організаціями. Основні види товарів або послуг, що їх виробляє чи надає товариство – виконання монтажно-будівельних робіт на об'єктах житла та цивільних об'єктах.

Основними споживачами продукції є міськвиконком м. Харкова, підприємства міста, фізичні особи. Збут продукції відбувається шляхом продаж квартир Товариством. У серпні 2016 року у Харківському зоопарку розпочато масштабну модернізацію, яка продовжується і в 2017 році. Проект його реконструкції був затверджений Європейською організацією зоопарків та акваріумів. У 2016 році завершена реконструкція першого комплексу Харківської філармонії – органного залу. Товариство продовжує роботу по спорудженню об'єктів різного призначення, серед яких значну частину, як і раніше, займає житлове будівництво. Серед 26 об'єктів житлового призначення загальною площею 114108,5 м², що були введені в експлуатацію в 2017 році, частина житлового призначення становить 113215,6 м², частина офісного призначення становить 892,9 м². На діяльність Товариства впливають такі фактори ризику, як погіршення економічної ситуації в Україні, що може призвести до зменшення платоспроможності населення, зміни у законодавстві, в першу чергу стосовно оподаткування, зростання показників інфляції, форс-мажорні обставини. Вказані фактори призводять до зменшення обсягів реалізації товарів, робіт та послуг і відповідно до зменшення прибутку. На сьогодні загрози банкрутства для компанії не існує, конфліктів інтересів у керівництві компанії не має. Основною стратегічною лінією в діяльності Товариства на 2018 рік і в подальшому є нарощування об'ємів виконуваних робіт. Кількість робітників станом на 31.12.2017 – 1671 осіб [26].

ТДВ «Житлобуд-2» працює на ринку будівництва більше 76 років. Компанія займається будівництвом житла та комплексів промислового призначення. За роки існування зведено цеха, лікарні, пам'ятники, десятки шкіл, дитячих садків, магазинів, універсамів. ТДВ «Житлобуд-2» є високотехнологічною будівельною компанією повного циклу, нею збудовано перший у м. Харків монолітно-каркасний будинок, отримано сертифікат якості ISO 9001-2001. Цільовими клієнтами товариства є: представники малого та середнього бізнесу; мешканці міста Харкова, які періодично

працюють за межами України; мешканці міста, які розглядають нерухомість як об'єкт збереження та нарощення власного капіталу; спекулянти на ринку нерухомості; громадяни інших держав. Так як будівництво будівель матеріалоємна галузь, основним ризиком є необґрунтоване і штучне підвищення цін на сировину на матеріали, що використовуються в виробництві, це в свою чергу прямо впливає на ріст цін реалізації житла. Як правило, доходи цільових клієнтів зростають не пропорційно росту цін на матеріали. Таким чином, ріст вартості матеріальних ресурсів може скоротити попит на продукції товариства. Ризики в основній частині можливі з боку зовнішнього мінливого середовища (покупці, постачальники, держава), тому їх мінімізація часто неможлива для підприємства. Найбільшими конкурентами є АТ «Трест Житлобуд-1», ПрАТ «Куряжський домобудівельний комплекс», ПрАТ „Інвестиційно-будівельна компанія «Авантаж», ТОВ «Мегаінвестбуд». Введення нерухомості в 2017 р. склало 54500 м². Серед проблем, які впливають на діяльність емітента слід перш за все відзначити: політичні – нестабільність відносин з Росією. Стабілізація позитивно вплине на збільшення іноземних інвестицій в країну, на стабілізацію стосунків з близьким зарубіжжям, на збільшення експортного товарообігу; фінансово-економічні – коливання валютних курсів, зростання цін на енергоносії та сировину, відволікання коштів підприємства у зв'язку з несвоєчасними розрахунками за поставлену продукцію та недостатній попит на вироблену продукцію зі сторони покупців; виробничо-технологічні – відсутність коштів на розробку та впровадження нових технологій, нових конкурентноспроможних видів продукції. Стратегія подальшої діяльності Товариства передбачає поліпшення фінансового стану шляхом нарощування темпів випуску продукції, оптимізація собівартості, в майбутньому проведення технічного переозброєння підприємства. Станом на 31.12.2017 кількість робітників становить 760 осіб [27].

ПрАТ «Куряжський домобудівельний комплекс» працює на будівельному ринку більше 28 років. Комплекс характеризується сучасним

замкненим циклом виробництва, всі будівельні роботи виконуються «під ключ». Сфера діяльності – виконання робіт із будівництва об'єктів будь-якої складності на території України, проектування об'єктів житлового, виробничого, комерційного призначення, виробництво будівельних матеріалів. Підприємство володіє великими виробничими потужностями та достатньою кількістю ділянок для організації нових видів виробництва. На сьогодні у портфелі компанії більше 100 реалізованих об'єктів та об'єктів, що будуються, загальна площа яких становить 400000 м². Основний вектор будівництва – панельне будівництво. На підприємстві діє система управління якістю ISO-9001. У процесі своєї діяльності АТ «КДБК» схильна до цілого ряду фінансових ризиків: ринкові ризики (ризик впливу змін відсоткових ставок на грошові потоки, кредитні ризики) та ризики ліквідності. АТ «КДБК» запозичує грошові кошти в банках під поточні ринкові відсотки. АТ «КДБК» схильна до ризику зміни відсоткової ставки у зв'язку зі зміною ринкової вартості відсоткових позик. АТ «КДБК» не має істотних активів, які можуть приносити відсотковий дохід. Фінансові активи, які можуть бути схильні до кредитного ризику, переважно складаються із дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, грошових коштів та їх еквівалентів. Не дивлячись на те, що темпи погашення дебіторської заборгованості схильні до впливу економічних факторів, керівництво не вважає, що у АТ «КДБК» виникне істотний ризик збитків понад сформованого резерву сумнівних боргів. Політика зниження ризику ліквідності припускає підтримку достатнього рівня грошових коштів або можливості залучення достатніх об'ємів фінансування з існуючих джерел позикових коштів. Можливість забезпечення виконання спеціальних умов кредитних договорів має велике значення для управління ризиками ліквідності. Будь-яке порушення спеціальних умов істотно вплине на спроможність АТ «КДБК» погасити свої зобов'язання. Українське податкове законодавство схильне до частих змін та доповнень. Керівництво АТ «КДБК» не виключає можливості того, що зміни в цьому законодавстві

можуть істотно вплинути на результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Станом на 31.12.2017 кількість робітників становить 218 осіб [28].

ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ» працює на ринку будівництва 20 років. За цей час введено в експлуатацію 22 об'єкти нерухомості, що становить

310000 м². Основними ринками, на яких ПрАТ «ІБК «Авантаж» веде свою діяльність є місто Харків, Харківська область, центральні, східні й південні регіони України. В перспективі діяльності компанії планується також розширення географії збуту насамперед за рахунок Київської області а також міста Києва. Основні клієнти організації – потужні промислові компанії й юридичні особи, а також фізичні особи. Станом на 31.12.2017 кількість робітників становить 5 осіб, що свідчить про здійснення будівництва шляхом залучення підрядних організацій [29].

ПрАТ "Науково-виробниче об'єднання «Созидатель» працює на ринку будівництва 30 років. За цей час компанією спроектовано більше 1000000 м² житлових та адміністративних комплексів, збудовано 63 об'єкти капітального будівництва площею більше 450000 м², реконструйовано 8 об'єктів, що мають історичне значення. Замкнутий цикл виробництва та передові технології дозволяють компанії забезпечувати високу якість робіт та послуг, що виконуються, та конкурентоздатні ціни на них. Компанія має значний досвід у сфері будівництва комерційної нерухомості та торгово-розважальних центрів, зокрема замовниками ПрАТ «НВО «Созидатель» виступали міжнародний концерн «Villa», компанія «Macdonald's», «Адама Україна», мережа супермаркетів «АТБ». На даний час компанія є однією з провідних генпідрядних організацій України (за рейтингом «Building Business»). Візитною карткою компанії є роботи з реконструкції 5 залізничних вокзалів України (м. Дніпро, м. Запоріжжя, м. Мелітополь,

м. Камінське, м. Євпаторія), центрального поштамту м. Дніпро, загальноосвітньої школи-інтернату для глухих дітей. Станом на 31.12.2017 кількість робітників становить 314 осіб [30].

Для аналізу ризиків, пов'язаних з матеріальними та нематеріальними активами, в роботі проведено горизонтальний та вертикальний аналіз агрегованого балансу обраних підприємств за 2011 – 2017 рр.

Проведений аналіз надає інформацію про розміщення капіталу, його структуру, фінансовий стан підприємств. Першочергової уваги заслуговують зміни величини майна. Так, протягом шести років валюта балансу трьох підприємств збільшилась, зокрема валюта балансу ТДВ «Житлобуд-2» зросла в 2,9 рази, АТ «Трест Житлобуд-1» – в 6,8 рази, ПрАТ «КДБК» – в 1,3 рази, що свідчить розширення підприємствами господарського обороту, а ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ» та ПрАТ «НВО «Созидатель» – зменшили обсяги діяльності в 1,4 та 1,3 рази відповідно. В структурі сукупних активів найбільшу питому вагу займають оборотні активи (60% – для ПрАТ «КДБК» на кінець 2007 р.; 94% – для АТ «Трест Житлобуд-1»; 90% – для ТДВ «Житлобуд-2»; 71% – для ПрАТ «НВО «Созидатель»), тобто підприємства має «легку» структуру активів. ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ» характеризується переважанням необоротних активів в структурі балансу – 69% на кінець 2017 р. Наявність у складі активів підприємства нематеріальних активів (на всіх підприємствах, за винятком ПрАТ «КДБК») свідчить про те, що підприємства використовують ліцензійні програми. Слід звернути увагу, що в структурі необоротних активів всіх підприємств суттєву питому вагу займає така стаття як довгострокові фінансові інвестиції, що вказує на відволікання коштів із основної виробничої діяльності.

За 2011-2017 роки оборотні активи підприємств збільшились (за винятком ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ» та ПрАТ «НВО «Созидатель»), що свідчить про збільшення обсягів виробництва. Водночас така зміна може бути наслідком уповільнення оборотності оборотних засобів, що вимагає аналізу окремих статей оборотних активів. Найбільшу питому вагу у їх складі займають періодично три статті балансу дебіторська заборгованість (29% на кінець 2017 р. для ТДВ «Житлобуд-2»; 28% – для ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ»; 2,2% – для ПрАТ «КДБК»; 14,3% – для ПрАТ «НВО

«Созидатель» та 19,1 – для АТ «Трест Житлобуд-1»); незавершене виробництво (9,6% на кінець 2017 р. для ТДВ «Житлобуд-2»; 39,7% – для ПрАТ «КДБК»; 32,6% – для ПрАТ «НВО «Созидатель» та 60,3% – для АТ «Трест Житлобуд-1»); об'єднана стаття «готова продукція та товари» (38,5% на кінець 2017 р. для ТДВ «Житлобуд-2»; 14,3% – для ПрАТ «КДБК»; 2,0% – для ПрАТ «НВО «Созидатель» та 1,5% – для АТ «Трест Житлобуд-1»). ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ» відображає витрати, накопичені на будівництво будівель у необоротних активах у складі статті інші необоротні активи. Всі підприємства характеризуються зростанням дебіторської заборгованості протягом періоду, що аналізується, що також вказує на розширення діяльності підприємства та збільшення кількості покупців. Важливою складовою оборотних активів є поточні фінансові інвестиції. Дана стаття була наявною у складі активів підприємств в той чи інший час. Станом на 31.12.17 поточні фінансові інвестиції обліковуються на балансі двох із обраних представників – ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ» та АТ «Трест Житлобуд-1». Наявність такої статті в структурі підтверджує можливість підприємства вкладати певну суму коштів основної діяльності у фінансові активи з метою примноження результату діяльності.

У структурі пасивів трьох підприємств переважає позиковий капітал, зокрема станом на 31.12.2017 для ТДВ «Житлобуд-2» він становить 93,8% від валюти балансу, для АТ «Трест Житлобуд-1» – 70,3%, ПрАТ «КДБК» – 77,4%, що свідчить про велику залежність підприємств від зовнішніх джерел фінансування. АТ «Трест Житлобуд-1» та ПрАТ «КДБК» також характеризується переважання у структурі позикового капіталу поточних зобов'язань, що вказує на нераціональну структуру балансу та високий ризик фінансової стійкості. В структурі пасивів ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ» та ПрАТ «НВО «Созидатель» переважає власний капітал (64,7% та 88,9% відповідно), що вказує на стійкість фінансового стану.

Динаміка співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства за сім років є неоднозначною. Так, для ПрАТ «ІБК

«АВАНТАЖ», ПрАТ «НВО «Созидатель», ТДВ «Житлобуд-2» характерна тенденція переважання дебіторської заборгованості протягом періоду, для АТ «Трест Житлобуд-1» та ПрАТ «КДБК» – кредиторської. Переважання кредиторської заборгованості вказує на те, що підприємство користується безкоштовно коштами інших підприємств більше, ніж надає у таке ж користування власні кошти.

Проведений аналіз свідчить і про зміни в структурі власного капіталу. Зокрема, для всіх підприємств порівняно з 2011 р. збільшилась питома вага нерозподіленого прибутку, що вказує на ефективну роботу підприємства, посилення ділової активності. Збільшення частки нерозподіленого прибутку свідчить також про розширений тип відтворення.

Стан основних засобів підприємств, що аналізуються, характеризується низьким рівнем зносу, а відповідно високим рівнем гідності. Найкращий стан основних засобів у ПрАТ «КДБК» - коефіцієнт зносу станом на 31.12.2017 становить 17%, друге місце належить АТ «Трест Житлобуд-1», коефіцієнт зносу – 31%, третє – ТДВ «Житлобуд-2» – 41%, четверте – ПрАТ «НВО «Созидатель» – 55%. Станом на 31.12.2017 ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ» не має власних основних засобів.

Для всіх підприємств (за винятком ПрАТ «КДБК») характерне перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт покриття станом на 31.12.2017 р. має найвище значення у ПрАТ «НВО «Созидатель» і свідчить про можливість покриття оборотними активами 621% поточних зобов'язань, друге місце за рівнем коефіцієнту належить ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ» - 495% поточних зобов'язань, третє – ТДВ «Житлобуд-2» – 360%, четверте – АТ «Трест Житлобуд-1» – 174%. Стан ПрАТ «КДБК» вказує, що оборотні активи можуть покрити тільки 86% поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності має найвище значення у ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ» і становить 49% станом на 31.12.2017; найнижче – у ПрАТ «КДБК» і становить 1%. Враховуючи, що більшість грошових коштів ПрАТ «КДБК» формується за рахунок залучених коштів,

низьке значення даного коефіцієнту є позитивним, оскільки зростання грошової маси буде свідчити про нераціональне її використання та збільшення витрат на виплату відсотків банку. Коефіцієнт швидкої ліквідності має тенденцію подібну до коефіцієнту покриття.

Коефіцієнт автономії має найвище значення для ПрАТ «НВО «Созидатель» та станом на 31.12.2017 становить 0,89. Найнижче значення для коефіцієнту автономії станом на 31.12.2017 характерне для ТДВ «Житлобуд-2» - 0,06. Коефіцієнт маневреності власного капіталу має найвище значення для ТДВ «Житлобуд-2» станом на 31.12.2017 – 10,43, найнижче – -0,44 для ПрАТ «КДБК». Останнє підприємство характеризується від’ємним чистим оборотним капіталом, інші підприємства – позитивним.

Порівняння показників фінансової стійкості підприємств наведемо графічно:

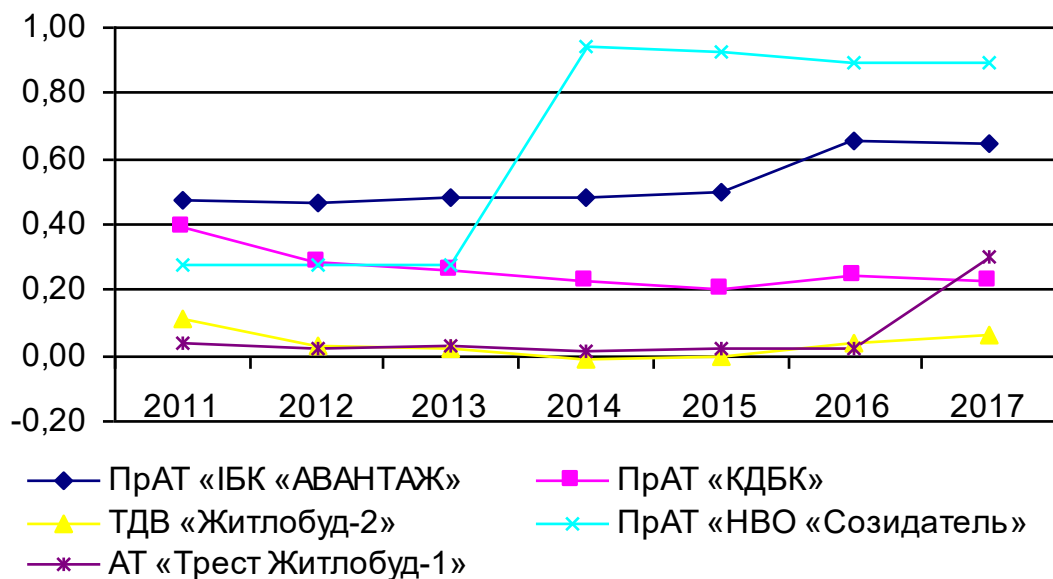


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнту автономії підприємств за 2011-2017 рр.

Коефіцієнт оборотності активів всіх підприємств зростає протягом періоду, що аналізується. Найвищий коефіцієнт станом на 31.12.2017 спостерігається у ТДВ «Житлобуд-2» - 0,78, найнижче – у ПрАТ «ІБК

«АВАНТАЖ» - 0,005. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує, що дебіторська заборгованість погашається 1,48 рази на рік для ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ», 3,11 рази для ПрАТ «НВО «Созидатель», 2,37 – для ТДВ «Житлобуд-2», 4,73 рази – для АТ «Трест Житлобуд-1», 24,1 рази – для ПрАТ «КДБК». При цьому негативним для всіх підприємств (за винятком ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ») є перевищення коефіцієнту кредиторської заборгованості над коефіцієнтом дебіторської, що свідчить про використання підприємством менш вигідних умов комерційного кредитування, ніж ті, що надає воно своїм контрагентам.

Порівняння показника оборотності активів підприємств наведемо графічно:

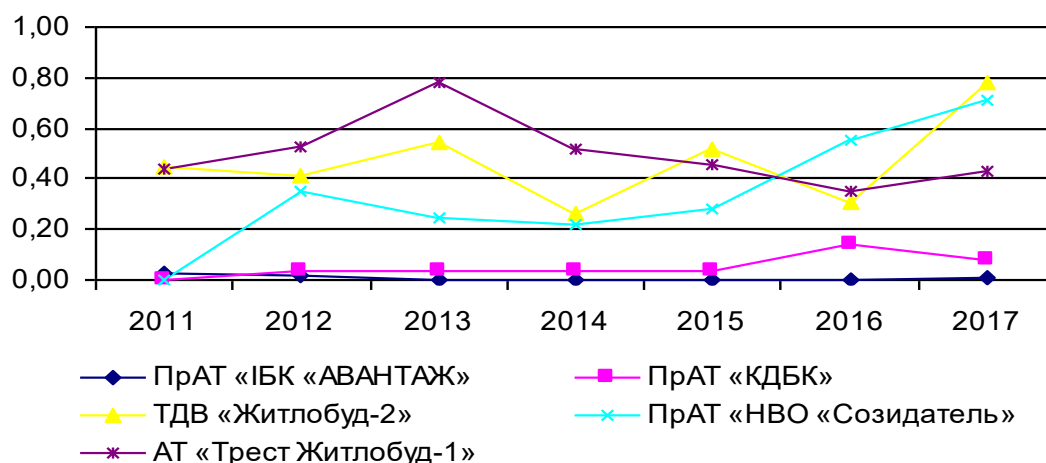


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнту оборотності активів підприємств за 2011-2017 рр.

Коефіцієнт оборотності запасів для всіх підприємств зростає протягом періоду, що аналізує, що вказує на проведення політики щодо раціонального використання запасів.

Коефіцієнти рентабельності зростають, але залишаються на низькому рівні, за 2017 рік ПрАТ «КДБК» та ПрАТ «НВО «Созидатель» мали збитки, а відповідно і негативні показники рентабельності.

