

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему
**«УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ
В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу групи ММК 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
компаній»

Олександра ЧЕРКАСЬКА
(прізвище та ініціали)

Керівник Владислава ТРОЯН
(прізвище та ініціали)

Рецензент Олена УГОДНІКОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Шевченко В.С.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародних компаній»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Новікова М. М.

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Черкаської Олександрі Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління діловою репутацією будівельної компанії в умовах міжнародної діяльності»
2. Керівник роботи Троян Владислава Ігорівна, доктор філософії, старший викладач
затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 198-03
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні основи управління діловою репутацією підприємства. Розділ 2. Аналіз та оцінка діяльності АТ Трест "Житлобуд-1" Розділ 3. Удосконалення управління діловою репутацією АТ Трест "Житлобуд-1" в умовах міжнародної діяльності.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, об'єкт та предмет. 2. Сутність і поняття ділової репутації підприємства. 3. Методи та інструменти управління діловою репутацією в міжнародному середовищі. 4. Формування репутації будівельної компанії в умовах міжнародної діяльності 5. Загальна характеристика підприємства АТ Трест "Житлобуд-1". та середовища його діяльності. 6. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства. 7. Аналіз стану ділової репутації компанії на вітчизняному та міжнародному ринках. 8. Розробка стратегії управління діловою репутацією компанії на міжнародних ринках. 9. Розробка стратегічних цілей і програм розвитку. 10. Рекомендації щодо використання цифрових інструментів у формуванні та захисті репутації АТ Трест "Житлобуд-1".

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Найменування етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітки |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1. | Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи | 25.05.2026-01.06.2026 | виконано |
| 2. | Розділ 1. Теоретичні основи управління діловою репутацією підприємства | 25.05.2026-01.06.2026 | виконано |
| 3. | Розділ 2. Аналіз та оцінка діяльності АТ Трест "Житлобуд-1" | 02.06.2026-08.06.2026 | виконано |
| 4. | Розділ 3. Удосконалення управління діловою репутацією АТ Трест "Житлобуд-1" в умовах міжнародної діяльності | 09.06.2026-14.06.2026 | виконано |
| 5. | Висновки | 15.06.2026 | виконано |
| 6. | Оформлення графічного матеріалу | 16.06.2026-17.06.2026 | виконано |
| 7. | Оформлення пояснювальної записки | 16.06.2026-17.06.2026 | виконано |
| 8. | Попередній захист | 18.06.2026 | виконано |
| 9. | Захист | 23.06.2026 24.06.2026 | |

Здобувач вищої освіти _____ Олександра ЧЕРКАСЬКА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Владислава ТРОЯН
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

| | |
|---|--|
| ВСТУП | |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА | |
| 1.1. Сутність та складові ділової репутації підприємства | |
| 1.2. Інструменти та методи управління діловою репутацією в міжнародному середовищі | |
| 1.3. Особливості формування репутації будівельної компанії в умовах міжнародної діяльності | |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ АТ ТРЕСТ "ЖИТЛОБУД-1" | |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства | |
| 2.2. Аналіз стану ділової репутації компанії на вітчизняному та міжнародному ринках | |
| 2.3. Оцінка інструментів управління репутацією в системі міжнародної діяльності компанії | |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ АТ ТРЕСТ "ЖИТЛОБУД-1" В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ | |
| 3.1. Розробка стратегії управління діловою репутацією компанії на міжнародних ринках | |
| 3.2. Рекомендації щодо використання цифрових інструментів у формуванні та захисті репутації АТ Трест "Житлобуд-1" | |
| ВИСНОВКИ | |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | |

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції національних економік у світовий економічний простір ділова репутація підприємства стає одним із ключових нематеріальних активів, що визначає його конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та довгострокову стійкість на ринку. Особливого значення питання формування та управління діловою репутацією набуває для будівельних компаній, діяльність яких пов'язана з реалізацією масштабних проєктів, взаємодією з великою кількістю стейкхолдерів та високим рівнем відповідальності перед замовниками, інвесторами, державними органами й суспільством. У процесі здійснення міжнародної діяльності будівельні компанії стикаються з додатковими викликами, пов'язаними з необхідністю дотримання міжнародних стандартів якості, екологічної та соціальної відповідальності, вимог різних правових систем, а також підтримання довіри з боку іноземних партнерів. За таких умов ефективне управління діловою репутацією стає важливим інструментом забезпечення успішного функціонування підприємства на міжнародному ринку та зміцнення його ринкових позицій.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад управління діловою репутацією будівельної компанії в умовах міжнародної діяльності та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цього процесу.