Аналіз фінансового стану підприємства дозволяє виділити наступні основні тенденції: розширення підприємствами господарської діяльності, про що свідчить зростання валюти балансу (за винятком ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ» та ПрАТ «НВО «Созидатель»); легка структура активу балансу (за винятком ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ», у якого незавершене виробництво відображено у складі необоротних активів); значна частка дебіторської заборгованості у складі оборотних активів; превалювання позикового капіталу в його загальній сумі (за винятком ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ» та ПрАТ «НВО «Созидатель»)), що свідчить про велику залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, але стійкий стан завдяки низькому відсотку залучення коштів та генерації при цьому додаткового прибутку; збільшення довгострокових зобов'язань в структурі позикового капіталу, що є позитивною тенденцією; зростання прибутку підприємств та рентабельності їх діяльності протягом періоду, що аналізується.

Оцінка рівня корпоративної безпеки являє собою комплексну систему заходів, що здійснюються на підставі поточного обліку, аналізу економічного стану, дослідженні загроз маркетингового середовища фірми, з метою формування висновків про рівень захищеності підприємства, його кількісні та якісні зміни у часі та просторі. Враховуючи вище наведене в роботі проведено не тільки аналіз економічного стану обраних підприємств, але й аналіз загроз зовнішнього макро- та мікросередовища, огляд загроз внутрішнього середовища.

Внутрішні фактори, характерні для представлених компаній, що можуть впливати на можливість досягнення поставлених цілей: рівень професійних знань, вмінь та навичок персоналу; технологічна ефективність; гнучкість системи управління та її адекватність завданням, які стоять перед ним; конкурентоспроможність товариства в своєму сегменті ринку; рівень ризику по операціях з покупцями; структура, строковість та вартість ресурсів, рівень ризику по операціях з банками; рівень розвитку інформаційної системи товариства, її спроможність забезпечувати підтримку

прийняття управлінських рішень своєчасною та адекватною інформацією; розвиненість відносин з клієнтами, спектр продукції та послуг, їх якість і вартість.

Основні фактори зовнішнього середовища, що можуть впливати на можливість досягнення поставлених цілей: темпи росту ВВП; інфляційні процеси; монетарна політика НБУ; тенденції на світових ринках; обсяг та структура зовнішнього та внутрішнього боргу; рівень грошових доходів населення, величина та динаміка заборгованості по виплаті заробітної плати, пенсій; платіжна дисципліна; законодавча база, її стабільність і прозорість; кредитоспроможність та платоспроможність клієнтів товариства; інвестиційні процеси; тенденції розвитку підприємницької діяльності, ступінь розвитку жорсткої конкуренції в центрі та регіонах. Політично-економічна ситуація суттєво погіршується, це негативно впливає на фінансовий та будівельний сектори в Україні. Керівництво компаній схильне проводити лише короточасний прогноз зовнішнього середовища, в якому буде діяти, в залежності від змін якого необхідно буде вносити коригування у перелік поставлених завдань та до комплексу заходів по їх реалізації. Кінцевий результат розвитку та наслідки політичної та економічної кризи важко спрогнозувати, однак вони можуть мати подальший серйозний негативний вплив на економіку України та діяльність товариств.

Основні ризики, що виникають у діяльності компаній: кредитний ризик, ризик ліквідності та ринкові ризики (ризик процентної ставки та валютний ризик). Ці ризики виникають у зв'язку з непогашеними кредитними залишками, невідповідністю строків погашення активів та зобов'язань і відкритими позиціями процентних ставок та іноземних валют, які великою мірою залежать від загальних та специфічних ринкових змін. Товариства управляють цими позиціями з метою отримання довгострокового інвестиційного доходу. Товариства регулярно складають звіти за портфелями, контрагентами та категоріями активів та зобов'язань, які подаються їй ключовому управлінському персоналу. Основним методом

управління активами та пасивами, який застосовують товариства, є забезпечення відповідності суми активів та зобов'язань за інвестиційними контрактами за видами виплат власникам контрактів.

Кредитний ризик притаманний таким фінансовим інструментам, як поточні та депозитні рахунки в банках, облігації та дебіторська заборгованість.

Основним методом оцінки кредитних ризиків керівництвом Товариств є оцінка кредитоспроможності контрагентів, для чого використовуються кредитні рейтинги та будь-яка інша доступна інформація, щодо їх спроможності виконувати боргові зобов'язання. Товариства використовують наступні методи управління кредитними ризиками: ліміти щодо боргових зобов'язань за класами фінансових інструментів; ліміти щодо боргових зобов'язань перед одним контрагентом (або асоційованою групою); ліміти щодо вкладень у фінансові інструменти в розрізі кредитних рейтингів за Національною рейтинговою шкалою; ліміти щодо розміщення депозитів у банках з різними рейтингами та випадки дефолту та неповернення депозитів протягом останніх п'яти років. Ринковий ризик – це ризик того, що справедлива вартість або майбутні грошові потоки від фінансового інструмента коливатимуться внаслідок змін ринкових цін. Ринковий ризик охоплює три типи ризику: інший ціновий ризик, валютний ризик та відсотковий ризик. Ринковий ризик виникає у зв'язку з ризиками збитків, зумовлених коливаннями цін на акції, відсоткових ставок та валютних курсів. Товариство наражатиметься на ринкові ризики у зв'язку з інвестиціями в акції, облігації та інші фінансові інструменти. Інший ціновий ризик – це ризик того, що справедлива вартість або майбутні грошові потоки від фінансового інструмента коливатимуться внаслідок змін ринкових цін (окрім тих, що виникають унаслідок відсоткового ризику чи валютного ризику), незалежно від того, чи спричинені вони чинниками, характерними для окремого фінансового інструмента або його емітента, чи чинниками, що впливають на всі подібні фінансові інструменти, з якими здійснюються

операції на ринку. Основним методом оцінки цінового ризику є аналіз чутливості. Серед методів пом'якшення цінового ризику Товариство використовує диверсифікацію активів та дотримання лімітів на вкладення в акції та інші фінансові інструменти з нефіксованим прибутком. Валютний ризик – це ризик того, що справедлива вартість або майбутні грошові потоки від фінансового інструменту коливатимуться внаслідок змін валютних курсів. Для мінімізації та контролю за валютними ризиками товариства контролюють частку активів, номінованих в іноземній валюті, у загальному обсягу активів. Оцінка валютних ризиків здійснюється на основі аналізу чутливості. Відсотковий ризик – це ризик того, що справедлива вартість або майбутні грошові потоки від фінансового інструмента коливатимуться внаслідок змін ринкових відсоткових ставок. Усвідомлюючи значні ризики, пов'язані з коливаннями відсоткових ставок у високоінфляційному середовищі, яке є властивим для фінансової системи України, керівництва товариств контролює частку активів, розміщених у боргових зобов'язаннях у національній валюті з фіксованою відсотковою ставкою. Керівництва товариств здійснюють моніторинг відсоткових ризиків та контролюють їх максимально припустимий розмір. Моніторинг відсоткових ризиків здійснюється шляхом оцінки впливу можливих змін відсоткових ставок на вартість відсоткових фінансових інструментів. Ризик ліквідності – ризик того, що Товариство матиме труднощі при виконанні зобов'язань, пов'язаних із фінансовими зобов'язаннями, що погашаються шляхом поставки грошових коштів або іншого фінансового активу. Товариства здійснюють контроль ліквідності шляхом планування поточної ліквідності. Товариства аналізують терміни платежів, які пов'язані з дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами, зобов'язаннями, а також прогнозні потоки грошових коштів від операційної діяльності. Підприємства здійснюють управління своєю ліквідністю шляхом ретельного моніторингу вибуття грошових коштів внаслідок повсякденної діяльності. Управління потребами ліквідності

здійснюється за допомогою як короткострокових, так і довгострокових прогнозів.

В ході дослідження підприємств, встановлено, що персонал підприємства є внутрішнім його клієнтом, від рівня задоволеності якого залежить рівень обслуговування споживачів, а відповідно і їх лояльність до компанії. Існує тісний взаємозв'язок між якістю організації внутрішньофірмових процесів, якістю зовнішнього сервісу (тобто рівнем задоволеності клієнтів) та ефективністю роботи компанії, її прибутковістю та соціальною захищеністю. Зважаючи на таку особливість будівельної галузі як необхідність використання спеціалізованого обладнання, одним із етапів аналізу маркетингового середовища є дослідження внутрішнього середовища, зокрема рівня забезпеченості основними фондами, як одного із факторів, що впливає на захищеність та стабільність внутрішнього мікросередовища.

Підсумок проведеного аналізу з метою оцінки рівня корпоративної безпеки представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика мікросередовища досліджуваних підприємств будівельної галузі

Назва підприємства	АТ «Трест Житлобуд-1»	ТДВ «Житлобуд-2»	ПрАТ «КДБК»	ПрАТ «БК «АВАНТАЖ»	ПрАТ «НВО «Созидатель»
Вид будівель, що зводяться	Житлові та цивільні об'єкти (цегляні будинки) економ класу, бізнес класу	Житлові об'єкти та об'єкти промисловості (цегляні з облицюванням) бізнес-класу та економ	об'єкти житлового, виробничого, комерційного призначення (панельні будинки) економ класу	Житлові об'єкти та об'єкти бізнес, преміум класу, класу делюкс, економ класу	об'єкти житлового, виробничого, комерційного призначення комфорт класу
Досвід роботи	70 років	76 років	28 років	20 років	30 років
Цільовий клієнт	Міськвиконком, фізичні та юридичні особи, що придбають житло для власного користування, спекулянти	Малий та середній бізнес; мешканці міста Харкова, які періодично працюють за межами України; які розглядають нерухомість як об'єкт збереження та нарощення власного капіталу; спекулянти на ринку нерухомості; громадяни інших держав	Фізичні та юридичні особи	потужні промислові компанії й юридичні особи, а також фізичні особи	Фізичні та юридичні особи
Географія ринку	м. Харків	м. Харків	м. Харків, Харківська область	м. Харків, Харківська область	м. Дніпро, Дніпровська область
Обсяг робіт	4000000 м ² за час існування	2000000 м ² за час існування	400000 м ² за час існування	310000 м ² за час існування	450000 м ² за час існування
Наявність власних основних засобів станом на 31.12.17	219406	80867	98114	1069	42229
Наявність власного персоналу	1671	760	218	5	314
Валюта балансу	2 890 044	600 381	230 634	121 005	129 715
Частка позикового капіталу	70,28	93,8	77,39	35,33	11,39
Інтегральний показник корпоративної безпеки на 31.12.17	2,46	2,45	1,77	1,96	1,99

Інформація, узагальнена в таблиці, наводиться з метою виявлення акцентів, з яких необхідно починати аналіз маркетингового середовища підприємства. Отримані дані вказують, що всі підприємства здійснюють свою діяльність у межах великого міста, що обумовлює наявність постійного стабільного попиту на продукцію. Кожне підприємство займає власну ланку у межах будівельного ринку. Зокрема, АТ «Трест Житлобуд-1» та ПрАТ «КДБК» спеціалізуються на будівництві житла економ класу, при цьому перше товариство – м. Харків, друге – Харківська область, звісно з деякими перетинами інтересів.

ТДВ «Житлобуд-2» та ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ» спеціалізуються на будівництві житла бізнес та преміум класу, незначна увага приділяється ними будинкам економ-класу, що створює точки перетину з першими двома компаніями. Останні два роки попит на житло зростає, що пов'язано з переселенням осіб із окупованої території. Дослідження маркетингового середовища повинно включати аналіз кредиторів, зважаючи на те, що позиковий капітал становить більшу частину для основної кількості будівельних підприємств. Особливість будівельної галузі передбачає забезпеченість підприємств великою кількістю персоналу (у випадку самостійного виконання робіт), що вимагає додаткового аналізу умов праці, рівня задоволеності працівників власною роботою.

Інтегральний показник корпоративної безпеки підприємств будівельної галузі в таблиці 2.2 розраховано за функціональними складовими на основі аналізу звітності за період 2011–2017 рр. для кожного підприємства за формулою (1) та деталізовано за функціональними складовими на рис. 2.1

$$\begin{aligned} \text{ШЕБ} = & 0,2 \text{ ФінБ} * 0,2 \text{ ТТБ} * 0,1 \text{ КБ} * 0,05 \text{ ІБ} * \\ & * 0,1 \text{ ППБ} * 0,1 \text{ ЕколБ} * 0,1 \text{ ФБ} * 0,15 \text{ МБ} \end{aligned} \quad (1)$$

де ШЕБ – інтегральний показник економічної безпеки; ФінБ – фінансова безпека; ТТБ – техніко-технологічна безпека; КБ – кадрова безпека; ІБ – інформаційна безпека; ППБ – політико-правова безпека; ЕколБ – екологічна безпека; ФБ – фізична безпека; МБ – маркетингова безпека.

Виходячи з отриманих результатів, рівень корпоративної безпеки всіх підприємств є нормальним. За проведеними розрахунками встановлено, що на рівень корпоративної безпеки обраних підприємств питомий вплив здійснили техніко-технологічна та маркетингова складові безпеки, а тому потребують додатковою уваги. За умови стабільного рівня фінансової безпеки всіх підприємств значення інтегрального показника для кожного з них є різним.

Виходячи з отриманих результатів, найвищим показником корпоративної безпеки на початок 2018 р. характеризується АТ «Трест Житлобуд – 1», найнижчим – ПрАТ «КДБК», а найбільший вплив на формування рівня корпоративної безпеки здійснює фінансова, техніко-технологічна та маркетингова безпека.

Специфіка будівельної продукції відбивається на особливостях клієнто-орієнтованого управління у сфері будівництва, що суттєво впливає на рівень корпоративної безпеки будівельного підприємства, серед яких можна виділити: наявність різнорідних сегментів ринку, як географічних, так і економічних та психографічних; висока ризикованість операцій у свідомості споживачів (замовників) унаслідок високої капіталомісткості будівельного продукту; необхідність тривалого комунікативного впливу з використанням технік особистих продажів та ін.

Таблиця 2.3

Динаміка інтегрального показника рівня корпоративної безпеки підприємств будівельної галузі

Підприємство	Рік						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
АТ «Трест Житлобуд-1»	2,38	2,12	2,44	2,33	2,59	2,45	2,46
ТДВ «Житлобуд-2»	2,21	2,16	2,32	2,06	2,41	2,27	2,45
ПрАТ «КДБК»	2,21	1,9	2,03	1,94	2,11	2,3	1,77
ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ»	2,26	1,94	2,11	1,95	2,26	2,01	1,96
ПрАТ «НВО «Созидатель»	2,29	2,54	2,35	2,51	2,31	2,36	1,99

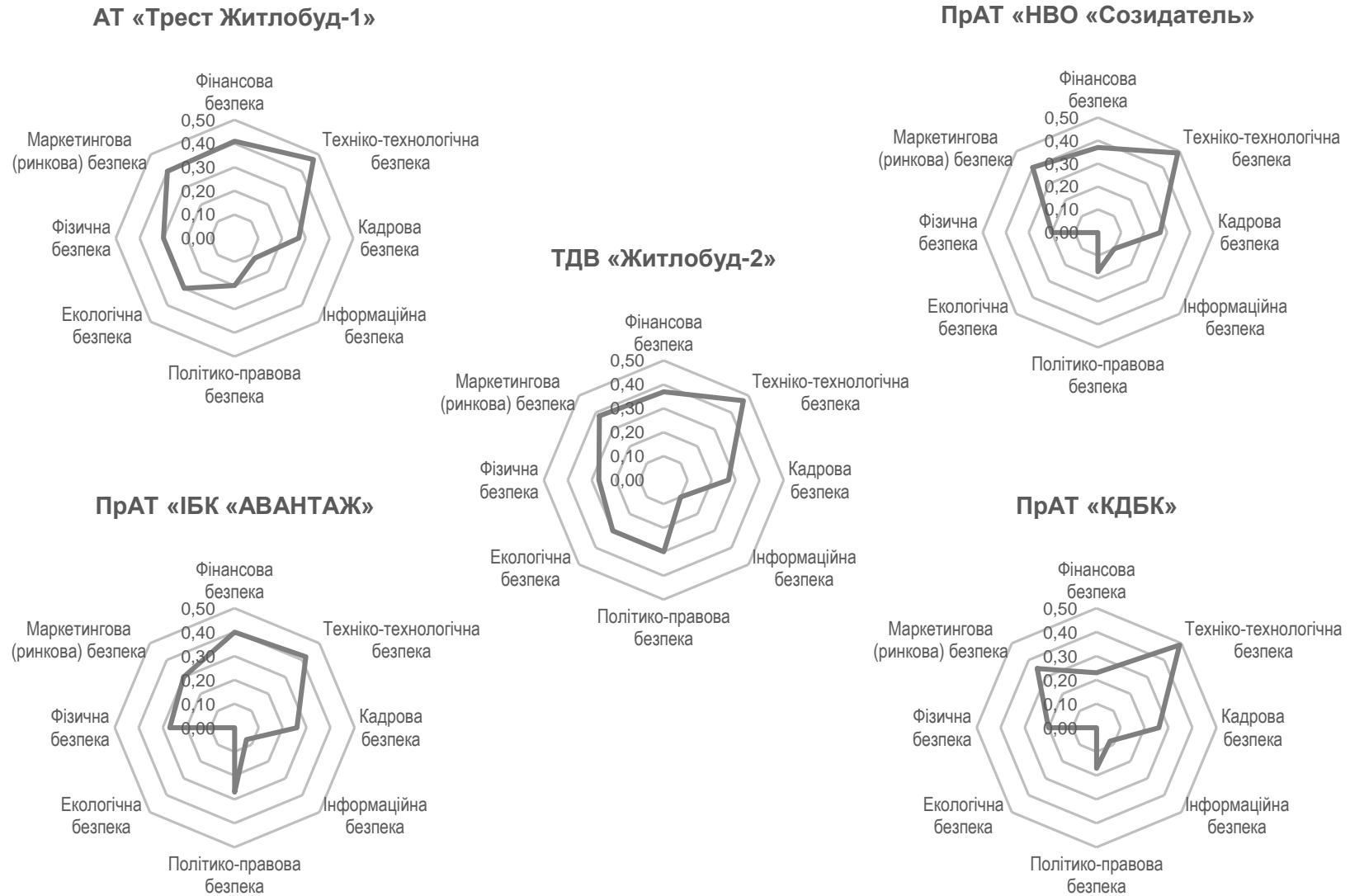


Рис. 2.6. Корпоративна безпека за функціональними складовими підприємств будівельної галузі (станом на початок 2018 р.) (розроблено автором)

Встановлений характер залежності рівня корпоративної безпеки від параметрів маркетингової безпеки обумовлює доцільність виявлення найбільш значущих для цільової аудиторії характеристик будівельної продукції шляхом комунікативного забезпечення збуту будівельної продукції із застосуванням технологій клієнто-орієнтованого управління.

Результати проведеного дослідження показали, що кожне з підприємств, що аналізується, орієнтовано на власного споживача. Відповідно до цього споживачів будівельної продукції доцільно класифікувати на цільові аудиторії для управління: споживач масової продукції – для якого будується житло економ-класу, спекулятивні споживачі – для яких будується житло економ та комфорт-класу, елітний споживач – в інтереси якого потрапляє житло бізнес та еліт-класу, споживач середнього рівня – до інтересів якого відноситься житло економ, комфорт та бізнес класу.

На етапі отримання земельної ділянки кожне підприємство проводить аналіз ситуації на ринку, головним чином беручи до уваги її місце розташування, з метою вибору конкретної цільової аудиторії для обраного об'єкту будівництва. Виявляючи вимоги та інтереси відповідної групи споживача, об'єкт в подальшому будується з урахуванням відповідних потреб – тобто підбираються відповідні будівельні матеріали, наймається персонал та створюються умови його праці відповідно до потреби отримання певного рівня якості продукції, встановлюється ціна квадратного метру об'єкта відповідно до отриманої собівартості метру та рівня попиту відповідної групи споживачів. Зокрема, якщо земельна ділянка знаходиться у віддаленому районі міста, в умовах відсутності розвиненої інфраструктури, то підприємство обирає орієнтацію на споживача житла економ класу. В такому випадку, головним критерієм споживання продукції є його низька ціна. Для забезпечення низького рівня цін підприємство обирає більш дешеві будівельні матеріали (що зовсім не означає їх низької якості, зокрема колір фасаду об'єкта може змінювати ціну вартості метра до 1%), набирає робочих,

яким ставиться завдання виконувати роботу швидко при меншому рівні якості (беручи прибутки з кількості проданих квадратних метрів, а не з їх якості).