Для досягнення поставленої мети в роботі було розв'язано такі завдання:

- розкрито сутність та економічний зміст ділової репутації підприємства;
- досліджено основні підходи до формування та оцінювання ділової репутації компанії;
- визначено особливості управління діловою репутацією будівельних підприємств;
- проведено аналіз сучасного стану будівельної галузі та діяльності досліджуваного підприємства;
- здійснено оцінку фінансово-економічних показників діяльності компанії;
- проаналізовано чинники, що впливають на формування ділової репутації підприємства в умовах міжнародної діяльності;
- визначено основні репутаційні ризики та можливості їх мінімізації;
- розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління діловою репутацією будівельної компанії на міжнародному ринку.

Об'єктом дослідження є процес управління діловою репутацією будівельної компанії в умовах міжнародної діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування, оцінювання та управління діловою репутацією будівельного підприємства в умовах міжнародного бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод логічного узагальнення застосовано для уточнення сутності поняття «ділова репутація» та обґрунтування теоретичних положень дослідження. Економіко-статистичний метод застосовано для аналізу фінансово-господарських показників компанії. Порівняльний метод використано для дослідження міжнародного досвіду управління діловою репутацією. Графічний метод застосовано для наочного подання результатів дослідження. Аналітичний

метод використано при розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління діловою репутацією будівельної компанії.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення рівня ділової репутації будівельного підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на міжнародному ринку, підвищення довіри з боку партнерів та інвесторів, а також забезпечення сталого розвитку компанії в умовах глобальної конкуренції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові ділової репутації підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки ділова репутація підприємства набуває значення стратегічного нематеріального активу, що суттєво впливає на його конкурентоспроможність, ринкову вартість та здатність залучати ресурси. Особливого значення це питання набуває для компаній, що здійснюють міжнародну діяльність, де репутація виступає своєрідним «паспортом» для входу на нові ринки та отримання великих контрактів. Глобалізація економічних процесів, цифровізація ділового середовища та посилення вимог стейкхолдерів до прозорості й соціальної відповідальності бізнесу зумовили трансформацію ролі ділової репутації – з другорядного чинника успіху до центрального елемента корпоративної стратегії.

Дослідження ділової репутації як самостійного об'єкта наукового аналізу бере початок із 1980-х років, коли низка американських та британських учених звернула увагу на те, що ринкова вартість великих компаній суттєво перевищує вартість їхніх матеріальних активів. Ця різниця, яку спершу пояснювали виключно брендом та «гудвілом», виявилася значно складнішим явищем, що отримало назву «ділова репутація». Сьогодні академічна та практична дискусія щодо природи, структури та управління

діловою репутацією є надзвичайно активною, а кількість публікацій з цієї теми зростає в геометричній прогресії.

Актуальність теми підсилюється тим, що будівельна галузь – одна з найважливіших у будь-якій національній економіці – традиційно є галуззю підвищеного репутаційного ризику. Зрив термінів здачі об'єктів, дефекти будівельних конструкцій, нещасні випадки на будівельних майданчиках, корупційні скандали – всі ці явища, характерні для будівельного бізнесу, безпосередньо впливають на репутацію підприємства та мають довгострокові наслідки для його ринкового становища. Для будівельних компаній, що прагнуть виходу на міжнародні ринки, управління репутацією перетворюється на обов'язкову умову комерційного успіху.

Метою даного підрозділу є розкриття сутності поняття «ділова репутація підприємства», дослідження її структурних складових, функцій та особливостей формування в будівельній галузі на основі аналізу наукових підходів вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Ретроспективний аналіз розвитку наукових поглядів на ділову репутацію свідчить про значну еволюцію підходів до розуміння цього явища. Умовно можна виділити чотири основні етапи формування концепції ділової репутації в економічній науці.

Перший етап (1950–1970-і рр.) характеризується розглядом репутації переважно в контексті маркетингу та реклами. У цей період репутація ототожнювалась із «добрим іменем» компанії та розглядалась як результат маркетингових комунікацій. Основний внесок у формування уявлень про корпоративну репутацію на цьому етапі зробили праці Девіда Огілві та інших основоположників сучасного маркетингу.

Другий етап (1980–1990-і рр.) пов'язаний із розвитком стратегічного менеджменту та теорії організації. Саме в цей час Чарльз Фомбрун та Марк Шенлі (1990) опублікували першу системну наукову роботу з вимірювання корпоративної репутації, заклавши основи репутаційного менеджменту як

самостійної дисципліни. Ключовою ідеєю цього етапу стало визнання репутації нематеріальним активом, що піддається управлінню.

Третій етап (2000–2010-і рр.) характеризується інституціоналізацією репутаційного менеджменту: створення Reputation Institute (1997), розробка індексу RepTrak, поява численних консалтингових агентств зі спеціалізацією на репутаційному менеджменті. У цей період формується розуміння репутації як стратегічного активу, що безпосередньо впливає на фінансові результати компанії.

Четвертий етап (2010-і рр. – дотепер) позначений цифровою революцією в репутаційному менеджменті. Поширення соціальних мереж, онлайн-відгуків та цифрових медіа кардинально змінило механізми формування та руйнування репутації. Додатково посилилась увага до ESG-чинників (Environmental, Social, Governance) як ключових детермінант репутації в очах інституційних інвесторів та великих корпоративних замовників.

Таблиця 1.1

Еволюція наукових підходів до визначення ділової репутації підприємства

| Етап / Період | Провідні автори | Ключова ідея | Концептуальний акцент |
|-----------------|---|--|------------------------|
| 1950–1970-і рр. | Д. Огілві, Ф. Левер, Е. Бернейс | Репутація як результат маркетингових комунікацій та PR-діяльності | Імідж і позиціонування |
| 1980–1990-і рр. | Ч. Фомбрун, М. Шенлі, Р. Декстер | Репутація – нематеріальний актив, що підлягає системному управлінню і вимірюванню | Стратегічний актив |
| 2000–2010-і рр. | Г. Даулінг, Р. Фріман, П. Робертс, Г. Дауллінг | Репутація формується у взаємодії з усіма групами стейкхолдерів та визначає ринкову вартість | Стейкхолдерська теорія |
| 2010-і – нині | Дж. Вілкоккс, Д. Кемп, аналітики Reputation Institute | Цифрова репутація, ESG-чинники та соціальні мережі як ключові детермінанти корпоративної репутації | Цифровізація та ESG |

Проведений ретроспективний аналіз дозволяє констатувати, що наукові погляди на ділову репутацію пройшли шлях від розуміння її як суто маркетингового явища до визнання її стратегічним нематеріальним активом, що піддається системному управлінню і безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства. При цьому кожен наступний етап не заперечував попередній, а збагачував та розширював концептуальне розуміння репутації.

Незважаючи на значний обсяг досліджень у сфері репутаційного менеджменту, у сучасній науковій літературі відсутнє єдине загальноприйняте визначення поняття «ділова репутація». Різні автори акцентують увагу на різних аспектах цього явища залежно від наукової традиції та мети дослідження. Для формування цілісного розуміння проведемо систематичний аналіз сучасних підходів до визначення ділової репутації.

В економічній та управлінській науці можна виділити декілька основних підходів до трактування поняття «ділова репутація»: оціночний підхід, активний підхід, комунікаційний підхід, стейкхолдерський підхід та інтегральний підхід. Розглянемо їх детальніше.

Оціночний підхід розглядає репутацію як результат оцінювання компанії зовнішніми суб'єктами. Класичним представником цього підходу є Чарльз Фомбрун, який визначає корпоративну репутацію як «загальну оцінку компанії з боку її стейкхолдерів, що відображає ступінь, до якого вони вважають її заслуговуючою на довіру, надійною та соціально відповідальною» (Fombrun, 1996). Схожу позицію займає Г. Даулінг, який стверджує, що репутація – це «загальна оцінка ступеня поваги, в якому організація утримується зовнішніми стейкхолдерами».

Активний підхід трактує репутацію як специфічний нематеріальний актив підприємства, що має певну вартість і піддається управлінню. Цей підхід є домінуючим у фінансовому менеджменті та бухгалтерському обліку, де репутація відображається у вигляді «ділової репутації» або «гудвілу». Відповідно до МСФЗ 3 «Об'єднання бізнесу», гудвіл є нематеріальним

активом, що виникає при придбанні компанії понад справедливу вартість її ідентифікованих активів.

Комунікаційний підхід акцентує увагу на процесі формування репутації через систему комунікацій між компанією та її аудиторіями. Прихильники цього підходу стверджують, що репутація є результатом цілеспрямованої комунікаційної діяльності підприємства, опосередкованої медіасередовищем. Суттєвим внеском цього підходу є розуміння репутації як динамічного явища, що постійно відтворюється у процесі комунікації.

Стейкхолдерський підхід, що базується на теорії зацікавлених сторін Р. Фрімана, розглядає репутацію як агреговану оцінку компанії різними групами стейкхолдерів – споживачами, інвесторами, партнерами, персоналом, державою, громадськістю. При цьому важливим є розуміння того, що різні стейкхолдери формують різні «репутаційні образи» компанії, які можуть суттєво відрізнятися між собою.

Інтегральний підхід, що набуває дедалі більшого поширення в сучасній науці, намагається синтезувати переваги попередніх підходів. Відповідно до нього, репутація розуміється як стійка, цілісна, позиційно-оцінювальна характеристика підприємства, що формується в результаті взаємодії об'єктивних характеристик його діяльності та суб'єктивного сприйняття цієї діяльності ключовими стейкхолдерами у конкретному соціально-економічному контексті.