На другому етапі будівництва – етапі безпосереднього зведення «коробки» будівлі відповідно до співвідношення попиту та пропозиції на ринку в умовах посилення конкуренції після проведення відповідного аналізу, підприємство, у нашому прикладі, може змінити орієнтацію зі споживача масової продукції на споживача середнього рівня. Змінюючи набір будівельних матеріалів, посилюючи контроль за якістю виконання робіт, добудовуючи додаткові об'єкти інфраструктури (дитячі майданчики, огороження прибудинкової території), можна змінити клас житла, підвищуючи його рівень до комфорт класу, та зацікавити споживача середнього рівня.

В результаті проведеного дослідження на підставі анкетування споживачів встановлено, що кожна група покупців висуває специфічні вимоги як до об'єкту будівництва в цілому, так і до конкретно обраної квартири або офісного приміщення. Зокрема, споживача масової продукції навряд чи зацікавить велика площа квартири або її вільне планування (оскільки це буде потребувати додаткових капіталовкладень з метою доведення до рівня, придатного для проживання). В свою чергу, такі можливості зацікавлять споживача будівельної продукції елітного класу.

Своєчасний вибір правильної групи споживача для кожного конкретного об'єкта будівництва, виявлення потреб цільової групи – дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з клієнтами компанії, що надає змогу підвищити рівень маркетингової безпеки підприємства, а відповідно і рівень економічної безпеки, забезпечити зростання рівня прибутків. З метою встановлення залежності рівня корпоративної безпеки, зважаючи на важливість клієнто-орієнтованості підприємств будівельної галузі, в роботі введено індекс безпеки клієнто-орієнтованого управління як елемент

маркетингової складової корпоративної безпеки, розрахунок якого відображено у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У дисертаційному дослідженні систематизовано загрози маркетингового середовища функціонування товариств, встановлено взаємозв'язок між приналежністю компанію до конкретної галузі та наявністю додаткових загроз маркетингового середовища, зокрема для будівельної – характерними є загрози, пов'язані з отриманням земельних ділянок, з типом будівництва (малоповерхові – можуть викликати ризики неприбутковості проекту, високоповерхові – додаткові ризики, пов'язані з протипожежною, протиблискавковою безпекою), із територіальною розрізненістю об'єктів будівництва (ризики розкрадання майна, додаткові транспортні витрати), з довготривалим терміном реалізації проектів (можливі зміни курси валют, податкового навантаження), з погодними умовами.

Дослідження маркетингового середовища в роботі проведено за відповідними його рівнями: зовнішнє макро- та мікросередовище, внутрішнє макро- та мікросередовищу. Аналіз зовнішнього макросередовища підприємств будівельної галузі вказує, що найбільш суттєвий вплив чинить економічне середовище: загальний стан економічної кон'юнктури, рівень ділової активності в цілому та в інвестиційному середовищі, зайнятість населення, відкритість економіки для іноземних інвесторів, ступінь економічної лібералізації та втручання держави у діяльність будівельних організацій. Для здійснення будівельної діяльності особливо важлива політична стабільність, оскільки інвестиції галузі мають довготривалий характер. Важливим чинником є також демографічна ситуація: зростання чисельності населення за умов сприятливої економічної кон'юнктури

стимулює збільшення попиту на житлове будівництво, зміна вікової структури населення впливає на зрушення в сфері будівництва об'єктів соціально-культурного призначення.

В ході дослідження стану та тенденцій будівельної галузі встановлено, що в структурі ВВП України протягом 2013-2017 рр. будівництво займає 14 місце серед 19 основних галузей країни: в 2017 р. – 2,7% від загального обсягу або 68152 млн.грн., 2016 р. та 2015 р. – 2,3% (47457 млн. грн. та 38928 млн. грн. відповідно), в 2014 р. – 2,7% або 36876 млн. грн, в 2013 р – 2,8% або 36902 млн.грн. В 2017 років будівельною галуззю виконано робіт на суму 105682,8 млн. грн. Найбільший обсяг будівельних робіт у 2017 р. виконано у м. Київ – 24% від загального обсягу робіт або 25404,1 млн. грн., друге місце належить Одеській області – 10,6% загального обсягу або 11244,7 млн. грн., третє місце – Харківській – 9,5% або 10053,4 млн. грн, незначно відстає за обсягами Дніпропетровська область – 9,2% або 9712,7 млн. грн. У 1 кварталі 2018 р. найбільший обсяг будівельних робіт виконано у м. Київ – 26,4% або 4836,3млн. грн, друге місце посіла Харківська область – 11,2% або 2051,4 млн. грн., третє місце – Дніпропетровська область – 10,8% або 1969,5 млн.грн.

Оскільки в роботі аналіз галузі проводиться у взаємозв'язку зі стратегією клієнтоорієнтованості компанії, а її внутрішніми клієнтами завжди є співробітники, важливим моментом дослідження є аналіз рівня заробітної плати робітників та рівень заборгованості з її виплати. За рівнем середньої заробітної плати будівельна галузь з 2013 р. по 2017 р. займає 9 місце (за винятком 2014 р., коли вона посідала 10 місце) серед всіх 15 видів економічної діяльності підприємств країни. При цьому з 2008 р. по 2017 р. середня заробітна плата робітників будівельної галузі була нижчою за середню заробітну плату країни в цілому (для порівняння в 2007 р. – зарплата у будівництві була вище середньої). За рівнем заборгованості із виплати заробітної плати (порівнюючи обсяг заборгованості у вигляді відсотку до загального фонду оплати праці в галузі) будівельна галузь весь час посідає найвищі місця: в 2014-2015 рр. – 1 місце (найбільший відсоток

заборгованості), 2013 р., 2017 р. – 3 місце серед всіх 15 видів економічної діяльності підприємств країни.

В структурі капіталу переважають поточні зобов'язання, частка яких поступово зростає з 57,9% на 01.01.2013 до 73% на 30.09.2017. Друге місце в структурі капіталу на лежить довгостроковим зобов'язання (25,8% станом на 30.09.2017). Негативною тенденцією в розвитку галузі є поступове зменшення чистого оборотного капіталу: якщо на 01.01.2013 він становив 14944,3 млн. грн, то на 01.01.2014 – вже 11777 млн. грн, на 01.01.2015 – 2452,2 млн. грн., на 01.01.2016 – -9187,4 млн. грн., на 01.01.2017 – 1535,2 млн.грн, на 01.10.2017 – -3356,5 млн. грн. Негативним є і зниження коефіцієнту автономії з 0,12 на 01.01.2013, до 0,11 – на 01.01.2014, 0,02 – на 01.01.2015, -0,05 – на 01.01.2016, 0,1 – на 01.01.2017 та 01.10.2017, що вказує на високу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Зростає коефіцієнт довгострокового залучення коштів: на 01.01.2013 – 0,71; на 01.01.2014 – 0,73; на 01.01.2015 – 0,95; на 01.01.2016 – 1,18; на 01.01.2017 – 0,97; на 01.10.2017 – 0,96. Період оборотності активів у будівельній галузі збільшився за 5 останніх років з 606 днів у 2014 р. до 1003 дні у 2017 році.

Стан житлового будівництва розглянуто в роботі одночасно із станом житлового фонду країни в цілому. Так, забезпеченість житлом на душу населення зростала з 17,8 м² на 1 людину у 1990 р. до 23,8 м² на 1 людину у 2013 р., в 2014 р. забезпеченість житлом зменшилась до 22,6 м² на 1 людину, далі поступово зростає і у 2016 р. становить 23,1 м² на 1 людину. Важливим показником для аналізу задоволеності умовами житла є показник кількості кімнат, що приходиться на одну особу. Станом на 01.01.2017 р. кількість кімнат, що приходиться на одну особу, становить 0,93 кімнати. Задоволеність умовами житла тісно пов'язане із аналізом стану житлового фонду. Найбільша кількість ветхого житлового фонду припадає на Харківську (15,6 % загальної площі), Одеську (10,8 %) та Дніпропетровську область (10,0 %). Найбільша кількість аварійного житлового фонду припадає на Одеську (16,9 % загальної площі), Донецьку (9,4 %) та Вінницьку область (7,7 %).

Аналіз зовнішнього мікросередовища будівельної галузі зводиться до аналізу суб'єктів, з якими взаємодіють підприємства. Зважаючи на наявність великої кількості обмежень на вхід до будівельної галузі, зокрема необхідність отримання ліцензії на виконання певних видів робіт, значний обсяг фінансових ресурсів для здійснення діяльності, довга тривалість виробничого процесу, необхідність залучення спеціалізованого обладнання, що дорого коштує, володіння технологіями, кваліфікований персонал, налагоджені відносини із постачальниками, кількість учасників на такому ринку – обмежена. Загроза з боку товарів-замісників у вигляді житла на вторинному ринку є несуттєвою, оскільки кількість населення у країні є відносно стабільною величиною.

Аналіз мікросередовища в роботі проведено на прикладі п'яти типових її представників: АТ «Трест Житлобуд-1» (код ЄДРПОУ 01270285; м. Харків), ТДВ «Житлобуд-2» (код ЄДРПОУ 01270351; м. Харків), ПрАТ «Куряжський домобудівельний комплекс» (код ЄДРПОУ 04852585; м. Харків), ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ» (код ЄДРПОУ 33901877; м. Харків), ПрАТ "Науково-виробниче об'єднання «Созидатель» (код ЄДРПОУ 13416334; м. Дніпро).

Отримані дані вказують, що всі підприємства здійснюють свою діяльність у межах великого міста, що обумовлює наявність постійного стабільного попиту на продукцію. Кожне підприємство займає власну ланку у межах будівельного ринку. Зокрема, АТ «Трест Житлобуд-1» та ПрАТ «КДБК» спеціалізуються на будівництві житла економ класу, при цьому перше товариство – м. Харків, друге – Харківська область, звісно з деякими перетинами інтересів. ТДВ «Житлобуд-2» та ПрАТ «ІБК «АВАНТАЖ» спеціалізуються на будівництві житла бізнес та преміум класу, незначна увага приділяється ними будинкам економ-класу, що створює точки перетину з першими двома компаніями. Останні два роки попит на житло зростає, що пов'язано з переселенням осіб із окупованої території.

Проведений аналіз свідчить і про зміни в структурі власного капіталу. Зокрема, для всіх підприємств порівняно з 2011 р. збільшилась питома вага нерозподіленого прибутку, що вказує на ефективну роботу підприємства, посилення ділової активності. Збільшення частки нерозподіленого прибутку свідчить також про розширений тип відтворення.

Стан основних засобів підприємств, що аналізуються, характеризується низьким рівнем зносу, а відповідно високим рівнем гідності. Для всіх підприємств (за винятком ПрАТ «КДБК») характерне перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт автономії має найвище значення для ПрАТ «НВО «Созидатель» та станом на 31.12.2017 становить 0,89. Найнижче значення для коефіцієнту автономії станом на 31.12.2017 характерне для ТДВ «Житлобуд-2» - 0,06. Коефіцієнт оборотності запасів для всіх підприємств зростає протягом періоду, що аналізує, що вказує на проведення політики щодо раціонального використання запасів.

Коефіцієнти рентабельності зростають, але залишаються на низькому рівні, за 2017 рік ПрАТ «КДБК» та ПрАТ «НВО «Созидатель» мали збитки, а відповідно і негативні показники рентабельності.

Особливість будівельної галузі передбачає забезпеченість підприємств великою кількістю персоналу (у випадку самостійного виконання робіт), що вимагає додаткового аналізу умов праці, рівня задоволеності працівників власною роботою. Персонал підприємства є внутрішнім його клієнтом, від рівня задоволеності якого залежить рівень обслуговування споживачів, а відповідно і їх лояльність до компанії. Існує тісний взаємозв'язок між якістю організації внутрішньофірмових процесів, якістю зовнішнього сервісу (тобто рівнем задоволеності клієнтів) та ефективністю роботи компанії, її прибутковістю та соціальною захищеністю.

Споживачів на даний час недостатня кількість, їх вимоги суттєво відрізняються між собою, а тому вони мають високу ринкову силу. Споживачі впливають на конкурентоздатність будівельних підприємств шляхом висування вимог до ціни та якості нерухомості, а також до умов

оплати та сервісу. В свою чергу найбільш конкурентоздатними є ті будівельні компанії, які надають нерухомість з найкращим співвідношенням ціна-якість та найбільш приємними умовами оплати. Під час аналізу споживачів підприємства досліджують два типи клієнтів: кінцевого споживача – окремих осіб, що придбають продукцію для особистого, некомерційного споживання, та споживачів, що придбають продукцію або послуги з метою подальшого перепродажу або використання в процесі роботи.

Така ситуація на ринку будівництва пояснює зосередженість в роботі саме на мікросередовищі підприємства – споживачах як основного фактора, що впливає на конкурентоздатність. Все це обумовлює актуальність побудови системи клієнто-орієнтованого управління.

Список використаних джерел до розділу 2

1. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. – СПб: Питер Ком, 1999. – 896 с.
2. Полторац В.А. Маркетингові дослідження / Полторац В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю.: Навч. посібник – 3-тє вид., переробл. та доповн. – Київ : Центр учб. л-ри, 2014. – 342 с.
3. Белявцев М. І., Іваненко Л. М. Маркетинг. Навчальний посібник.- К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 238 с.
4. Скибінський С.В. Маркетинг: Підручник. – Ч.1. – Львів, 2000. – 640 с.
5. Маркетинг: принципи та функції: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.І.Туган-Барановського [Азарян О.М., Баширов І. Х. та ін.]; за ред. О. М. Азарян. – [2. вид., перероб. і доп.] – К. : НМЦВО МОіН України, 2001. — 319 с.

6. Бронникова Т.С., Чернявский А.Г. Маркетинг: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. – 103 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник для вузів. – К.: Лібра, 1998 р. – 384 с.
8. Примак Т. О. Маркетинг: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2004. – 228 с.
9. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. и др. Основы маркетинга. К.; М.; С.-Пб., 1998. – 944 с.
10. Бутенко Н.В. Основы маркетингу: навчальний посібник / Н.В. Бутенко. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. – 140 с.
11. Балабанова Л. Маркетинг: підруч. / Балабанова Л. - 2-ге вид. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 647 с.
12. Grönroos C. Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory / C. Grönroos, J.H. Donnelly, W.E. George. – Marketing of Services. – Chicago : American Marketing Association Proceedings series, 1981. – P. 236-243.
13. Корінев, В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства [Текст] / В. Л. Корінев // Держава та регіони : ISSN 1993-0259. ISSN 2219-4649. Економічний аналіз. 2012 рік. Випуск 11. Частина 2. 45 Економіка та підприємництво. – 2011. – № 4. – С. 142-146.
14. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : [навч. посіб.] / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 448 с.
15. Диксон, Питер Р. Управление маркетингом: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по экон. направлениям и спец. / Питер Р. Диксон; Пер. с англ. под общ. ред. д. э. н., проф. Ю. В. Шленова. – М. : БИНОМ, 1998. – 556 с.
16. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. С. Жильцов при содействии Э. Дж. Макдоннелл]. – СПб. : Питер, 1999. – 1. 416 с.

17. Итан М. Расиел. Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач = The McKinsey Way: Using the Techniques of the World's Top Strategic Consultants to Help You and Your Business. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 192 с.

18. Хендерсон Брюс Д. Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review : Дайджест. — М: Бостонская консалтинговая группа, 2008. — Вып. 02. — С. 7-8.

19. Торкатюк В. И. Основные аспекты выхода экономики Украины из финансового кризиса на современном этапе / В. И. Торкатюк // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств» Тези доповідей. Частина 3. — Харків: ХДТУБД, 2009. С. 15-19.

20. Николаев В. П. Теорія капітальних вкладень і економіка будівництва: спільні методологічні засади і практичні цілі / В.П.Ніколаєв // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць / наук. ред. І. Г. Манцуров. — К.: НДЕІ Мінекономрозвитку і торгівлі, 2012. - №. 5. — С. 103 — 107.

21. Офіційний сайт Держкомстату України // [www. ukrstat.ua](http://www.ukrstat.ua).

22. Введення в експлуатацію житла [електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://economics.unian.ua/realestate/10022627-u-derzhstati-pidrahuvali-skilki-zhitla-v-ukrajini-vveli-v-ekspluataciyu-za-rik.html>

23. Барановская Н. Отрасли нужны финансовые вливания и правильный режим [електронний ресурс] / Н. Барановская // Российская газета - Экономика "Строительство". — 2010. — №5253 (174). — Режим доступу: <http://www.rg.ru/2010/08/06/obzor.html>.

24. Балацкий Е. Инновационно-технологический потенциал России: взгляд извне [електронний ресурс] / Е. Балацкий, А. Гусев. — Режим доступу: http://www.urban-planet.org/article_21.html#5_1.

25. Основные показатели жилищных условий населения [электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/jil-f/jkh39.htm.
26. История создания компании [электронный ресурс]. – Режим доступа: gs1.com.ua
27. ОДО «Жилстрой-2»: О компании [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zhilstroj-2.ua>
28. Частное акционерное общество «Куряжский домостроительный комплекс» [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kdsk.com.ua>
29. Авантаж: О компании [электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://avantazh.ua/o-kompanii.html>
30. АО «НПО» «Созидатель»: [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sozidatel.dp.ua>
31. Офіційний сайт Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України [Електронний ресурс] — Режим доступу: www.minregion.gov.ua
32. Момот, Т. В., Філатова, І. О., Д'якон Д. Оцінка загроз маркетингового середовища підприємств будівельної галузі в умовах впровадження клієнто-орієнтованого управління // Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. Харків, 2018. № 3(5). С. 122-130.
33. Філатова, І. О. Маркетингова безпека підприємства як основа стабільного функціонування // Економіка країни: стан, досягнення та перспективи подальшого співробітництва з країнами ЄС. 19-20 вересня 2014 р. Одеса, 2014. С. 30-31.
34. Філатова, І. О. Особливості забезпечення маркетингової безпеки в контексті управління стратегічними клієнтами на прикладі підприємств будівельної галузі // «Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою в умовах європейської інтеграції»: матеріали V міжнар. наук.-практич. конф., 26-27 жовтня 2016 р. – Харків: ХНУМГ імені О.М. Бекетова, 2016. С. 142–144.

35. Філатова, І. О. Маркетинговий аудит в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств будівельної галузі // Стратегічна аналітика та антикорупційний аудит в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки держави, регіону, суб'єктів господарювання". - Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції, 26-27 жовтня 2017 р. – Харків: ХНУМГ імені О.М. Бекетова, 2017. С. 239 – 240.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КЛІЄНТО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ
КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ
БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Моделювання інформаційно-аналітичного забезпечення клієнто-орієнтованого управління в системі корпоративної безпеки підприємств будівельної галузі

Ефективне функціонування корпоративних підприємств будівельної галузі неможливо без формування інформаційно-аналітичного забезпечення клієнто-орієнтованого управління в системі корпоративної безпеки, як важливого інформаційного підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Необхідно зауважити, що від якості інформаційно-аналітичного забезпечення залежать різні аспекти діяльності підприємств, зокрема рівень корпоративної безпеки, тому мету його можна визначити як вирішення інформаційно-аналітичними засобами проблем захисту підприємства від загроз чи їх попередження для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Інформаційно-аналітичне забезпечення клієнто-орієнтованого управління в системі корпоративної безпеки підприємств будівельної галузі – це комплексна система, яка складається із управлінських, організаційних, технічних, безпекових дій та інструментів, що базується на даних оперативного, бухгалтерського, управлінського обліку, статистичної, виробничої та іншої інформації, спрямованої на прийняття обґрунтованих управлінських рішень для забезпечення розвитку будівельних підприємств. інформаційно-аналітичного забезпечення клієнто-орієнтованого управління в

системі корпоративної безпеки підприємств будівельної галузі включає збір, опрацювання та оцінку всіх видів інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень на макро- і мікро- рівнях.

Необхідно відмітити, що інформаційно-аналітичне забезпечення управління корпоративною безпекою будівельних підприємств є складовою загальної системи управління, вона базується на відповідному інформаційному базисі у якому створені відповідні умови інформаційного захисту. Крім того, суть цієї системи полягає в об'єднанні облікових та аналітичних операцій в один процес, проведення оперативного мікроаналізу, забезпеченні безперервності даного процесу і використанні його результатів при формуванні рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Завданнями формування та використання інформаційно-аналітичного забезпечення управління корпоративною безпекою будівельних підприємств є визначення кінцевого результату діяльності цих підприємств, забезпечення контролю за використанням ресурсів на рівні підприємства та центрів відповідальності, попередження та вплив на різного рівня загрози.