Таблиця 1.2

Систематизація сучасних підходів до визначення ділової репутації підприємства

| Підхід | Представники | Визначення | Обмеження підходу |
|----------------|---|--|---------------------------------------|
| Оціночний | Фомбрун Ч., Даулінг Г., Вілкокс Дж. | Репутація – загальна оцінка компанії з боку стейкхолдерів на підставі минулих дій та очікувань | Не пояснює механізм формування оцінки |
| Комунікаційний | Бернейс Е., | Репутація – результат | Ігнорує роль |

| | | | |
|------------------|---|---|---|
| | Бруно Дж., Котлер Ф. | цілеспрямованої комунікаційної діяльності компанії з аудиторіями | реальної діяльності компанії |
| Стейкхолдерський | Фріман Р., Робертс П., Гончарова Н. | Репутація – агрегована оцінка компанії різними групами зацікавлених сторін, кожна з яких має власні критерії | Складно агрегувати оцінки різних груп |

Аналіз наведених підходів свідчить про те, що кожен із них відображає певний аспект складного та багатовимірного явища ділової репутації. Для цілей даного дослідження найбільш доцільним є використання інтегрального підходу, що дозволяє врахувати як об'єктивні характеристики діяльності будівельної компанії, так і суб'єктивне сприйняття цих характеристик різними групами стейкхолдерів у міжнародному контексті.

На основі проведеного аналізу сформулюємо авторське визначення ділової репутації для будівельного підприємства: ділова репутація будівельної компанії – це стійка, динамічна, інтегральна оцінка підприємства з боку ключових груп стейкхолдерів (замовників, інвесторів, партнерів, персоналу, державних органів та громадськості), що формується на підставі реальних результатів її виробничо-господарської діяльності, дотримання договірних зобов'язань, якості будівельних робіт, фінансової надійності, соціальної та екологічної відповідальності, та визначає конкурентні позиції компанії на вітчизняному і міжнародних ринках будівельних послуг.

Розуміння структури ділової репутації є необхідною передумовою ефективного управління нею. У науковій літературі пропонуються різні моделі структурування репутації залежно від мети аналізу та галузевої специфіки. Для будівельного підприємства, що здійснює міжнародну діяльність, доцільно використовувати модель, що враховує специфічні особливості будівельної галузі та вимоги міжнародних ринків.

На основі синтезу існуючих підходів (RepTrak Model, Reputation Institute; модель Г. Даулінга; модель Р. Берка) та галузевої специфіки

будівельного бізнесу, пропонуємо семикомпонентну модель структури ділової репутації будівельного підприємства, що відображено на рис. 1.1.

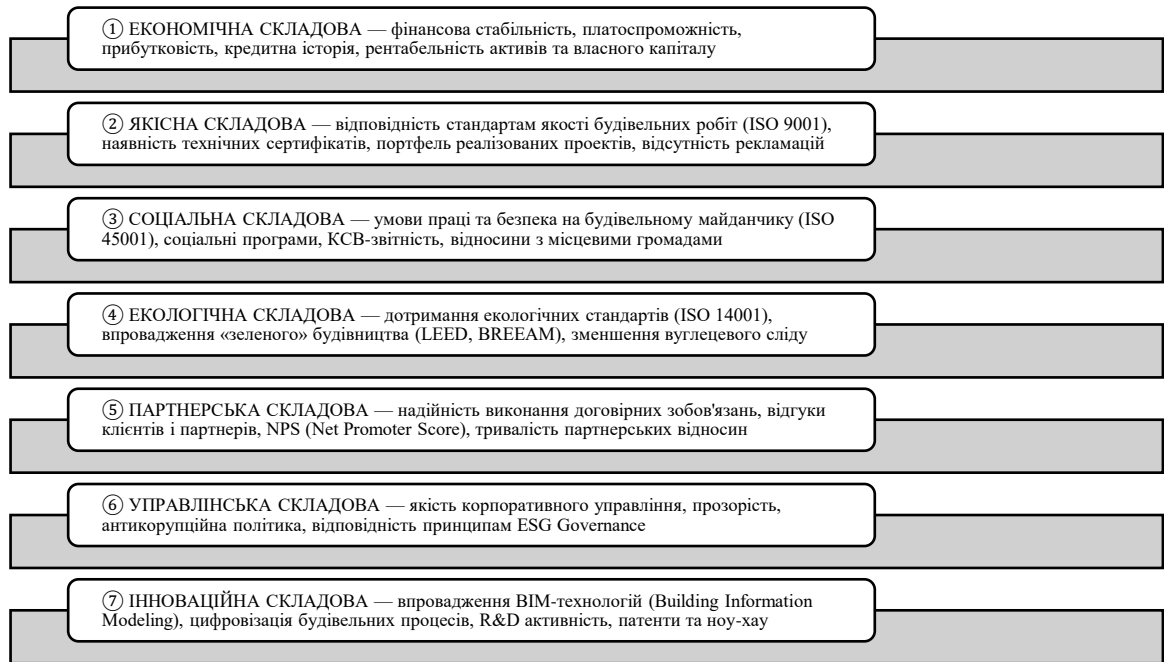


Рис. 1.1. Структурні складові ділової репутації будівельного підприємства

Економічна складова є фундаментальною основою ділової репутації будівельного підприємства. Жодна будівельна компанія не може претендувати на стійку репутацію без демонстрації фінансової надійності та платоспроможності. Особливого значення це набуває в будівельній галузі, де замовники нерідко здійснюють авансові платежі в значних обсягах (20–30% від вартості контракту), а фінансова нестабільність підрядника може призвести до зупинки будівництва та значних збитків. Ключовими показниками економічної складової репутації є: коефіцієнти ліквідності та платоспроможності, рентабельність операційної діяльності, кредитний рейтинг компанії, своєчасність розрахунків з постачальниками та субпідрядниками, відсутність прострочених зобов'язань.

Якісна складова відображає здатність будівельної компанії виконувати роботи відповідно до проектної документації, технічних регламентів та очікувань замовника. В умовах міжнародної діяльності якісна складова репутації набуває особливого значення, оскільки іноземні замовники, як правило, мають вищі вимоги до якості та звикли до більш жорсткого контролю. Підтвердженням якісної складової репутації є наявність сертифікату ISO 9001:2015, досвід реалізації великих проектів, кількість реклаमाцій та претензій замовників, рейтинги на будівельних порталах та відгуки клієнтів.

Соціальна складова включає як зовнішній (КСВ, відносини з громадами), так і внутрішній (умови праці, розвиток персоналу) виміри соціальної відповідальності. Будівельна галузь є однією з найнебезпечніших щодо виробничого травматизму – за даними МОП (Міжнародна організація праці), на будівництві припадає близько 17% усіх смертельних нещасних випадків на виробництві при частці зайнятості близько 7%. Це робить соціальну складову репутації надзвичайно чутливою для будівельних компаній, особливо тих, що прагнуть виходу на ринки ЄС та США.

Екологічна складова набуває дедалі більшої ваги в умовах глобального курсу на декарбонізацію економіки. Будівельна галузь відповідальна за близько 38–40% глобальних викидів CO₂ (враховуючи виробництво будівельних матеріалів та експлуатацію будівель), що робить її об'єктом підвищеної уваги регуляторів та громадськості. Для будівельних компаній, що прагнуть участі у проектах, що фінансуються ЄС або міжнародними банками розвитку, наявність сертифікату ISO 14001 та ESG-звітності є обов'язковою умовою.

Таблиця 1.3

**Ключові показники оцінки структурних складових ділової репутації
будівельного підприємства**

| Складова репутації | Ключові показники | Метод вимірювання |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
|-----------------------|-------------------|-------------------|

| | | |
|--------------|---|--|
| Економічна | Коефіцієнт покриття ($\geq 1,5$), рентабельність власного капіталу ($\geq 10\%$), кредитний рейтинг | Фінансовий аналіз, кредитні агентства |
| Якісна | Кількість рекламаций (на 100 об'єктів), наявність ISO 9001, показник повторних замовлень | Аудит якості, клієнтські опитування, NPS |
| Соціальна | Коефіцієнт виробничого травматизму (LTIFR), рівень плинності кадрів, КСВ-рейтинг | Статистика ОП, опитування персоналу, аудит КСВ |
| Екологічна | Викиди CO ₂ на млн грн доходу, частка «зелених» проектів у портфелі, наявність ISO 14001 | Екологічний аудит, GHG Protocol, ESG-звітність |
| Партнерська | NPS (Net Promoter Score), % виконаних у строк контрактів, середній термін співпраці з клієнтами | Клієнтські опитування, аналіз контрактів |
| Управлінська | Наявність кодексу корпоративної етики, рейтинг прозорості, відповідність ISO 37001 (антикорупція) | Корпоративний аудит, рейтинги Transparency International |
| Інноваційна | Частка BIM-проектів у портфелі, витрати на R&D (% від доходу), кількість впроваджених технологічних інновацій | Технологічний аудит, аналіз патентів |

Партнерська складова відображає надійність будівельної компанії як ділового партнера. У будівельній галузі, де реалізація проектів залежить від злагодженої роботи замовника, генерального підрядника, субпідрядників та постачальників, ділова репутація у відносинах з партнерами має критичне значення. Ключовим показником партнерської репутації є відсоток контрактів, виконаних у строк та в межах бюджету, а також готовність клієнтів рекомендувати компанію (NPS).