Інформаційно-аналітичне забезпечення є комплексною системою, яка включає комплекс взаємопов'язаних елементів та інструментарію, використовуючи які здійснюються дії щодо захисту від загроз та їх попередження у контексті розвитку будівельних підприємств. Таким чином, для організації ефективної системи корпоративної безпеки підприємства необхідна розробка відповідної інформації щодо діяльності підприємств, що визначатиме внутрішні і зовнішні загрози, а також критерії, на підставі яких можна визначити передумови до підвищення рівня корпоративної безпеки.

Як і будь-яке інше управління, клієнто-орієнтоване управління також потребує інформаційної бази, яка буде основою для оцінки ситуації та сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень. Тому доцільно розглянути передумови та особливості формування моделі інформаційно-аналітичного забезпечення клієнто-орієнтованого управління на будівельних підприємствах.

Для забезпечення корпоративної безпеки підприємств будівельної галузі необхідним є застосування стейкхолдерно-орієнтованого підходу до стратегічного управління діяльністю, в рамках якого досить важливою складовою є клієнтська. Клієнти відіграють досить важливу роль в діяльності будь якого підприємства, так як саме на клієнтів орієнтоване виробництво продукції і саме клієнти забезпечують основний результат діяльності підприємства – прибуток. Тому діяльність всіх підприємств, і будівельні не є винятком, повинна бути спрямована на забезпечення інтересів клієнтів, що у стратегічній перспективі дозволить забезпечити зростання ефективності діяльності підприємств, їх цінності для клієнтів і безпеки діяльності.

Про важливість клієнто-орієнтованого управління свідчить таке висловлювання зарубіжних експертів-економістів: «Найважливіший актив компанії знаходиться не на її балансі. Це кількість задоволених клієнтів, які вона має» [3, с. 177], а його вплив на безпеку діяльності підприємств підтверджується наступним виразом: «96 відсотків незадоволених клієнтів ніколи не скаржаться, але якщо їхня проблема залишається невирішеною – вони зазвичай скажуть про це десятьом іншим клієнтам!» [3, с. 38], що може привести до втрати лояльності клієнтів, а разом з тим – зниження ефективності діяльності підприємств та зменшення рівня їх економічної безпеки.

Саме тому, дослідження зарубіжних авторів все частіше спрямовуються в сторону клієнто-орієнтованого управління. Зокрема, Д. Александр і Ч. Тьорнер [1] досліджують нові моделі оцінки діяльності підприємств та їх цінності, у яких ключовими аспектами є їх цінність для клієнтів та здатність задовольняти вимоги клієнтів. Основні технології клієнто-орієнтованого управління та оцінки вартості та цінності клієнта для підприємства досліджуються в роботі Ф. Батла та С. Маклана [2]. Ці ж автори досліджують і проблеми інформаційного забезпечення клієнто-орієнтованого управління, а саме – необхідність та основні етапи створення баз клієнтів. Г. Робертс-Фелпс [3] у своїй роботі розглядає основні етапи запровадження

підприємствами клієнто-орієнтованого управління. К. Андерсон та К. Керр [5] досліджують основні аспекти формування стратегії клієнто-орієнтованого управління. Велика кількість наукових праць присвячена вивченню впливу клієнто-орієнтованого управління на стратегічні показники діяльності підприємства [6-10]. Попри значну кількість досліджень проблем клієнто-орієнтованого управління все ще невирішеними залишаються питання клієнто-орієнтованого управління будівельних підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності, а також впливу клієнто-орієнтованого управління на безпеку діяльності корпоративних будівельних підприємств.

Тому доцільним є дослідження особливостей впровадження клієнто-орієнтованого стратегічного управління корпоративними будівельними підприємствами та розробка інформаційно-аналітичного забезпечення даного процесу.

У сучасних умовах господарювання для забезпечення стійкого функціонування та безпеки діяльності корпоративних будівельних підприємств у стратегічній перспективі необхідним є перехід від продукто-орієнтованих до клієнто-орієнтованих моделей управління. Як підтверджують дослідження зарубіжних економістів, ефективна стратегія клієнто-орієнтованого управління може забезпечити значне зростання рентабельності, збільшення доходів та зростання стійкості бізнесу [1], що у загальному підсумку сприятиме забезпеченню високого рівня корпоративної безпеки.

При чому, для забезпечення високого рівня корпоративної безпеки необхідним є не тільки забезпечення зростання цінності підприємства для клієнтів, а й цінності клієнтів для підприємства, що сприятиме зростанню показника лояльності клієнтів до підприємства та результативності діяльності підприємства.

Нові моделі оцінки цінності підприємства для клієнтів та клієнтів для підприємства сьогодні включають оцінку кількості клієнтів підприємства, показника цінності клієнта для підприємства, частки витрат клієнта,

клієнтської бази та прогнозованого значення «часу життя» клієнта, а також оцінку майбутньої вартості та рентабельності існуючих клієнтів і можливості підприємства знаходити нових клієнтів, які відповідають профілю хороших клієнтів [1]. Проте такі критерії оцінки не можуть бути вичерпними та можуть доповнюватись чи відрізнятись залежно від особливостей діяльності конкретного підприємства. Зокрема, діяльність будівельних підприємств в плані взаємодії з клієнтами характеризується персоніфікацією споживача, тобто кожен об'єкт будується під конкретного споживача та в процесі будівництва підприємство може максимально врахувати потреби та побажання клієнта в процесі взаємодії з ним. Хоча, типовими для підприємств будівельного ринку є операції продажу кінцевому споживачеві через посередників, коли підприємство не має безпосередньої можливості спілкування з кінцевим споживачем. В таких випадках для підтримки своєї репутації на ринку будівельному підприємству необхідно в процесі будівництва орієнтуватись на загальні потреби споживачів на ринку, що потребує проведення попереднього збору інформації та її аналізу. Довготривалий цикл будівництва та висока вартість кінцевого продукту також зумовлюють особливості взаємозв'язку між будівельним підприємством та клієнтами, що полягає у специфіці розрахунків за кінцевий продукт і великим проміжком часу між оплатою продукту та його отриманням. Тому при оцінці цінності будівельного підприємства для клієнтів доцільно застосовувати такі показники, як кількість наданих клієнтом рекомендацій своїм знайомим, кількість повторних операцій купівлі, рівень задоволення клієнтом одержаним продуктом, готовність клієнта замовити супутні послуги у будівельного підприємства. Щодо оцінки цінності клієнта для підприємства, то її можна оцінити шляхом підрахунку нових клієнтів підприємства, залучених за рахунок рекомендацій даного клієнта, сума та кількість здійснених повторних операцій купівлі, сума замовлених супутніх послуг. Очевидно, що при зростанні цінності

підприємства для клієнтів та клієнтів для підприємства зростатиме і рівень корпоративної безпеки підприємства.

Найпростішими в розрахунку, найбільш логічними з точки зору клієнто-орієнтованого управління (так як базуються на оцінках клієнтів) та найчастіше застосовуваними у міжнародній практиці [1-5] є такі два показники оцінки клієнто-орієнтованого управління як: CSAT (Customer Satisfaction Score) чи CSI (Customer Satisfaction Index) – індекс задоволення клієнтів та NPS (Net Promoter Score) – індекс лояльності клієнтів.

При розрахунку індексу задоволення клієнтів (CSI) для будівельних підприємств пропонуємо враховувати і оцінювати три напрямки їх роботи та, відповідно, розраховувати такі індекси: індекс задоволення продукцією підприємства (CSI1), індекс задоволення супутніми бізнес-процесами (CSI2) та індекс задоволення роботою персоналу підприємства (CSI3).

Індекс лояльності клієнтів (NPS) визначає прихильність споживачів товару або компанії, тобто дозволяє виміряти лояльність клієнтів.

Споживачів просять вказати на шкалі від 0 до 10, наскільки ймовірно, що вони порекомендують компанію / продукт / послугу. За результатами всі респонденти діляться на три групи:

- «Промоутери» (9-10 балів) - лояльні клієнти, готові рекомендувати;
- «Пасивні» (7-8) - пасивні клієнти, в цілому задоволені, але не бажають рекомендувати;
- «Незадоволені / Детрактори» (0-6) - не задоволені за недостатністю майна не рекомендуватимуть [11].

Індекс NPS розраховується як різниця у відносному числі промоутерів і незадоволених. Чим він більший, тим вище лояльність споживачів.

Як індекс лояльності клієнтів, так і індекс задоволення клієнтів визначають шляхом опитування клієнтів, що може бути забезпечено проведенням анкетування клієнтів, де вони за десятибальною шкалою зможуть оцінити своє ставлення до роботи підприємства. Потім отримані

дані аналізуються експертами та розраховуються відповідні показники на основі отриманих відповідей на запитання.

SCI (Secure Customer Index) – індекс надійності клієнтів розширює можливості NPS і дозволяє детальніше дослідити лояльність клієнтів.

Індекс надійності клієнтів корелює з такими показниками діяльності підприємства як рентабельність, частка на ринку і коефіцієнт постійних клієнтів. Коефіцієнт постійних клієнтів зростає зі збільшенням індексу надійності клієнтів.

Secure Customer Index дозволяє ідентифікувати клієнтів за такими категоріями:

- 1) безпечні клієнти – 0,9-1,0: лояльні і задоволені споживачі;
- 2) сприятливі клієнти – 0.8-0.899: задоволені споживачі;
- 3) уразливі клієнти – 0.7-0.799: розчаровані, готові перейти до конкурентів;
- 4) ризикові клієнти <0.7: користуються послугами конкурента [12].

Важливість розрахунку даних показників для оцінки ефективності діяльності підприємства підтверджується міжнародними статистичними розрахунками та аналізом. Зокрема, Джефф Безос, засновник Amazon.com, показує наступну статистику, яка підтверджує безумовний вплив рекомендацій на прибуток і репутацію компанії [12]:

- 6 позитивних рекомендацій → +1 новий клієнт
- 1 негативна рекомендація → - 5 позитивних рекомендацій
- 1 негативна рекомендація → - 0,83 нового клієнта
- 1 критик → 4-6 негативних рекомендацій
- 1 критик → - 4,15 нових клієнтів

та зазначає: "Якщо вам вдасться створити відмінний досвід, то клієнти розкажуть один одному про це. Живе слово - потужний інструмент".

Чим більше у компанії промоутерів, тим більше вони привернуть нових клієнтів. Лояльні клієнта разом з новими забезпечують зростання прибутку.

Збільшення лояльності на 2% дає зниження витрат на 10% (рис. 3.1), а це в свою чергу веде до збільшення прибутку в середньому на 16% без збільшення обсягів продажів і цін (Leading on the Edge of Chaos, Emmet Murphy & Mark Murphy).

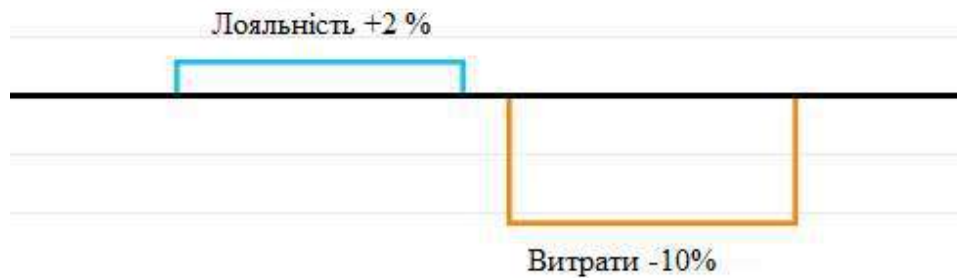


Рис. 3.1. Вплив зростання лояльності клієнтів на витрати підприємства

На основі вивчення показників оцінки клієнто-орієнтованого управління та з урахуванням специфіки будівельних підприємств пропонуємо до інформаційної складової інформаційно-аналітичної моделі клієнто-орієнтованого управління включити базу даних, пов'язану з клієнтами, програму лояльності та положення про службу корпоративної безпеки, а до аналітичної – перелік ключових показників оцінки цінності клієнтів для підприємства та впливу клієнто-орієнтованого управління на рівень корпоративної безпеки (рис. 3.2).

Для оцінки впливу клієнто-орієнтованого управління на корпоративну безпеку пропонуємо розраховувати індекс безпеки клієнто-орієнтованого управління як елемент маркетингової складової корпоративної безпеки.

На основі аналізу міжнародного досвіду та з урахуванням особливостей діяльності будівельних підприємств даний показник пропонується розраховувати шляхом інтеграції трьох коефіцієнтів: CSI (Customer Satisfaction Index) – індексу задоволення клієнтів, NPS (Net Promoter Score) – індексу лояльності клієнтів та SCI (Secure Customer Index) – індексу надійності клієнтів.

При формуванні інформаційної складової моделі база даних, пов'язана з клієнтами має включати дві складові:

1) база даних для клієнтів, що включає інформування клієнтів через канали комунікації щодо особливостей продукції підприємства та строків будівельного процесу, якості матеріалів, що застосовуються при виробництві кінцевого продукту, а також особливостей цінової політики. Саме ці показники є найважливішими при виборі будівельної компанії для більшості клієнтів, що підтверджується дослідженнями міжнародних будівельних ринків.

2) база даних про клієнтів, при формуванні якої необхідним є проведення маркетингових досліджень для визначення побажань та пріоритетів потенційних клієнтів будівельного підприємства та проведення конкурентної розвідки щодо переваг та недоліків основних конкурентів на ринку, що дозволить врахувавши отриману інформацію розробити проект, який в кінцевому підсумку приведе до виготовлення продукції, що буде мати максимально можливу цінність для потенційних клієнтів. При формуванні бази даних стосовно побажань та пріоритетів клієнтів доцільним є проведення анкетування як реальних, так і потенційних клієнтів з подальшим аналізом отриманих результатів.

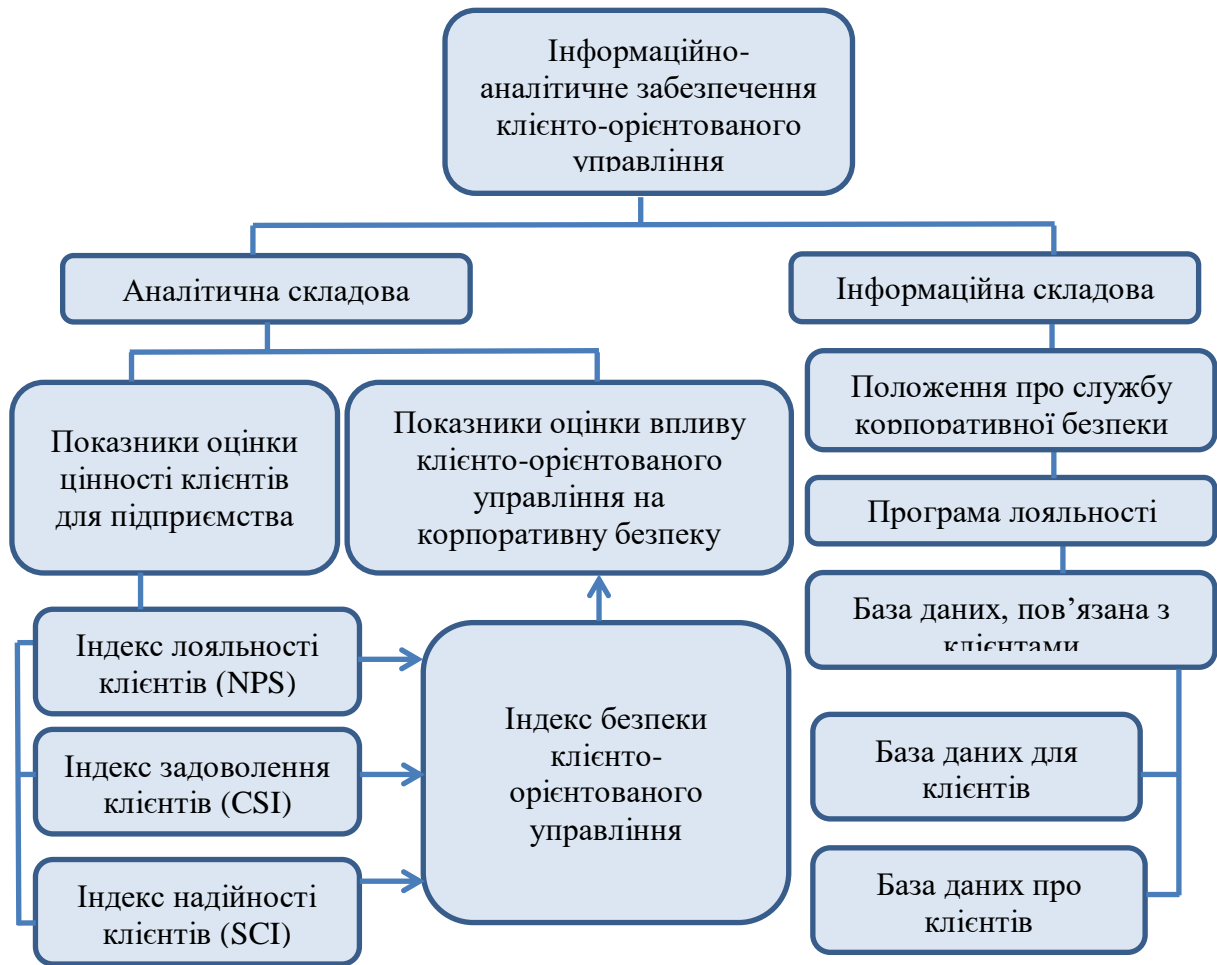


Рис. 3.2. Модель інформаційно-аналітичного забезпечення клієнто-орієнтованого управління корпоративних будівельних підприємств

Аналітична складова моделі включає дві компоненти:

- 1) показники оцінки цінності клієнтів для підприємства;
- 2) показники оцінки впливу клієнто-орієнтованого управління на корпоративну безпеку.

Для оцінки цінності клієнтів для підприємства доцільним є визначення потенційної вигоди, яку вони можуть принести підприємству, що може оцінюватись не тільки величиною доходу підприємства від клієнта, але і їх можливістю залучати нових клієнтів шляхом розповсюдження позитивної інформації про репутацію і результати роботи підприємства. Для проведення оцінки можуть застосовуватись такі показники: загальна кількість клієнтів підприємства, середньорічний дохід на одного клієнта, кількість здійснених клієнтом повторних покупок, кількість рекомендацій наданих клієнтом іншим

особам, кількість здійснених покупок та залучених нових клієнтів за наданими рекомендаціями.

При оцінці впливу клієнто-орієнтованого управління на корпоративну безпеку доцільно визначати також і цінність підприємства для клієнта, так як тільки даючи своїм клієнтам бажану цінність підприємство може очікувати зворотного ефекту у вигляді зростання показників ефективності діяльності, що сприятиме зростанню рівня корпоративної безпеки. Показниками оцінки цінності підприємства для клієнта є наступні: частка підприємства на ринку, індекс бренду підприємства, індекс задоволення покупців, індекс лояльності покупців, рівень витрат на обслуговування одного клієнта.

Для оцінки впливу клієнто-орієнтованого управління на інтегральний показник корпоративної безпеки розроблено індекс безпеки клієнто-орієнтованого управління, який запропоновано включити до показника маркетингової безпеки при розрахунку комплексного показника корпоративної безпеки (рис. 3.3).

З урахуванням індексу безпеки клієнто-орієнтованого управління зроблено перерахунок показника маркетингової безпеки та інтегрального показника корпоративної безпеки, розрахованих у другому розділі роботи для підприємства АТ «Трест Житлобуд – 1».

При розрахунку індексу лояльності клієнтів з урахуванням думки експертів, якими виступали менеджери та керівники будівельних компаній, та беручи до уваги специфіку діяльності будівельних підприємств, лояльними вважались клієнти, які оцінювали свою готовність рекомендувати підприємство в 6 і більше балів за 10-бальною шкалою.

При розрахунку комплексного індексу задоволення клієнтів з урахуванням думки експертів коефіцієнти значущості для кожної з його складових розподілились так, як визначено у формулі 3.1.