Управлінська складова (Governance) набула особливого значення після низки корпоративних скандалів початку 2000-х років (Enron, WorldCom) та активного поширення принципів ESG. Для будівельних компаній, що ведуть міжнародну діяльність, ця складова є особливо чутливою, оскільки будівельна галузь традиційно вважається однією з найбільш схильних до корупції. Відповідно до Transparency International Bribery Index, будівництво

стабільно входить до п'ятірки найбільш корупційних галузей глобальної економіки.

Інноваційна складова відображає технологічний рівень будівельної компанії та її здатність впроваджувати передові технології. В умовах цифрової трансформації будівельної галузі (Industry 4.0 in Construction, BIM, IoT, AI в проектуванні) компанії, що ігнорують технологічні інновації, поступово втрачають конкурентоспроможність та, відповідно, репутаційний статус на ринку.

Для повноти теоретичного аналізу ділової репутації необхідно чітко розмежувати її з суміжними поняттями – іміджем, брендом та гудвілом, – а також систематизувати функції, що виконує репутація для будівельного підприємства.

Розмежування репутації та іміджу є принципово важливим для розуміння природи репутаційного менеджменту. Якщо імідж – це цілеспрямовано сформований образ компанії, тобто те, яким компанія хоче здаватися, то репутація – це реальне сприйняття компанії аудиторіями на основі їхнього досвіду, тобто те, якою компанія є насправді. Невідповідність між іміджем та репутацією є потужним генератором репутаційних ризиків. Будівельна компанія, що активно просуває свій імідж «лідера якості», але допускає систематичні порушення будівельних норм, неминуче зіткнеться з репутаційним крахом.

Бренд, на відміну від репутації, є категорією маркетингу та управляється переважно через маркетингові комунікації. Бренд може бути «придуманим» та «проданим» цільовій аудиторії, тоді як репутація заробляється виключно реальними діями та результатами. Водночас сильний бренд може посилювати репутацію та надавати їй додаткового змісту.

Гудвіл є бухгалтерським виразом ділової репутації та відображає різницю між ринковою вартістю компанії та балансовою вартістю її чистих активів. Відповідно до МСФЗ 3, гудвіл виникає при придбанні бізнесу та є нематеріальним активом, що не підлягає амортизації, але перевіряється на

знецінення. При цьому слід розуміти, що гудвіл є лише частковим фінансовим відображенням репутації, оскільки не включає «внутрішньо створену» репутацію компанії, яка не є предметом угоди.

Ділова репутація виконує ряд важливих функцій для будівельного підприємства. Систематизуємо ці функції та охарактеризуємо їх прояв у специфіці будівельного бізнесу.

Сигнальна функція полягає в тому, що репутація сигналізує потенційним замовникам та партнерам про надійність, якість та компетентність будівельної компанії в умовах інформаційної асиметрії. Оскільки якість будівельних робіт складно оцінити до їх виконання (це так звані «credence goods»), замовники значною мірою покладаються на репутацію підрядника при прийнятті рішення про укладення контракту.

Захисна функція проявляється в тому, що позитивна репутація виступає буфером під час кризових ситуацій. Компанія з бездоганною репутацією значно легше переживає окремі помилки та інциденти, ніж компанія з нейтральною або негативною репутацією. Іноді цей механізм метафорично порівнюють із «банком репутаційного капіталу»: компанія може «знімати кошти» в скрутній ситуації, але потім має «поповнювати рахунок».

Інвестиційна функція виражається в тому, що позитивна репутація збільшує ринкову вартість компанії, знижує вартість залучення капіталу та полегшує доступ до банківського фінансування. За даними Reputation Institute, компанії з найвищими репутаційними рейтингами мають в середньому на 2,5 процентних пункти нижчу вартість позикового капіталу порівняно з компаніями з низькими рейтингами.

Конкурентна функція полягає в тому, що репутація є стійкою конкурентною перевагою, яку важко скопіювати конкурентам. На відміну від технологій або капіталу, репутацію неможливо купити або скопіювати – вона

заробляється роками реальних досягнень. Тому компанії з сильною репутацією мають структурну конкурентну перевагу, яка є джерелом стійкого надприбутку.

Кадрова функція виражається у здатності відомих компаній з доброю репутацією залучати та утримувати кваліфікованих спеціалістів на більш вигідних умовах. В умовах дефіциту кваліфікованих будівельних фахівців – інженерів, проектувальників, менеджерів проектів – кадрова функція репутації набуває особливого значення.

Концепція репутаційного капіталу є логічним розвитком теорії нематеріальних активів і передбачає кількісну оцінку репутації як складової вартості підприємства. Репутаційний капітал визначається як та частина ринкової вартості підприємства, що перевищує вартість його ідентифікованих матеріальних та нематеріальних активів і пояснюється виключно репутаційними чинниками.