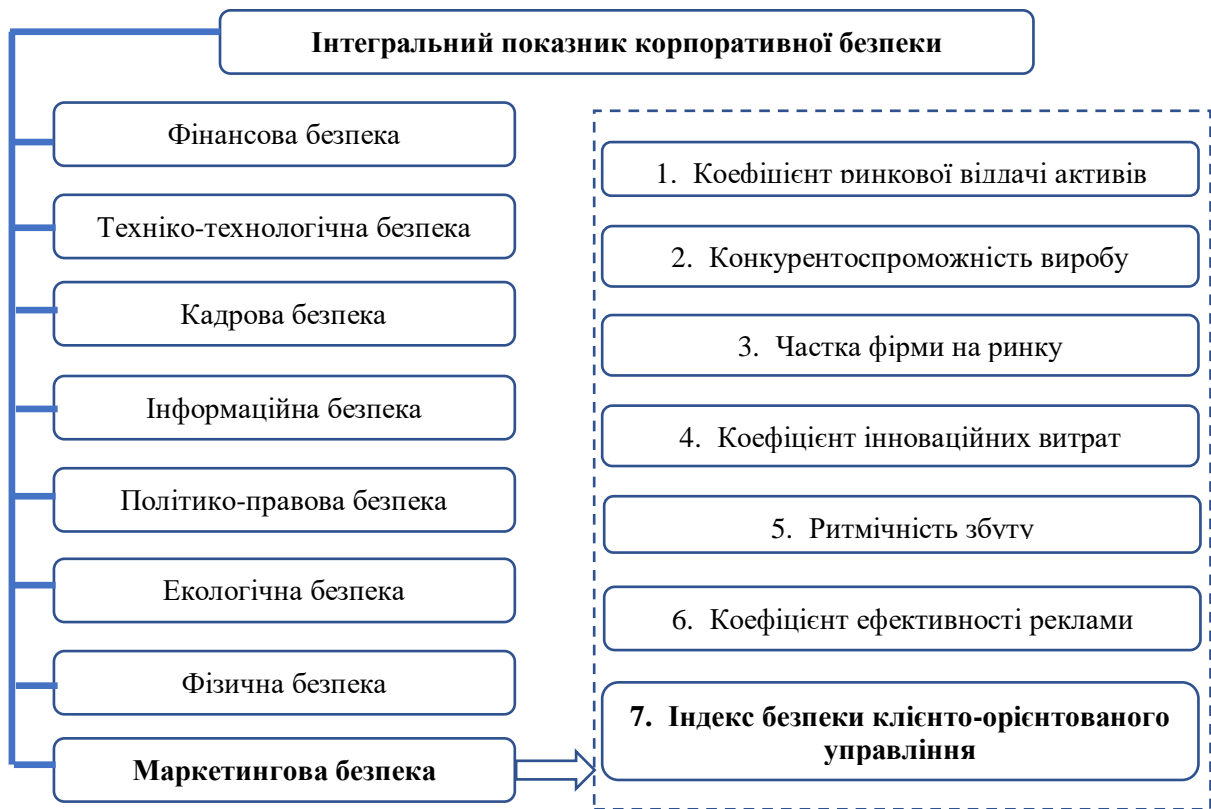


Рис. 3.3. Клієнтська складова в системі корпоративної безпеки

$$I_{зк} = 0,5 I_{зп} + 0,3 I_{збп} + 0,2 I_{зрп}, \quad (3.1)$$

де $I_{зк}$ – індекс задоволення клієнтів;

$I_{зп}$ – індекс задоволення продукцією підприємства;

$I_{збп}$ – індекс задоволення супутніми бізнес-процесами;

$I_{зрп}$ – індекс задоволення роботою персоналу.

Результати розрахунку індексу задоволення клієнтів для підприємства АТ «Трест Житлобуд – 1» наведено в табл. 3.1.

Для визначення індексу надійності клієнтів надійними вважалися клієнти, які оцінювали свою готовність продовжувати свою співпрацю з підприємством в 6 балів за 10-бальною шкалою.

Комплексний показник безпеки клієнто-орієнтованого управління було розраховано за формулою 3.2.

Таблиця 3.1

Індекс задоволення клієнтів АТ «Трест Житлобуд – 1»

№ з/п	Складові індексу задоволення клієнтів	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Індекс задоволення продукцією підприємства	0,53	0,5	0,49	0,51	0,51	0,5	0,52
2	Індекс задоволення супутніми бізнес-процесами	0,44	0,41	0,4	0,45	0,43	0,41	0,42
3	Індекс задоволення роботою персоналу	0,55	0,54	0,52	0,56	0,54	0,55	0,58
	Комплексний індекс задоволення клієнтів	0,51	0,48	0,47	0,50	0,49	0,48	0,50

$$I_{\text{Бкоу}} = 0,25 I_{\text{ЛК}} + 0,5 I_{\text{ЗК}} + 0,25 I_{\text{НК}}, \quad (3.2)$$

де $I_{\text{Бкоу}}$ – індекс безпеки клієнто-орієнтованого управління;

$I_{\text{ЗП}}$ – індекс лояльності клієнтів;

$I_{\text{ЗБП}}$ – індекс задоволення клієнтів;

$I_{\text{ЗРП}}$ – індекс надійності клієнтів.

Результати розрахунку індексу безпеки клієнто-орієнтованого управління для підприємства АТ «Трест Житлобуд – 1» наведено в табл. 3.2.

Для визначення впливу клієнто-орієнтованого управління на корпоративну безпеку було проведено перерахунок інтегрального показника корпоративної безпеки з урахуванням значення індексу безпеки клієнто-орієнтованого управління у складі показника маркетингової безпеки.

Таблиця 3.2

Індекс безпеки клієнто-орієнтованого управління**АТ «Трест Житлобуд-1»**

№ з/п	Складові індексу безпеки клієнто-орієнтованого управління	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Індекс лояльності клієнтів	0,21	0,19	0,18	0,23	0,19	0,2	0,18
2	Індекс задоволення клієнтів	0,51	0,48	0,47	0,50	0,49	0,48	0,50
3	Індекс надійності клієнтів	0,52	0,5	0,48	0,5	0,5	0,49	0,48
	Індекс безпеки клієнто-орієнтованого управління	0,44	0,41	0,40	0,43	0,42	0,41	0,42

Розрахунок проводився за наступною формулою (3.3):

$$\begin{aligned} \text{Ш}_{\text{ЕБ}} = & 0,2 \text{ ФінБ} * 0,2 \text{ ТТБ} * 0,1 \text{ КБ} * 0,05 \text{ ІБ} * 0,1 \text{ ППБ} * \\ & * 0,1 \text{ ЕколБ} * 0,1 \text{ ФБ} * 0,15 \text{ МБ} \end{aligned} \quad (3.3)$$

де $\text{Ш}_{\text{ЕБ}}$ – інтегральний показник економічної безпеки;

ФінБ – фінансова безпека;

ТТБ – техніко-технологічна безпека;

КБ – кадрова безпека;

ІБ – інформаційна безпека;

ППБ – політико-правова безпека;

ЕколБ – екологічна безпека;

ФБ – фізична безпека;

МБ – маркетингова безпека.

Перераховане значення показників маркетингової безпеки з урахуванням індексу безпеки клієнто-орієнтованого управління наведено в табл. 3.3.

За результатами розрахунку індексу безпеки клієнто-орієнтованого управління рівень безпеки за бальною шкалою від 0 до 3 було оцінено як нестійкий, що вплинуло на середнє значення показника маркетингової безпеки у бік його зменшення.

З урахуванням зменшення показника маркетингової безпеки було зроблено перерахунок інтегрального показника економічної безпеки з використанням формули 3.3. Отримані результати розрахунків наведено в таблиці 3.4.

Порівнюючи значення інтегрального показника економічної безпеки отримані в таблиці 3.4 з результатами розрахунків, зроблених у другому розділі, бачимо, що зменшення рівня маркетингової безпеки під впливом індексу безпеки клієнто-орієнтованого управління приводить до зменшення комплексного показника економічної безпеки.

Підвищення індексу безпеки клієнто-орієнтованого управління у складі показника маркетингової безпеки приведе до зростання інтегрованого показника корпоративної безпеки. Для цього необхідно збільшувати рівень лояльності клієнтів, індекс задоволення клієнтів якістю продукції та надійність клієнтів.

Врахування індексу безпеки корпоративного управління при визначенні маркетингової складової корпоративної безпеки приводить до зменшення показника маркетингової безпеки на 10% та зменшення комплексного показника корпоративної безпеки на 1-2% (табл. 3.5), що вказує на необхідність вдосконалення системи клієнто-орієнтованого управління АТ «Трест Житлобуд-1».

Таким чином, для проведення ефективної роботи з клієнтами необхідним є формування інформаційно-аналітичного забезпечення даного процесу за двома складовими – інформаційною та аналітичною, які дозволять комплексно врахувати не тільки інтереси підприємства у взаємодії з клієнтами, але і інтереси клієнта у взаємодії з підприємством, шляхом оцінки клієнтської складової у складі інтегрованого показника корпоративної безпеки за трьома показниками: індекс задоволення клієнтів (CSI), індекс лояльності клієнта (NPS) та індекс надійності клієнтів (SCI). що сприятиме прийняттю правильних стратегічних управлінських рішень та приведе до зростання рівня корпоративної безпеки.

Підприємство, яке серйозно відноситься до клієнто-орієнтованого управління, успішно працює з замовниками, де замовник стає центром всіх операцій і прийнятих рішень – обов'язково досягне успіху у стратегічній перспективі.

Таблиця 3.3

Показник маркетингової безпеки з урахуванням індексу безпеки клієнто-орієнтованого управління

Показники маркетингової (ринкової) безпеки	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	К*	Б*	К	Б	К	Б	К	Б	К	Б	К	Б	К	Б
Коефіцієнт ринкової віддачі активів	0,50	3	0,49	3	0,69	3	0,42	3	0,37	3	0,30	3	0,34	3
Конкурентоспроможність виробу	1,00	3	1,00	3	1,00	3	1,00	3	1,00	3	1,00	3	1,00	3
Частка фірми на ринку		3		3		3		3		3		3		3
Коефіцієнт інноваційних витрат	0,10	2	0,12	2	0,09	2	0,09	2	0,10	2	0,10	2	0,11	2
Ритмічність збуту	0,97	3	0,96	3	0,95	3	0,97	3	0,98	3	0,99	3	0,98	3
Коефіцієнт ефективності реклами	0,02	2	0,05	2	0,02	2	0,04	2	0,02	2	0,07	2	0,01	2
<i>Індекс безпеки клієнто-орієнтованого управління</i>	<i>0,44</i>	<i>2</i>	<i>0,41</i>	<i>2</i>	<i>0,40</i>	<i>2</i>	<i>0,43</i>	<i>2</i>	<i>0,42</i>	<i>2</i>	<i>0,41</i>	<i>2</i>	<i>0,42</i>	<i>2</i>
Середнє бальне значення показника маркетингової безпеки		2,57		2,57		2,57		2,57		2,57		2,57		2,57

*К – коефіцієнт; Б – бал.

Таблиця 3.4

Інтегральний показник економічної безпеки з урахуванням зміни показника маркетингової безпеки

Функціональні складові економічної безпеки	Функціональні складові економічної безпеки							Розрахункове середнє бальне значення						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Фінансова безпека	1,29	1,43	1,71	1	2,07	2	2,07	0,26	0,29	0,34	0,20	0,41	0,40	0,41
Техніко-технологічна безпека	2,56	2,22	2,44	2,44	2,56	2,33	2,33	0,51	0,44	0,49	0,49	0,51	0,47	0,47
Кадрова безпека	2,44	2,22	2,44	2,56	2,67	2,67	2,67	0,24	0,22	0,24	0,26	0,27	0,27	0,27
Інформаційна безпека	2	2	2	2,33	2	2,33	2,33	0,10	0,10	0,10	0,12	0,10	0,12	0,12
Політико-правова безпека	2,67	1,67	2,67	2,67	3	2	2	0,27	0,17	0,27	0,27	0,30	0,20	0,20
Екологічна безпека	3	3	3	3	3	3	3	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Фізична безпека	3	2	3	3	3	3	3	0,30	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Маркетингова (ринкова) безпека	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39
Комплексний (інтегральний) показник економічної безпеки								2,37	2,10	2,43	2,31	2,58	2,44	2,45

Таблиця 3.5

**Вплив індексу безпеки клієнто-орієнтованого управління
АТ «Трест Житлобуд – 1» на зміну показників
маркетингової та корпоративної безпеки**

№ з/п	Показник	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1а	Маркетингова безпека	2,67	2,67	2,67	2,67	2,67	2,67	2,67
1б	Маркетингова безпека (з урахуванням індексу безпеки клієнто-орієнтованого управління)	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57
	Зміни	- 0,1	- 0,1	- 0,1	- 0,1	- 0,1	- 0,1	- 0,1
2а	Інтегральний показник корпоративної безпеки	2,38	2,12	2,44	2,33	2,59	2,45	2,46
2б	Інтегральний показник корпоративної безпеки (з урахуванням індексу безпеки клієнто-орієнтованого управління)	2,37	2,1	2,43	2,31	2,58	2,44	2,45
	Зміни	- 0,01	- 0,02	- 0,01	- 0,02	- 0,01	- 0,01	- 0,01

Для забезпечення ефективності процесу клієнто-орієнтованого управління необхідним є його інформаційно-аналітичне забезпечення. Розроблена концептуальна модель інформаційно-аналітичного забезпечення клієнто-орієнтованого управління в системі корпоративної безпеки підприємств будівельної галузі (рис. 3.4) розглядається як цілеспрямований, специфічний і безперервний процес збирання, аналізу, збереження і представлення інформації про стан клієнто-орієнтованого управління шляхом здійснення комплексу заходів із застосування аналітичних процедур на основі використання інформаційних ресурсів для проведення розрахунків та моделювання інтегрального показника безпеки клієнто-орієнтованого управління та інтегрального рівня оцінки ефективності клієнто-орієнтованого управління. Їх аналіз і синтез з метою оцінки впливу загроз маркетингового середовища корпоративних підприємств будівельної галузі за клієнтською складовою дозволяє приймати рішення щодо впровадження стратегічних заходів із забезпечення корпоративної безпеки підприємств будівельної галузі на засадах клієнто-орієнтованого управління.

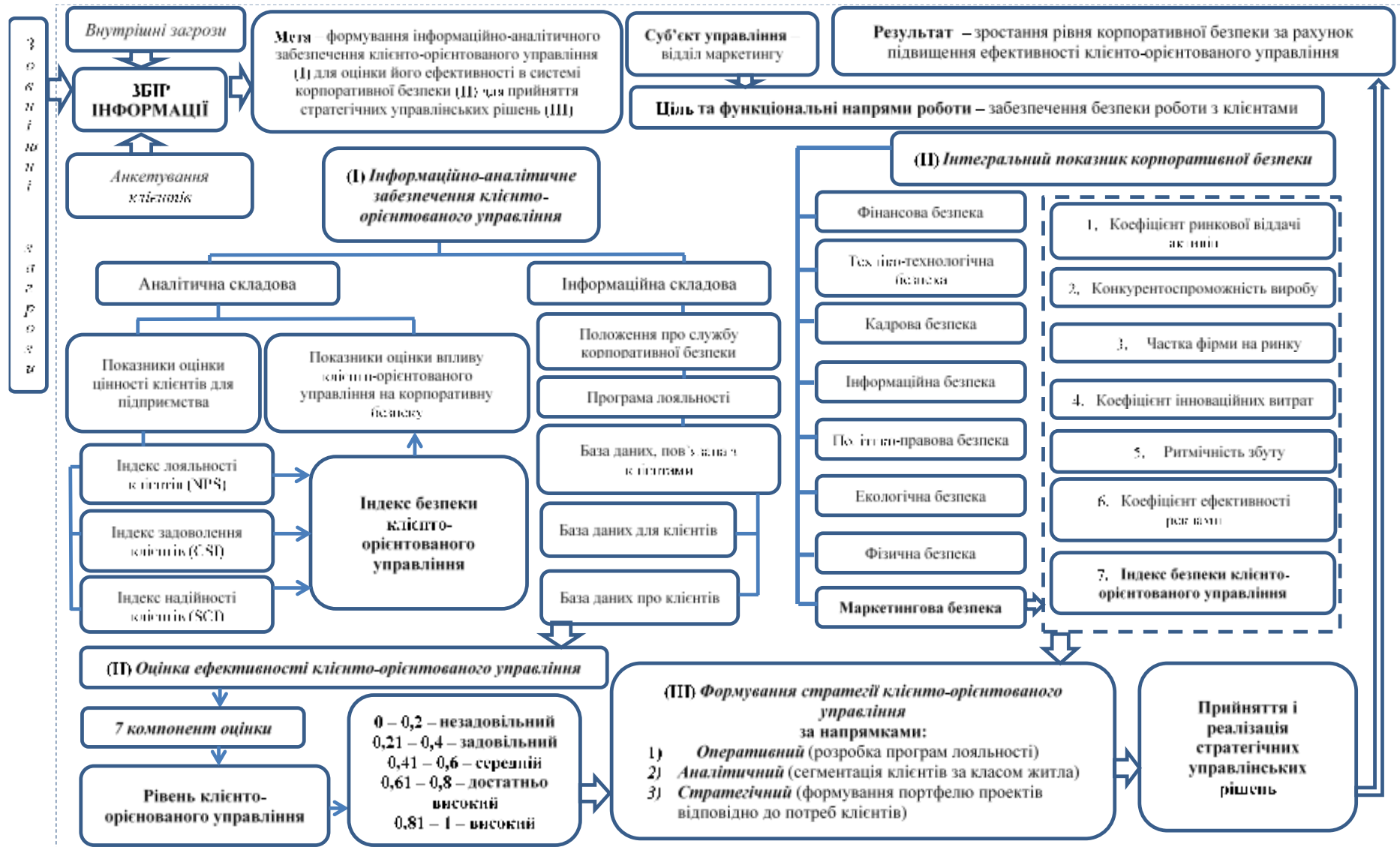


Рис. 3.4. Модель інформаційно-аналітичного забезпечення клієнто-орієнтованого управління корпоративних будівельних підприємств

3.2. Оцінка ефективності клієнто-орієнтованого управління в системі корпоративної безпеки підприємств будівельної галузі

Будівельні підприємства України застосовують деякі аспекти клієнто-орієнтованого управління у своїй практичній діяльності, зокрема це стосується проведення опитувань клієнтів, наведення розширеної інформації про діяльність підприємств та характеристики продукції на веб-сайтах компаній, та інші заходи, які, однак, не завжди мають системний характер та не характеризуються комплексністю при врахуванні інтересів клієнтів. Орієнтація будівельного підприємства на клієнта є одним із найважливіших напрямків ринкових перетворень у галузі. В умовах нестабільності сучасних економічних відносин орієнтація будівельних підприємств на клієнта може стати тим засобом, який допоможе вітчизняним підприємствам не тільки вижити в цих складних умовах, але й досягти зростання і високого рівня корпоративної безпеки у стратегічній перспективі.

Незважаючи на наявність вагомої наукової бази стосовно розвитку економіки, проблема клієнто-орієнтованого управління будівельних підприємств та оцінка його ефективності ще мало досліджувана вітчизняною економічною наукою. Зокрема, невирішеним є питання вибору критеріїв і засобів оцінки клієнто-орієнтованого управління в системі корпоративної безпеки. Дане питання потребує більш детального дослідження, так як від ефективності клієнто-орієнтованого управління будівельних підприємств залежить не тільки ефективність їх діяльності, а й рівень корпоративної безпеки, що має велике значення для стратегічної перспективи їх діяльності.

Враховуючи велику цінність клієнта для підприємства та беручи до уваги результати розрахунків, проведених у п. 3.1 даного розділу, можна стверджувати, що ефективність клієнто-орієнтованого управління має прямо пропорційний вплив на рівень корпоративної безпеки. Тому для корпоративних будівельних підприємств при розрахунку рівня корпоративної безпеки доцільно буде до інтегрального показника

корпоративної безпеки, поруч з фінансово-економічною, техніко-технологічною, інтелектуально-кадровою, політико-правовою, екологічною, інформаційною та силовою складовими, включати і клієнтську складову, яка буде характеризувати ефективність клієнто-орієнтованого управління підприємства.

Для оцінки ефективності клієнто-орієнтованого управління будівельних підприємств доцільним є застосування математико-статистичного методу експертних оцінок. Щодо реалізації даного методу, то його варто доповнити аналітико-графічним способом оцінки ефективності клієнто-орієнтованого управління будівельних підприємств, який має переваги перед іншими через наочність отриманих результатів та полегшення роботи з формування висновків проведеного дослідження [13].

Перш за все, необхідно виділити основні параметри оцінки ефективності клієнто-орієнтованого управління з урахуванням специфіки діяльності будівельних підприємств. Враховуючи доведену ефективність збалансованої системи показників при оцінці стратегічних показників діяльності підприємства, для оцінки ефективності клієнто-орієнтованого управління доцільно також обрати як фінансові, так і не фінансові показники. При виборі параметрів оцінки автором пропонується обмежитись сімома компонентами для полегшення сприйняття та аналізу інформації.

З урахуванням специфіки діяльності будівельних підприємств рекомендується виділити наступні компоненти оцінки ефективності клієнто-орієнтованого управління:

- 1) Відповідність продукції підприємства очікуванням клієнта;
- 2) Рівень благоустрою прибудинкової території;
- 3) Ступінь задоволення клієнтів якістю будівельних робіт та матеріалів;
- 4) Ступінь задоволення клієнтів комфортністю будинку;
- 5) Рівень обслуговування клієнтів;
- 6) Рівень інформованості клієнта про діяльність підприємства;
- 7) Конкурентні переваги та репутація підприємства.

Ефективність клієнто-орієнтованого управління можна характеризувати функцією (формула 3.4):

$$E_{\text{КОУ}} = F(A_1, A_2, \dots, A_n), \quad (3.4)$$

де $E_{\text{КОУ}}$ – ефективність клієнто-орієнтованого управління;

(A_1, A_2, \dots, A_n) – ефективність клієнто-орієнтованого управління за компонентами;

n – кількість компонент.

На основі запропонованих компонент оцінки ефективності клієнто-орієнтованого управління для проведення дослідження на будівельному підприємстві було розроблено анкету у відповідності з вимогами і принципами її побудови (додаток Г). До анкети включено 7 груп запитань, тобто 7 компонентів клієнто-орієнтованого управління. Кожне запитання у анкеті є підкомпонентом клієнто-орієнтованого управління. У вступі зазначено ціль дослідження, критерії оцінки, наведено тлумачення використовуваної шкали балів, пояснено порядок заповнення анкети. Запитання анкети призначені для оцінки ефективності клієнто-орієнтованого управління будівельного підприємства в системі його корпоративної безпеки.

Компоненти клієнто-орієнтованого управління деталізовані кількома питаннями, щоб виключити неоднозначність їхнього тлумачення експертами та підвищити точність одержуваної інформації. Це також дозволяє виявити причини, які знижують ефективність клієнто-орієнтованого управління, та визначити напрямки для його удосконалення.

У таблиці 3.6 наведені згруповані за компонентами оцінки ефективності клієнто-орієнтованого управління анкетні запитання, що були використані під час дослідження на будівельному підприємстві АТ «Трест Житлобуд-1».

Для оцінювання компонентів клієнто-орієнтованого управління проводилась аналітична оцінка відповідей респондентів експертами з числа керівного складу компанії за десятибальною шкалою. Додатково

використано нульовий рівень, що умовно вводить істинно нульову точку шкали.

В апробації брали участь клієнти підприємства АТ «Трест Житлобуд-1». Усього було заповнено 50 анкет. Оцінки респондентів наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.6

**Компоненти і підкомпоненти оцінки ефективності
клієнто-орієнтованого управління**

№ компоненту	Назва компоненту	№ питання	Підкомпоненти (питання з анкети)
A1	Відповідність продукції підприємства очікуванням клієнта	1	Дайте загальну оцінку якості придбаного Вами житла
		2	Оцініть своєчасність виконання будівельних робіт
		3	Оцініть своєчасність введення житла в експлуатацію
		4	Оцініть вартість житла у співвідношенні «ціна/якість»
A2	Рівень благоустрою прибудинкової території	5	Дайте характеристику та оцінку прилеглої території в цілому
		6	Дайте оцінку ступеня задоволення кількістю та якістю дитячих майданчиків
		7	Оцініть кількість та зручність місць для паркування машини біля будинку
A3	Ступінь задоволення клієнтів якістю будівельних робіт та матеріалів	8	Дайте оцінку якості виконання будівельних робіт
		9	Охарактеризуйте та оцініть якість використовуваних будівельних матеріалів
		10	Дайте оцінку якості змонтованих матеріалів
		11	Оцініть якість оздоблювальних матеріалів
A4	Ступінь задоволення клієнтів комфортністю будинку	12	Охарактеризуйте ступінь задоволення плануванням будинку (під'їзду)
		13	Дайте оцінку роботи комунікаційних систем в квартирі
		14	Оцініть рівень шумоізоляції квартири
A5	Рівень обслуговування клієнтів	15	Дайте оцінку діяльності працівників нашого підприємства, які обслуговують покупців житла
		16	Охарактеризуйте та оцініть процес купівлі/продажу житла
		17	Оцініть якість роботи по усуненню виявлених недоліків
A6	Рівень інформованості клієнта про діяльність	18	Дайте оцінку отриманої Вами інформації про Вашу потенційну квартиру

	підприємства		
		19	Оцініть якість інформації, що надається про діяльність нашого підприємства через інформаційні ресурси
A7	Конкурентні переваги та репутація підприємства	20	Оцініть діяльність нашого підприємства порівняно з діяльністю інших відомих Вам будівельних підприємств
		21	Дайте оцінку Вашої готовності рекомендувати наше підприємство друзям, родичам, знайомим

Таблиця 3.7

Відповіді респондентів АТ «Трест Житлобуд-1» на анкетні запитання

№ з/п	Питання	Кількість оцінок за балами										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Дайте загальну оцінку якості придбаного Вами житла	0	0	3	5	7	9	7	15	2	2	0
2	Оцініть своєчасність виконання будівельних робіт	0	0	0	0	4	9	20	10	7	0	0
3	Оцініть своєчасність введення житла в експлуатацію	0	0	3	0	0	6	12	17	8	4	0
4	Оцініть вартість житла у співвідношенні «ціна/якість»	0	2	0	3	7	11	16	7	4	0	0
5	Дайте характеристику та оцінку прилеглої території в цілому	3	4	5	19	14	2	3	0	0	0	0
6	Дайте оцінку ступеня задоволення кількістю та якістю дитячих майданчиків	4	5	12	18	7	4	0	0	0	0	0
7	Оцініть кількість та зручність місць для паркування машини біля будинку	2	4	8	15	11	3	2	5	0	0	0
8	Дайте оцінку якості виконання будівельних робіт	0	0	6	1	8	21	7	3	0	4	0
9	Охарактеризуйте та оцініть якість використовуваних будівельних матеріалів	0	0	1	19	16	8	2	4	0	0	0
10	Дайте оцінку якості змонтованих матеріалів	2	2	5	21	12	2	2	4	0	0	0
11	Оцініть якість оздоблювальних матеріалів	0	7	0	5	22	9	2	4	1	0	0
12	Охарактеризуйте ступінь задоволення плануванням будинку (під'їзду)	0	0	3	7	11	14	8	7	0	0	0
13	Дайте оцінку роботи комунікаційних систем в квартирі	0	0	0	0	1	10	19	19	1	0	0
14	Оцініть рівень шумоізоляції квартири	0	5	9	17	12	3	4	0	0	0	0
15	Дайте оцінку діяльності працівників нашого підприємства, які обслуговують покупців житла	0	0	4	2	5	10	8	16	5	0	0
16	Охарактеризуйте та оцініть процес купівлі/продажу житла	0	0	0	4	10	15	9	7	5	0	0
17	Оцініть якість роботи по усуненню виявлених недоліків	0	0	0	6	12	21	8	3	0	0	0
18	Дайте оцінку отриманої Вами інформації про Вашу потенційну квартиру	0	10	25	7	4	2	2	0	0	0	0
19	Оцініть якість інформації, що надається про діяльність нашого	0	0	0	2	23	15	7	3	0	0	0

	підприємства через інформаційні ресурси											
20	Оцініть діяльність нашого підприємства порівняно з діяльністю інших відомих Вам будівельних підприємств	0	4	0	2	8	12	17	5	2	0	0
21	Дайте оцінку Вашої готовності рекомендувати наше підприємство друзям, родичам, знайомим	0	5	5	11	16	4	5	4	0	0	0

Оскільки відповіді на анкетні запитання є випадковими величинами, то для обробки результатів було застосовано методи математичної статистики, що дозволяють отримати більшу вірогідність вірної оцінки.

Для розрахунку оцінок компонентів ефективності клієнто-орієнтованого управління сформовано матрицю (3.5) вірогідностей оцінок підкомпонентів ефективності клієнто-орієнтованого управління ($E'_{\text{коу}}$) з використанням цифрових даних таблиці 3.7.

$$E'_{\text{коу}} = \begin{matrix} X'_{11} & X'_{12} & \cdots & X'_{1j} & \cdots & X'_{1N} \\ X'_{21} & X'_{22} & \cdots & X'_{2j} & \cdots & X'_{2N} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ X'_{i1} & X'_{i2} & \cdots & X'_{ij} & \cdots & X'_{iN} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ X'_{2l1} & X'_{2l2} & \cdots & X'_{2lj} & \cdots & X'_{2lN} \end{matrix} \quad (3.5)$$

Матриця 3.6 характеризує вірогідності розподілу балів на анкетні запитання, цифрові дані якої наведено нижче.

$$E'_{\text{коу}} =$$

0,00	0,00	0,06	0,10	0,14	0,18	0,14	0,30	0,04	0,04	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,18	0,40	0,20	0,14	0,00	0,00
0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,12	0,24	0,34	0,16	0,08	0,00
0,00	0,04	0,00	0,06	0,14	0,22	0,32	0,14	0,08	0,00	0,00
0,06	0,08	0,10	0,38	0,28	0,04	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00
0,08	0,10	0,24	0,36	0,14	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,04	0,08	0,16	0,30	0,22	0,06	0,04	0,10	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,12	0,02	0,16	0,42	0,14	0,06	0,00	0,08	0,00
0,00	0,00	0,02	0,38	0,32	0,16	0,04	0,08	0,00	0,00	0,00
0,04	0,04	0,10	0,42	0,24	0,04	0,04	0,08	0,00	0,00	0,00
0,00	0,14	0,00	0,10	0,44	0,18	0,04	0,08	0,02	0,00	0,00
0,00	0,00	0,06	0,14	0,22	0,28	0,16	0,14	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,20	0,38	0,38	0,02	0,00	0,00
0,00	0,10	0,18	0,34	0,24	0,06	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,08	0,04	0,10	0,20	0,16	0,32	0,10	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,08	0,20	0,30	0,18	0,14	0,10	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,12	0,24	0,42	0,16	0,06	0,00	0,00	0,00
0,00	0,20	0,50	0,14	0,08	0,04	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,04	0,46	0,30	0,14	0,06	0,00	0,00	0,00
0,00	0,08	0,00	0,04	0,16	0,24	0,34	0,10	0,04	0,00	0,00
0,00	0,10	0,10	0,22	0,32	0,08	0,10	0,08	0,00	0,00	0,00

(3.6)

Розподіл оцінок підкомпонентів ефективності клієнто-орієнтованого управління наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка підкомпонентів клієнто-орієнтованого управління

АТ «Трест Житлобуд – 1»

№ з/п	Підкомпоненти	Оцінки підкомпонентів	Коефіцієнт варіації
1	2	3	4
Відповідність продукції підприємства очікуванням клієнта			
1	Загальна оцінка якості придбаного житла	0,5500	16,41
2	Своєчасність виконання будівельних робіт	0,6140	9,45
3	Своєчасність введення житла в експлуатацію	0,6540	12,63
4	Вартість житла у співвідношенні «ціна/якість»	0,5420	14,64
Рівень благоустрою прибудинкової території			
5	Характеристика та оцінка прилеглої території в цілому	0,3100	11,53
6	Оцінка ступеня задоволення кількістю та якістю дитячих майданчиків	0,2620	17,04
7	Кількість та зручність місць для паркування машини біля будинку	0,3420	14,62
Ступінь задоволення клієнтів якістю будівельних робіт та матеріалів			
8	Оцінка якості виконання будівельних робіт	0,5020	13,89
9	Якість використовуваних будівельних матеріалів	0,4060	12,02
10	Оцінка якості змонтованих матеріалів	0,3460	14,00

11	Оцінка якості оздоблювальних матеріалів	0,4060	14,53
Ступінь задоволення клієнтів комфортністю будинку			
12	Ступінь задоволення плануванням будинку (під'їзду)	0,4760	11,18
13	Оцінка роботи комунікаційних систем в квартирі	0,6180	10,13
14	Рівень шумоізоляції квартири	0,3220	11,97
Рівень обслуговування клієнтів			
15	Оцінка діяльності працівників підприємства, які обслуговують покупців житла	0,5680	13,25
16	Характеристика та оцінка процесу купівлі/продажу житла	0,5400	11,97
17	Оцінка якості роботи по усуненню виявлених недоліків	0,4800	10,16
Рівень інформованості клієнта про діяльність підприємства			
18	Оцінка отриманої інформації про потенційну квартиру	0,2380	12,15
19	Якість інформації, що надається про діяльність підприємства через інформаційні ресурси	0,4720	10,52
Конкурентні переваги та репутація підприємства			
20	Оцінка діяльність підприємства порівняно з діяльністю інших відомих будівельних підприємств	0,5100	14,59
21	Оцінка готовності рекомендувати підприємство друзям, родичам, знайомим	0,3800	14,08

Для більш наочного представлення результатів дослідження дані доцільно представити графічно (рис. 3.5 – 3.11).

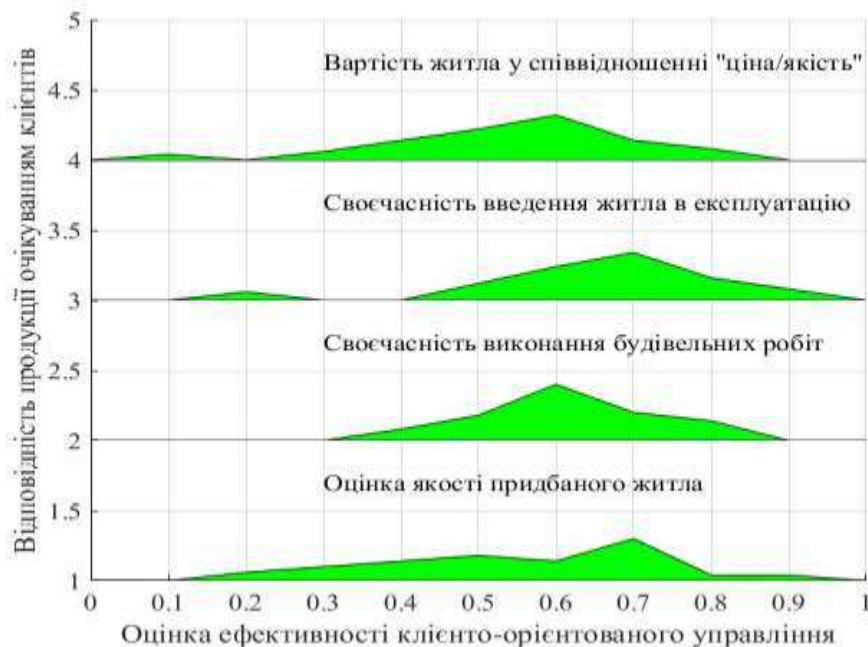


Рис. 3.5. Розподіл та математичне очікування оцінок підкомпонентів компоненту A_1 (відповідність продукції очікуванням клієнтів)

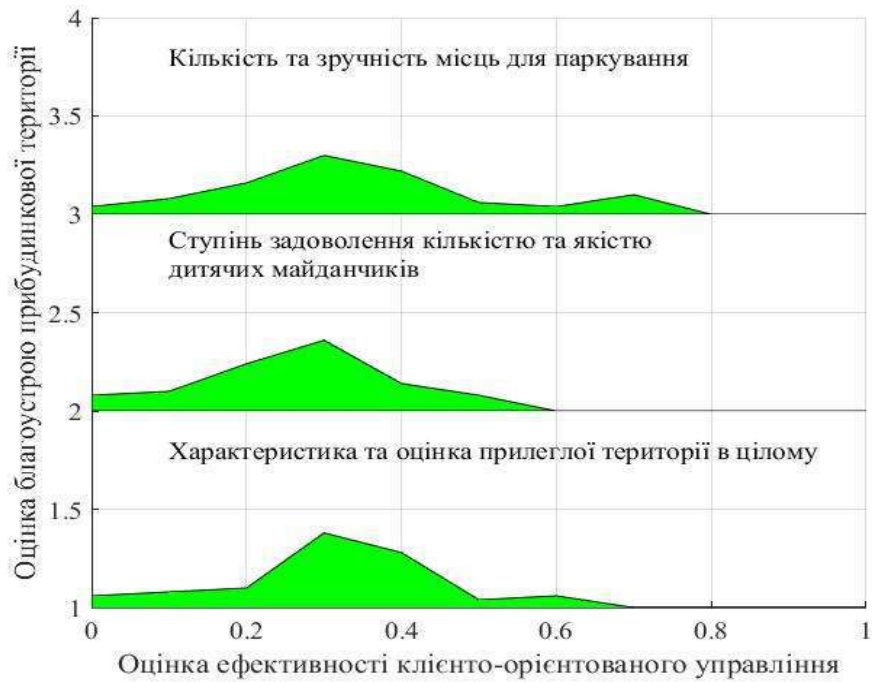


Рис. 3.6. Розподіл та математичне очікування оцінок підкомпонентів компонента A_2 (оцінка благоустрою прибудинкової території)

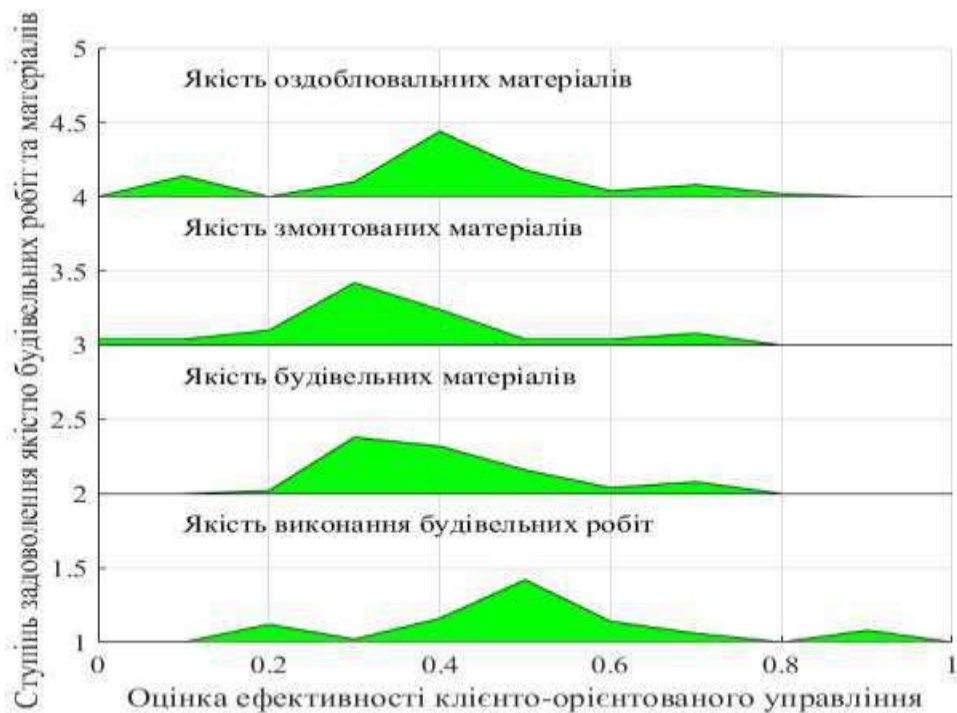


Рис. 3.7. Розподіл та математичне очікування оцінок підкомпонентів компонента A_3 (ступінь задоволення якістю будівельних робіт та матеріалів)