Для будівельних компаній питання репутаційного капіталу є особливо актуальним з огляду на капіталомісткість галузі та значну вагу матеріальних активів у структурі балансу. Тим не менш, дослідження провідних будівельних груп (VINCI, Skanska, Bouygues) свідчать про те, що репутаційний капітал становить від 15% до 35% їхньої загальної ринкової вартості – значно менше, ніж у IT-компаній або фармацевтичних гігантів, але цілком відчутну величину.

Особливого значення репутаційний капітал набуває в момент угод злиттів та поглинань у будівельній галузі. При придбанні будівельної компанії значна частина ціни угоди припадає саме на гудвіл – ринкову оцінку репутації. Це свідчить про те, що інвестори та стратегічні покупці готові платити значну премію за репутаційний актив, визнаючи його реальну економічну цінність.

Таблиця 1.4

Вплив рівня ділової репутації на ключові показники будівельного підприємства

| Показник | Висока репутація | Середня репутація | Низька репутація |
|------------------------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------|
| Вартість залучення позик | На 2–3% нижче ринку | На рівні ринку | На 3–5% вище ринку |
| Виграш тендерів (великі контракти) | 60–80% | 30–50% | 5–15% |
| Ціновий преміум до конкурентів | 10–25% | 0–5% | Дисконт –10–20% |
| Залучення кваліфікованих кадрів | Легко, без надбавок | З певними зусиллями | Важко, потрібна надбавка 20%+ |
| Відновлення після кризи | Швидке (6–12 міс.) | Середнє (12–24 міс.) | Повільне (2–5 років) |
| Частка повторних замовлень | 70–90% | 40–60% | 10–25% |
| Доступ до міжнародних тендерів | Широкий | Обмежений | Практично відсутній |

Наведені дані переконливо свідчать про те, що рівень ділової репутації будівельного підприємства безпосередньо впливає на його операційні та фінансові показники. Компанії з високою репутацією мають структурну перевагу в конкурентній боротьбі за великі контракти, доступ до дешевшого фінансування та здатність утримувати кваліфікований персонал. Ці переваги складають реальну економічну вартість репутаційного капіталу.

Окремо слід зупинитись на питанні репутаційних ризиків як зворотного боку репутаційного капіталу. Репутаційний ризик визначається як ймовірність суттєвого зниження рівня ділової репутації підприємства внаслідок дій (або бездіяльності) самої компанії, її партнерів або зовнішніх подій, що призведе до погіршення фінансових результатів, ускладнення доступу до ресурсів та втрати конкурентних позицій.

Для будівельних компаній, що ведуть міжнародну діяльність, типові репутаційні ризики включають: зрив строків здачі об'єктів унаслідок логістичних, фінансових або організаційних проблем; залучення субпідрядників із неналежним рівнем кваліфікації або репутації; нещасні випадки та виробничий травматизм на будівельних майданчиках; порушення місцевого законодавства у країнах присутності; корупційні скандали та

хабарництво при отриманні контрактів або дозволів; екологічні інциденти та забруднення навколишнього середовища; негативні публікації у ЗМІ або соціальних мережах.

Наведений аналіз сутності, структури та функцій ділової репутації будівельного підприємства дозволяє зробити важливий методологічний висновок: управління діловою репутацією не може зводитися до управління іміджем або PR-активності. Ефективне репутаційне управління вимагає системної роботи з усіма структурними складовими репутації – від забезпечення якості будівельних робіт і фінансової стабільності до впровадження ESG-принципів і цифрових технологій.

1.2. Інструменти та методи управління діловою репутацією в міжнародному середовищі

Ефективне управління діловою репутацією міжнародної будівельної компанії вимагає не лише теоретичного розуміння природи репутації, а й чіткого знання конкретних інструментів і методів, за допомогою яких цей складний нематеріальний актив формується, підтримується та захищається. Особливість міжнародного середовища полягає у тому, що будівельна компанія одночасно функціонує у кількох інституційних, культурних та регуляторних контекстах, кожен з яких висуває власні вимоги до репутаційного менеджменту.

У сучасній науковій та практичній літературі з управління репутацією використовуються різноманітні класифікації інструментів і методів. Одні автори систематизують їх за сферою застосування (комунікаційні, операційні, стратегічні), інші – за цільовою аудиторією (для клієнтів, інвесторів, персоналу), треті – за часовим горизонтом (оперативні та стратегічні). У даному підрозділі пропонується комплексна класифікація інструментів і

методів управління репутацією міжнародної будівельної компанії, що враховує специфіку галузі та вимоги міжнародних ринків.

Метою підрозділу є систематизація та детальна характеристика інструментів і методів управління діловою репутацією в міжнародному середовищі, аналіз їх ефективності для будівельних підприємств, а також розгляд сучасних тенденцій у сфері репутаційного менеджменту – зокрема, цифровізації та ESG-трансформації.