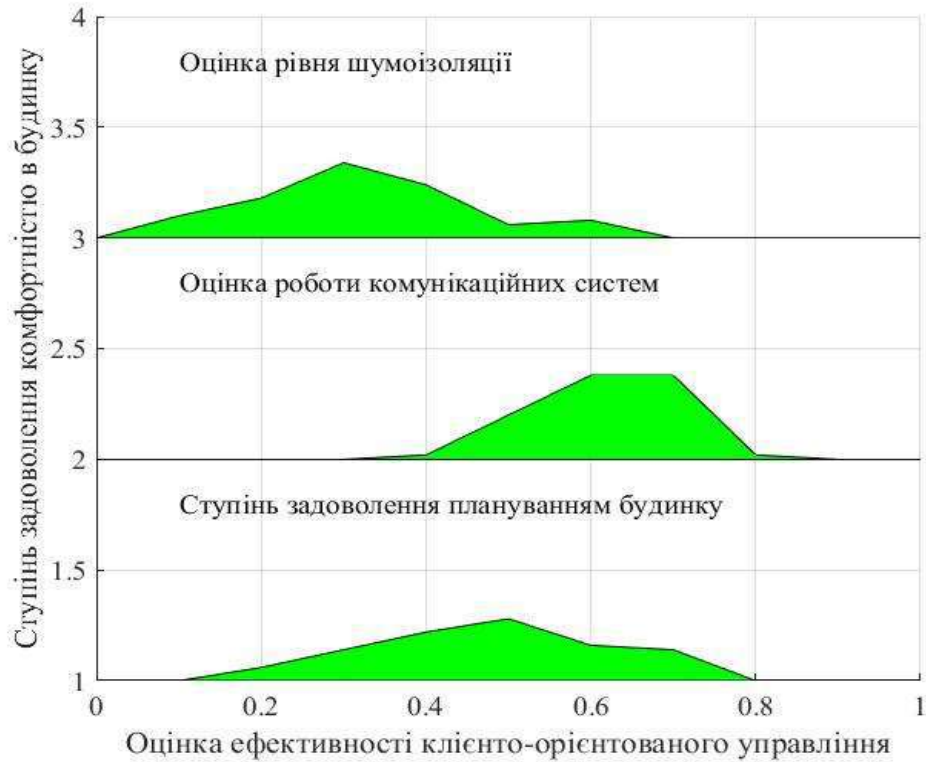


Рис. 3.8. Розподіл та математичне очікування оцінок підкомпонентів компоненту A_4 (ступінь задоволення комфортністю будинку)

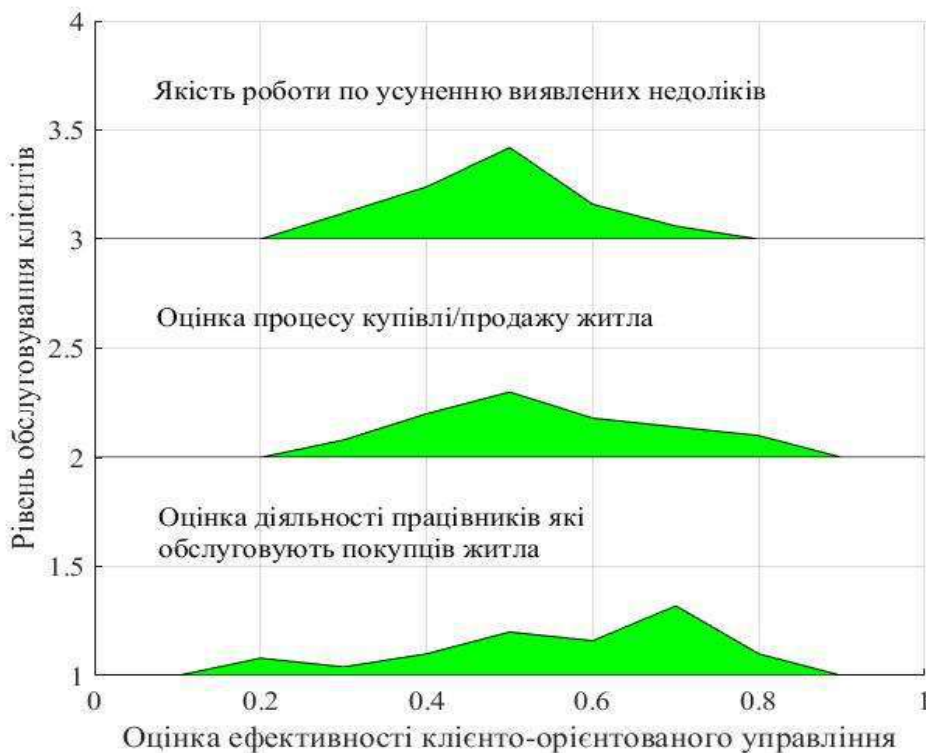


Рис. 3.9. Розподіл та математичне очікування оцінок підкомпонентів компоненту A_5 (рівень обслуговування клієнтів)

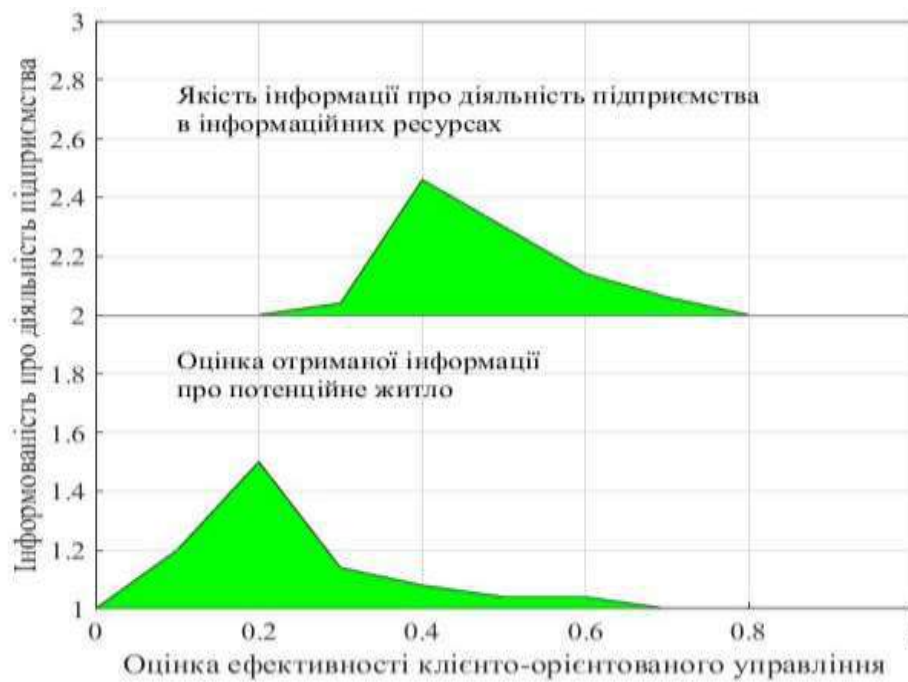


Рис. 3.10. Розподіл та математичне очікування оцінок підкомпонентів компоненту A_6 (інформованість про діяльність підприємства)

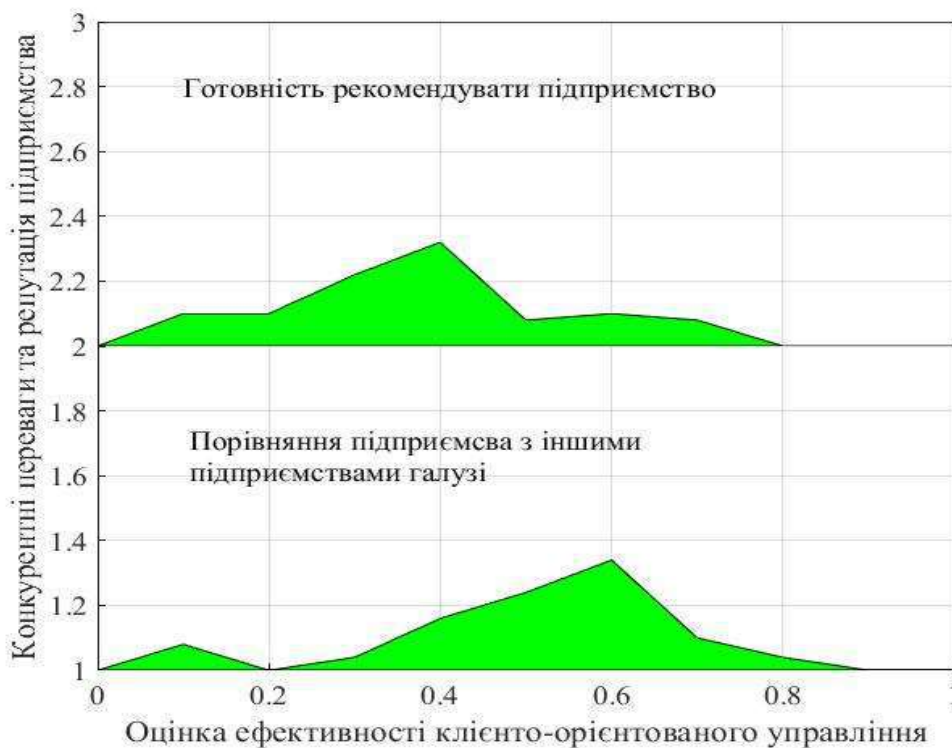


Рис. 3.11. Розподіл та математичне очікування оцінок підкомпонентів компоненту A_7 (конкурентні переваги та репутація підприємства)

Оцінку ефективності клієнто-орієнтованого управління рекомендується проводити за шкалою відображеною в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Шкала оцінки ефективності клієнто-орієнтованого управління

0,0 – 0,2	Незадовільний рівень клієнто-орієнтованого управління
0,21 – 0,4	Задовільний рівень клієнто-орієнтованого управління
0,41 – 0,7	Середній рівень клієнто-орієнтованого управління
0,71 – 0,9	Достатньо високий рівень клієнто-орієнтованого управління
0,91 – 1,0	Високий рівень клієнто-орієнтованого управління

Ефективність клієнто-орієнтованого управління АТ «Трест Житлобуд-1» складає: $E_{\text{КОУ}} = 0,4374$.

Таким чином, на даний час ефективність клієнто-орієнтованого управління АТ «Трест Житлобуд – 1» є на середньому рівні.

Однак, розраховані цифрові дані не дають повного уявлення про ефективність клієнто-орієнтованого управління, а саме – не вказують на слабкі місця, що потребують швидкого втручання. Тому доцільним є наведення результатів оцінки компонент ефективності клієнто-орієнтованого управління на наочному рівні (рис. 3.12), що дозволить виявити найбільш слабкі місця клієнто-орієнтованого управління, визначити шляхи удосконалення роботи підприємства у даному напрямку та скласти календарний план усунення виявлених недоліків.

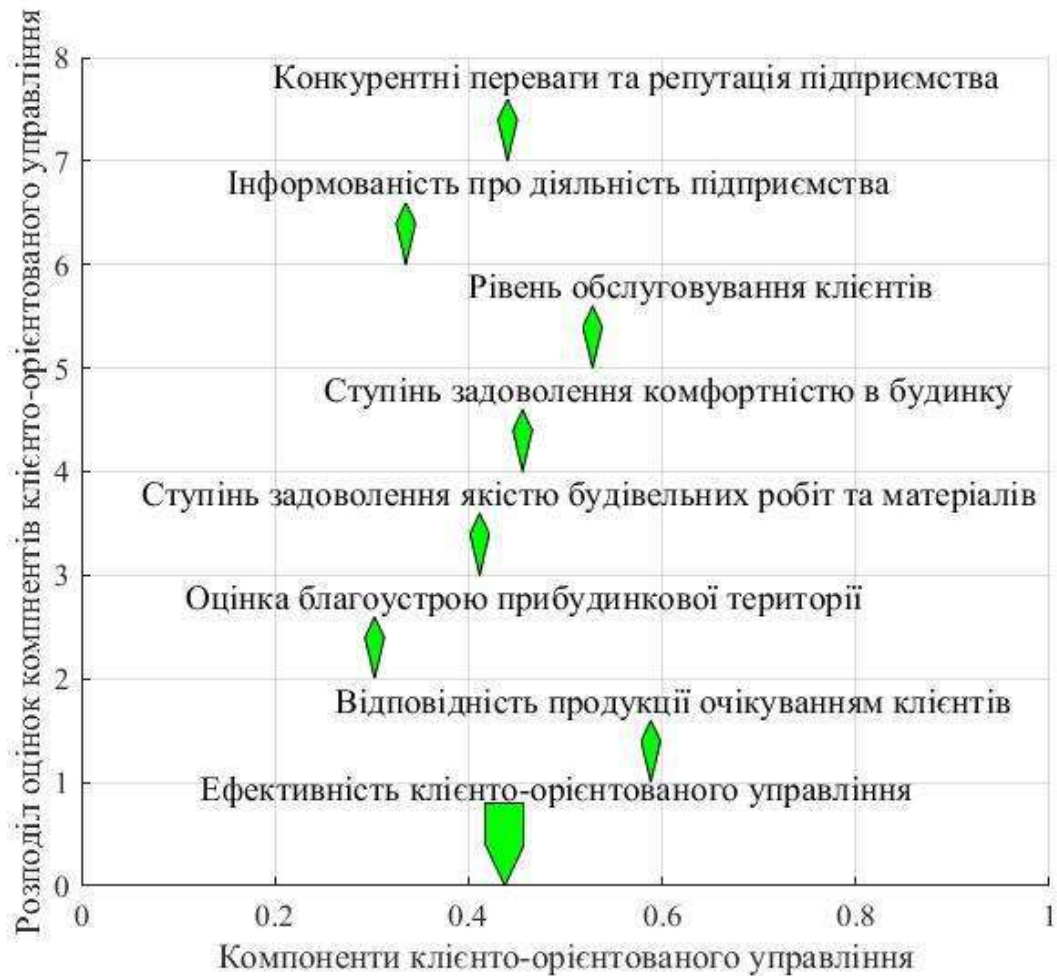


Рис. 3.12. Оцінка компонентів ефективності клієнто-орієнтованого управління АТ «Трест Житлобуд – 1»

Як бачимо з рис. 3.12, найнижчі показники клієнто-орієнтованого управління спостерігаються за такими компонентами як інформованість про діяльність підприємства та благоустрій прибудинкової території. Низьким є також і показник ступеню задоволення клієнтів якістю будівельних робіт та матеріалів.

Для кращого розуміння даних показників ефективності клієнто-орієнтованого управління доцільно представити шкалу розподілу оцінок за кожною з компонент (рис. 3.13).

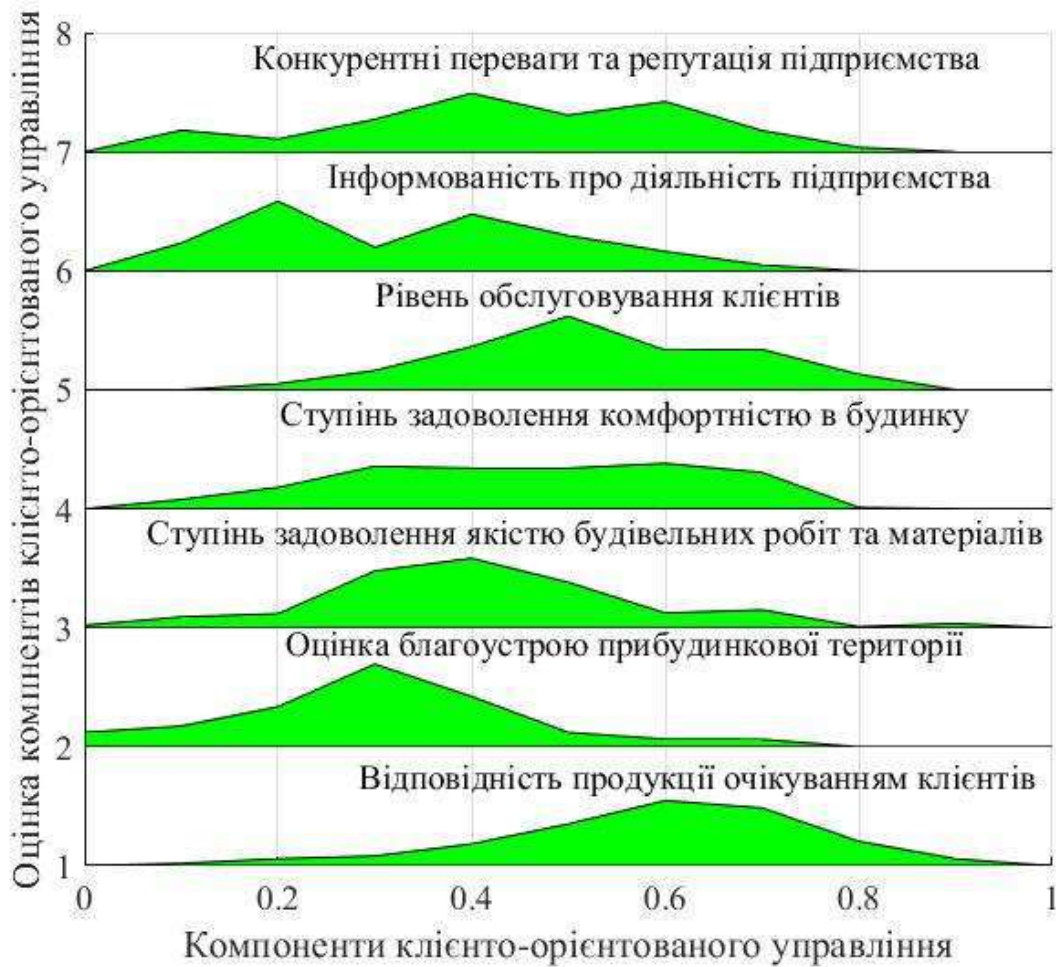


Рис. 3.13. Розподіл оцінок компонентів ефективності клієнто-орієнтованого управління АТ «Трест Житлобуд – 1»

З рис. 3.13 можемо побачити загальний розподіл оцінок експертів, що дозволяє виділити компоненти клієнто-орієнтованого управління на які необхідно звернути увагу при управлінні, так як незважаючи на достатньо високий усереднений показник за даними компонентами, деякі експерти дають їм досить низьку оцінку.

Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити наступні висновки та рекомендації щодо підвищення ефективності та удосконалення процесу клієнто-орієнтованого управління будівельного підприємства.

З позиції значимості впливу компонентів клієнто-орієнтованого управління ключове місце займає відповідність продукції підприємства

очікуванням клієнта (параметр A1). Цей показник отримав загальну оцінку 0,6226, що відповідає середньому рівню.

Коефіцієнт варіації склав 13,48 %. Якщо розглянути детальніше, то з таблиці 3 бачимо, що оцінки підкомпонентів параметру A1 варіюються від 0,57 до 0,67, тобто усі питання отримали відносно близькі один до одного бали під час опитування. Але виходячи з коефіцієнтів варіації (16,41; 9,45; 12,63; 14,64), то деякі підкомпоненти першого компоненту клієнто-орієнтованого управління підприємства, отримавши найвищі оцінки у даному дослідженні, мають досить високу розбіжність у відповідях. Тобто частина опитаних вважає, що не усі характеристики продукції підприємства відповідають очікуванням клієнтів, що клієнти не повністю задоволені своєчасністю виконання будівельних робіт і введенням житла в експлуатацію та співвідношенням ціни та якості продукції підприємства.

Тому загальною першою рекомендацією є необхідність дотримання підприємством строків виконання будівельних робіт і своєчасного введення житла в експлуатацію, а також підвищення якості виконаних робіт.

Другий за значимістю компонент маркетингової діяльності - це рівень благоустрою прибудинкової території (параметр A2). Він отримав оцінку 0,3264, що відповідає задовільному рівню, тобто - нижче середнього. Коефіцієнт варіації 13,61. Виходячи з даних дослідження оцінки підкомпонентів A2 варіюються з 0,29 до 0,38 із розбіжністю в отриманні балів 11,5-17 %. Тобто більшість опитаних погоджується з тим, що рівень благоустрою прибудинкової території в цілому, ступінь їх задоволення кількістю дитячих майданчиків та кількістю і зручністю паркувальних місць - нижче середнього. Тому другою рекомендацією має бути врахування побажань клієнтів з підвищення рівня благоустрою прибудинкових територій при розробці будівельного проекту.

Третій компонент клієнто-орієнтованого управління – ступінь задоволення клієнтів якістю будівельних робіт та матеріалів (параметр A3) - отримав оцінку 0,298 із коефіцієнтом розбіжності 15,46%. Оцінки

підкомпонентів становлять 0,32; 0,35; 0,47; 0,49; розбіжність відповідей отримано у діапазоні 12-14,5 %. Оскільки коефіцієнти варіації оцінок підкомпонентів клієнто-орієнтованого управління менші сумуючого компоненту, то це означає, що питання отримали різні рівні оцінок та їх було розглянуто за різною значимістю.

Рекомендацією може бути забезпечення максимального зростання якості будівельних матеріалів при збереженні цінової політики підприємства та підвищення якості виконання будівельних робіт.

Ступінь задоволення клієнтів комфортністю будинку (параметр А4) отримала оцінку 0,5059 - середній рівень - із розбіжністю 15,25 %.

У групі параметру А4, так само як і параметру А3, оцінки підкомпонентів досить сильно відрізняються (0,36; 0,51; 0,62), тому й коефіцієнт варіації збільшився від 10,13—11,99 % у підкомпонентах до 15,25 % за відповідним компонентом клієнто-орієнтованого управління. До основних рекомендацій за даним напрямком можна віднести покращення комфортності будинку на стадії його планування та застосування якісніших шумоізоляційних матеріалів.

П'ятий компонент клієнто-орієнтованого управління – рівень обслуговування клієнтів – оцінено середньо у 0,5299 із розбіжністю відповідей 12,8 %. Найвищу оцінку отримав під компонент, що стосується оцінки діяльності працівників підприємства, які обслуговують покупців житла (0,61), але й розбіжність у відповідях вище за інших — 13,25 %. Це означає, що кілька опитаних все ж таки не вважають, що рівень діяльності працівників підприємства, які обслуговують покупців можна оцінити як високий. На що доцільно також звернути увагу.

Із меншою розбіжністю невисокими балами оцінено якість роботи по усуненню виявлених недоліків та процес купівлі/продажу житла, з чого можна зробити висновок про необхідність удосконалення роботи по усуненню виявлених недоліків та спрощення процесу купівлі/продажу житла, що сприятиме підвищенню ефективності клієнто-орієнтованого управління в

цілому.

Рівень інформованості клієнта про діяльність підприємства, який є шостим компонентом маркетингової діяльності має задовільну оцінку 0,35 із значною розбіжністю 16 %, що викликане різним рівнем оцінок підкомпонентів цього параметру, а саме від 0,23 до 0,46.

За результатами аналізу відповідей опитуваних на питання під компонент 6-го компоненту можна зробити висновок про те, що підприємство недостатньо розкриває інформацію про свою діяльність для існуючих та потенційних клієнтів. Зокрема, середній рівень оцінки відмічено щодо розкриття інформації про діяльність підприємства в цілому, та досить низький рівень розкриття інформації перед клієнтами стосовно інформації про їх майбутнє житло, при чому це швидше пов'язано не з її відсутністю, а складністю доступу до необхідної інформації. Тому підприємству необхідно бути більш інформаційно прозорим у відношенні до своїх клієнтів, що дозволить підвищити рівень їх лояльності та сприятиме зростанню ефективності клієнто-орієнтованого управління.

Рівень конкурентних переваг та репутації підприємства оцінено середньо - 0,48 - із розбіжністю 14,79 %. Опитані вважають, що діяльність підприємства АТ «Трест Житлобуд – 1» можна оцінити на досить високому рівні, порівняно з іншими підприємствами регіону, проте їх готовність рекомендувати дане підприємство є дещо нижчою (середній рівень за оцінками), що підтверджує необхідність впровадження на підприємстві клієнто-орієнтованого управління.

Таким чином дійсно доцільним буде підтримка набутого рівня репутації підприємства та продовження роботи над його підвищенням. Інструментами у даному напрямку виступатимуть дослідження й опитування клієнтів, формування корпоративного стилю, іміджу, культури й впровадження соціально-відповідальної місії, що знайде підтримку у клієнтів, співробітників та партнерів підприємства.

Використовуючи результати дослідження, наступним кроком має бути

складання календарного плану дій, спрямованих на підвищення ефективності клієнто-орієнтованого управління підприємства.

Таким чином, з проведеного дослідження можна зробити висновок, що аналітико-графічний підхід до оцінки ефективності клієнто-орієнтованого управління будівельного підприємства є дієвим інструментом в управлінні суб'єкта господарювання будівництва, оскільки він дозволяє провадити дослідження стану та напрямків розвитку клієнто-орієнтованого управління з низкою переваг, таких як: універсальність застосування, наочність відзеркалених результатів, легкість у використанні та економічність впровадження.

Реалізація запропонованої технології передбачає проведення експертно-статистичного дослідження суб'єкту господарювання будівництва, де експертами виступають клієнти підприємства. Процедура оцінки включає опитування респондентів з приводу їх бачення компонентів клієнто-орієнтованого управління, поділених на підкомпоненти, й проводиться за 10-бальною шкалою за допомогою розроблених анкет.

Для усунення непорозуміння запитань обробка отриманих балів проводиться шляхом усереднення відповідей на анкетні запитання кожної групи підкомпонентів клієнто-орієнтованого управління за допомогою вагових коефіцієнтів, які мають зворотно пропорційну залежність до середньоквадратичного відхилення розбіжності відповідей на запитання,

В результаті обробки даних отримуються графіки відповідей з визначенням математичного очікування оцінок, при чому отримується не тільки усереднена оцінка компоненту клієнто-орієнтованого управління, але й ступінь розбіжності відповідей між опитувальною аудиторією. Це дозволяє обмежити втручання суб'єктивного фактору у дослідження.

Після аналізу графічних даних та усереднених оцінок менеджмент підприємства має можливість зробити відповідні висновки щодо удосконалення клієнто-орієнтованого управління підприємства і скласти календарний план дій.

Розглянута технологія практичного використання математико-статистичних методів експертних оцінок придатна для оцінки ефективності клієнто-орієнтованого управління підприємств різних за розміром та типом господарювання, також вона може бути використана в інших економічних дослідженнях.

3.3. Стратегічні напрямки впровадження клієнто-орієнтованого управління в системі корпоративної безпеки підприємств будівельної галузі

Дослідження міжнародної та вітчизняної практики стратегічного управління вказує на необхідність врахування клієнтської складової при формуванні стратегії корпоративного управління. Зокрема, клієнтська складова є частиною збалансованої системи показників стратегічного управління, розробленої Нортонем і Капланом. Важливість клієнто-орієнтованого управління автори ставлять на рівні з фінансовою та інноваційною складовою бізнесу та управління внутрішніми бізнес-процесами. На їх думку, саме врахування не фінансових показників, таких як показники клієнто-орієнтованого управління дозволяє підвищити результати діяльності підприємства у довгостроковій перспективі. Безпека ведення бізнесу є стратегічним показником його діяльності, що у сукупності враховує як ефективність всіх сфер діяльності підприємства, так і перспективи його діяльності. Тому, при формуванні стратегії розвитку корпоративних будівельних підприємств необхідним її елементом має бути клієнто-орієнтоване управління, що сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством в цілому та зростанню рівня корпоративної безпеки.

Перш ніж перейти до стратегічних аспектів впровадження клієнто-орієнтованого управління доцільно буде розглянути підходи до визначення даного поняття.

Клієнто-орієнтоване управління розглядають як процес управління всіма аспектами взаємодії компанії з клієнтами, включаючи пошук, продаж та обслуговування, метою якого є забезпечення розуміння та покращення відносин між компанією та клієнтом шляхом об'єднання усіх поглядів щодо взаємодії з клієнтами в одну цілісну картину [2].

Клієнто-орієнтоване управління визначають також як комплексний підхід до ідентифікації, залучення та збереження клієнтів. Забезпечуючи організаціям можливість керувати та координувати взаємодію клієнтів із кількома каналами, департаментами, напрямками бізнесу та географічними відділами, клієнто-орієнтоване управління допомагає організаціям максимально збільшувати цінність кожної взаємодії з клієнтами та підвищувати ефективність корпоративної діяльності [4].

Існує також підхід до визначення клієнто-орієнтованого управління як бізнес-стратегії, яка максимізує рентабельність, дохід та задоволення потреб клієнтів, організовуючи клієнтські сегменти, спрощуючи процес взаємодії та впроваджуючи клієнто-орієнтовані процеси [3].

Розглядаючи клієнто-орієнтоване управління стосовно діяльності корпоративних будівельних підприємств у рамках забезпечення безпеки їх діяльності доцільно запропонувати наступне визначення клієнто-орієнтованого управління – це стратегічний процес управління взаємодією підприємства з клієнтами, спрямований на створення цінності підприємства для клієнтів та клієнтів для підприємства за рахунок всебічного врахування як інтересів підприємства, так і інтересів клієнта, що у сукупності сприятиме зростанню ефективності діяльності, стабільному функціонуванню та зростанню рівня корпоративної безпеки.

В міжнародній практиці виділяють три типи клієнто-орієнтованого управління: стратегічне, операційне та аналітичне [2] (рис. 3.14).

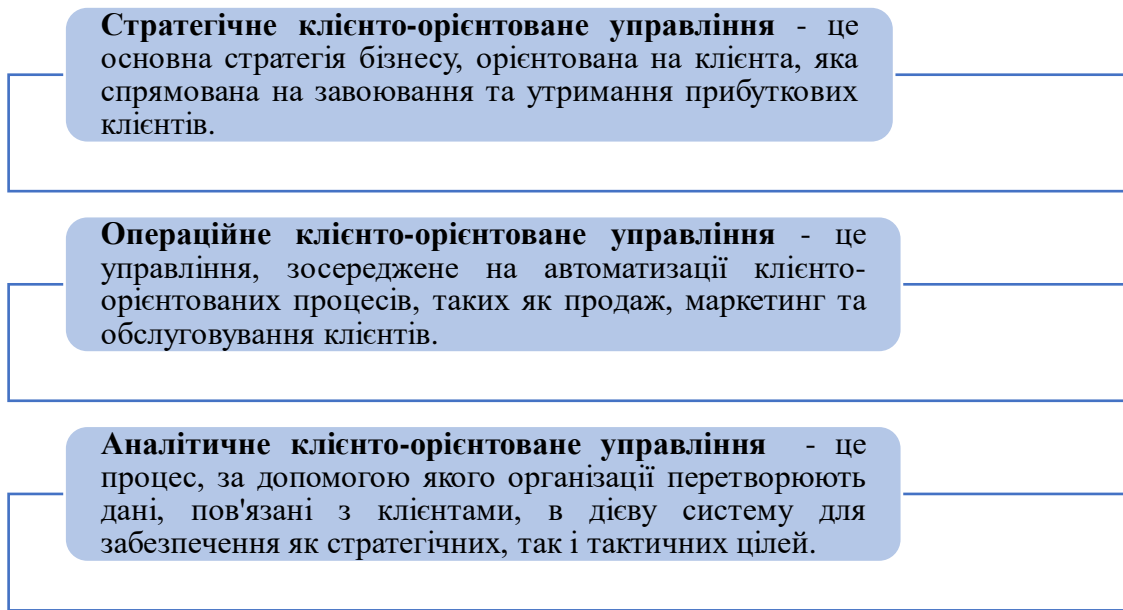


Рис. 3.14. Типи клієнто-орієнтованого управління

Що стосується корпоративних будівельних підприємств, то для забезпечення безпеки їх діяльності доцільним є впровадження стратегії клієнто-орієнтованого управління, яка включає всі три типи клієнто-орієнтованого управління – стратегічне, операційне та аналітичне.

При формуванні стратегії клієнто-орієнтованого управління будівельні підприємства можуть орієнтуватись на одну з моделей клієнто-орієнтованого управління, що застосовуються в міжнародній практиці: модель IDIC, ланцюжок створення вартості клієнто-орієнтованого управління, 5-ти процесна модель Пейна і Фровса, компетентісна модель Гартнера.

Модель IDIC була розроблена Доном Пепперсом і Мартою Роджерс з Peppers & Rogers Group, яка була представлена в ряді їх книг. Модель IDIC визначає, що компаніям слід вживати чотирьох заходів, для побудови більш тісних взаємовідносин з клієнтами:

- визначте (*Identify*), хто є вашими клієнтами, і сформууйте глибше їх розуміння;
- розділіть (*Differentiate*) своїх клієнтів, щоб визначити, які клієнти мають найбільшу цінність зараз і які будуть мати більшу цінність в майбутньому;
- взаємодійте (*Interact*) з клієнтами, щоб переконатися, що ви розумієте

очікування клієнтів та їхні очікування у відносинах з іншими постачальниками або брендами;

– налаштуйте (*Customize*) пропозицію та взаємозв'язок так, щоб відповідати очікуванням клієнтів.

Ланцюжок створення вартості клієнто-орієнтованого управління або модель Френсіса Батла включає п'ять основних етапів і чотири підтримуючі умови, які приводять до кінцевої мети – збільшення прибутковості клієнта. Основні етапи, зокрема аналіз портфеля клієнтів, близькість клієнта, розвиток мережі, цінність розроблених пропозицій та управління життєвим циклом клієнта, спрямовані, на гарантування, того що забезпечена пропозиція сприяє зростанню вартості, заохоченню нових і збереженню існуючих прибуткових клієнтів. Підтримуючі умови, такі як лідерство та культура, дані та ІТ, люди і процеси дозволяють клієнто-орієнтованій стратегії ефективно та результативно функціонувати.

5-ти процесна модель Пейна і Фровса чітко визначає п'ять основних процесів клієнто-орієнтованого управління: процес розробки стратегії, процес створення вартості, процес багатоканальної інтеграції, процес оцінки ефективності і процес управління інформацією. Перші два процеси відносяться до стратегічного клієнто-орієнтованого управління; процес багатоканальної інтеграції відносяться до оперативного клієнто-орієнтованого управління; процеси оцінки та управління – аналітичне клієнто-орієнтоване управління.

Компетентістна модель Гартнера передбачає, що для того щоб бути успішною в клієнто-орієнтованому управлінні компанія повинна мати компетенції за наступними напрямками: бачення клієнто-орієнтованого управління, розроблену стратегію клієнто-орієнтованого управління, налагодження внутрішніх і зовнішніх взаємодій, управління життєвим циклом клієнтів, інформаційне управління, запровадження нових технологій, розробка і впровадження системи індикаторів оцінки ефективності клієнто-орієнтованого управління.

Виходячи зі специфіки діяльності будівельних підприємств доцільним видається поєднання окремих елементів кожної з моделей клієнто-орієнтованого управління. Зокрема, ефективне клієнто-орієнтоване управління передбачає формування стратегії клієнто-орієнтованого управління, яка би дозволяла визначити основних клієнтів підприємства, розділити їх на групи та визначити потреби кожної з груп для проведення діяльності підприємства відповідно до цих потреб, що сприятиме забезпеченню зростання лояльності клієнтів, зростанню цінності підприємства для клієнтів та зростанню вартості клієнто-орієнтованого управління.

Слід зазначити, що досить важливим аспектом формування стратегії клієнто-орієнтованого управління є забезпечення зростання лояльності клієнтів та розробка програм лояльності.

Програми лояльності — довгострокові програми взаємовигідного співробітництва між клієнтами і компанією. Вони дають можливість підібрати для кожної групи клієнтів або окремого клієнта свої, приємні і, головне, що дієві заходи для розвитку відносин та утримання цих клієнтів.

Основною метою програми лояльності є встановлення емоційного зв'язку між споживачем та підприємством у довгостроковій перспективі для забезпечення позитивного грошового потоку, який буде формувати основу прибутку підприємства.

Основні види програм заохочення лояльності споживачів наведено на рис. 3.15.

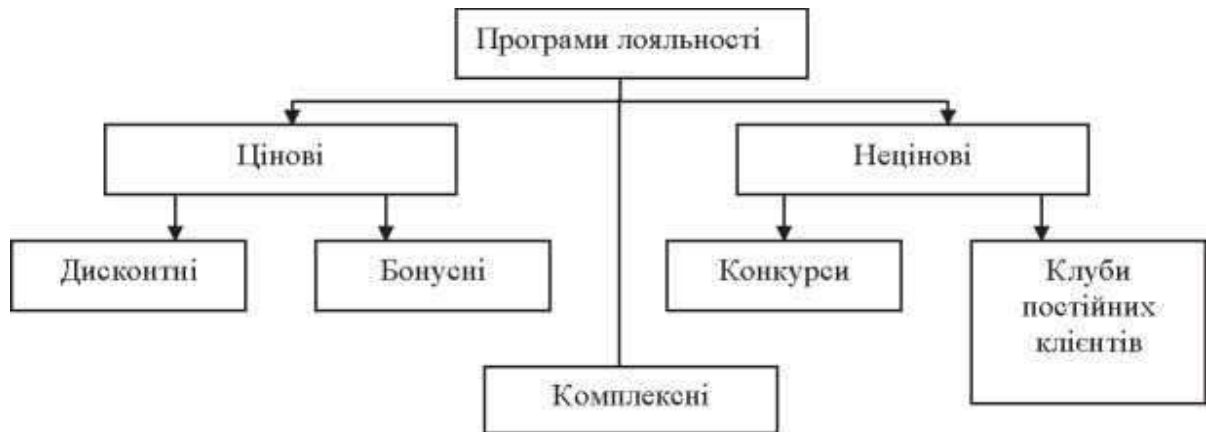


Рис. 3.15. Основні види програм заохочення лояльності споживачів

До цінкових програм лояльності належать дисконтні та бонусні програми. Дисконтні програми є одним з найбільш поширених типів програм заохочення лояльності бренду, які орієнтовані на надання споживачеві вигоди у вигляді повернення частини оплаченої вартості товару безпосередньо в момент покупки. Бонусні програми заохочення лояльності бренду полягають в тому, що при здійсненні покупки споживач набирає деякі умовні бали (очки, бонуси, бали, милі). При накопиченні певної кількості балів споживач отримує право обміняти їх на певний товар або послугу на свій розсуд.

Нецінові програми лояльності — спрямовані на те, щоб сформувати сильну афективну лояльність до бренду, оскільки вони апелюють до почуттів і емоцій покупців, наприклад стимулювання споживачів в активній формі (конкурсні програми лояльності) і створення клубів постійних споживачів.

Комплексні програми лояльності засновуються на базі клубу постійних споживачів з періодичним підкріпленням як цінкових так і нецінових факторів. Тобто дисконтні, бонусні та конкурсні програми розповсюджуються на клієнтах тільки в рамках клубу.

Зважаючи на специфіку будівельного бізнесу при розробці програм лояльності доцільно застосовувати разові дисконтні програми, виходячи з потреб того чи іншого класу покупців.

Таким чином, стратегія клієнто-орієнтованого управління корпоративних будівельних підприємств в рамках забезпечення безпеки їх діяльності повинна включати такі основні напрямки: стратегічний, оперативний та аналітичний (рис. 3.16).

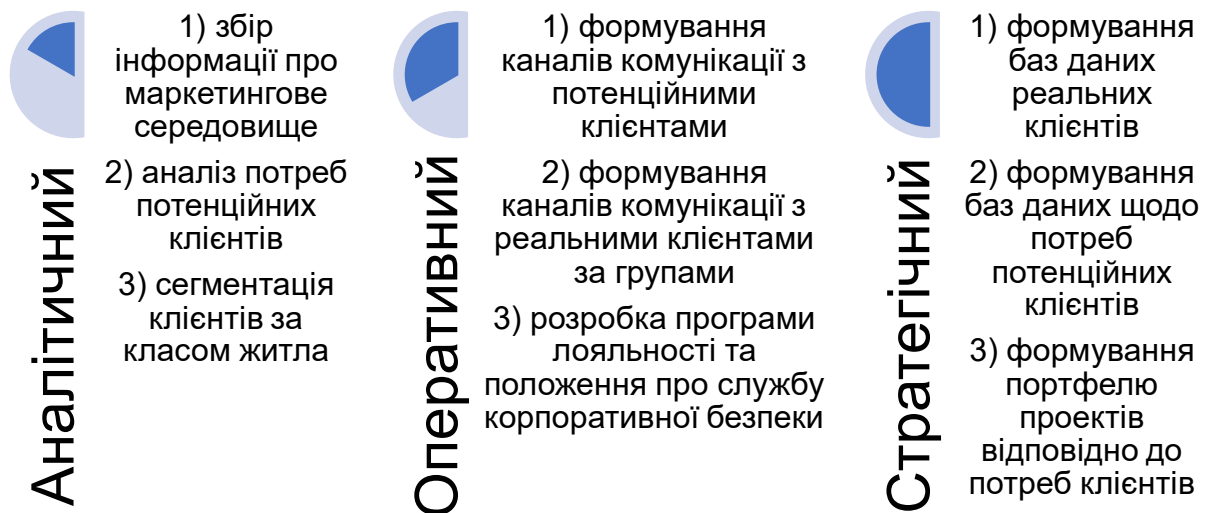


Рис. 3.16. Напрямки стратегії клієнто-орієнтованого управління корпоративних будівельних підприємств

Як бачимо з рис. 3.16, основою для формування стратегії клієнто-орієнтованого управління корпоративних будівельних підприємств є формування інформаційно-аналітичного забезпечення щодо потреб реальних та потенційних клієнтів та групування клієнтів за цінністю для підприємства, маркетингові дослідження (конкурентна розвідка) з подальшим аналізом переваг конкурентів.

Міжнародним досвідом [14-16] доведена ефективність сегментації клієнтів для цілей стратегічного управління. Для проведення сегментації клієнтів у міжнародній практиці, як правило, будують матриці з відображенням теперішньої та прогнозованої вартості клієнтів, і залежно від сегменту матриці, до якого входить той чи інший клієнт обирають стратегію