Перш ніж розглядати конкретні інструменти управління репутацією, доцільно здійснити їх системну класифікацію. Запропонована нами класифікація базується на трирівневій моделі управління репутацією: стратегічному, операційному та комунікаційному рівнях. Кожен рівень охоплює специфічну групу інструментів, що діють у власному часовому горизонті та впливають на різні складові репутації.

Стратегічний рівень охоплює інструменти, що формують довгострокову основу репутаційного менеджменту. Їх дія розрахована на горизонт 3–10 років, і саме вони визначають репутаційне позиціонування компанії на міжнародних ринках. До цієї групи належать: репутаційна стратегія підприємства як документ, що визначає довгострокові цілі та принципи управління репутацією; система міжнародної сертифікації та стандартизації; ESG-стратегія; корпоративна ідентичність та система цінностей.

Операційний рівень включає інструменти щоденного управління репутацією, що безпосередньо визначаються якістю виробничих та управлінських процесів. Саме на цьому рівні формується реальна основа репутаційного капіталу – адже репутацію не можна побудувати виключно на комунікаціях без відповідної операційної досконалості. До операційних інструментів відносяться: системи управління якістю будівельних робіт; управління репутаційними ризиками; контроль ланцюга постачання та субпідрядників; управління рекламами.

Комунікаційний рівень охоплює інструменти, що транслюють реальні досягнення компанії цільовим аудиторіям. Комунікаційні інструменти не створюють репутацію самі по собі – вони лише підсилюють або руйнують те, що було сформовано на двох попередніх рівнях. Саме тому компанії, що намагаються «купити» репутацію виключно через PR-активність без реального покращення операційних показників, неминуче зазнають провалу.

Таблиця 1.6

Трирівнева класифікація інструментів управління діловою репутацією міжнародної будівельної компанії

| Рівень управління | Ключові інструменти | Часовий горизонт | Основна цільова аудиторія |
|-------------------|--|------------------|---|
| Стратегічний | Репутаційна стратегія, ESG-програма, міжнародна сертифікація (ISO), корпоративна ідентичність, антикорупційна політика | 3–10 років | Інвестори, міжнародні замовники, банки |
| Операційний | Система менеджменту якості, управління ризиками, контроль субпідрядників, управління рекамаціями, охорона праці | 1–3 роки | Замовники, партнери, персонал, регулятори |
| Комунікаційний | PR, ORM (онлайн-репутація), КСВ-звітність, участь у рейтингах, відносини з інвесторами (IR), соціальні мережі | 0–2 роки | Широка громадськість, ЗМІ, потенційні клієнти |

Важливим є розуміння взаємозв'язку між трьома рівнями: стратегічний рівень задає напрямок та рамки, операційний рівень наповнює їх реальним змістом, а комунікаційний рівень забезпечує видимість досягнень для

цілових аудиторій. Відсутність або слабкість будь-якого з рівнів призводить до системних вад репутаційного менеджменту, що в підсумку позначається на конкурентних позиціях компанії.

Репутаційна стратегія є центральним стратегічним інструментом управління репутацією. Вона являє собою документ, що визначає довгострокові цілі підприємства у сфері репутаційного менеджменту, ключові принципи та пріоритети, цільові аудиторії та бажане позиціонування, а також систему показників моніторингу репутації. Для міжнародної будівельної компанії репутаційна стратегія має враховувати специфіку кожного з цільових ринків і бути частиною загальної корпоративної стратегії.

Розробка репутаційної стратегії зазвичай включає декілька ключових етапів: репутаційний аудит (оцінка поточного стану репутації); аналіз стейкхолдерів (визначення ключових аудиторій та їхніх очікувань); конкурентний аналіз (порівняння репутаційних позицій з конкурентами); визначення репутаційних цілей та KPI; розробку плану заходів по кожному рівню управління репутацією.

Міжнародна сертифікація є потужним стратегічним інструментом підтвердження та формування репутації будівельної компанії на зовнішніх ринках. Сертифікати ISO є «мовою довіри», зрозумілою замовникам та партнерам у будь-якій країні світу. Для будівельних компаній, що прагнуть виходу на міжнародні ринки, наявність комплексу сертифікатів ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001 є фактично необхідною умовою участі у великих міжнародних тендерах.

Таблиця 1.7

Стратегічні інструменти репутаційного менеджменту та їх вплив на конкурентоспроможність будівельної компанії

| Інструмент | Зміст та механізм дії | Вплив на репутацію | Витрати на впровадження |
|-----------------------|---|---|---------------------------------|
| Репутаційна стратегія | Визначає цілі, принципи та KPI репутаційного менеджменту. | Системний та довгостроковий. Підвищує узгодженість всіх | Середні (консалтинг + розробка) |

| | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|
| | Забезпечує системність управління | репутаційних дій | |
| ISO 9001:2015 | Сертифікація системи управління якістю. Підтвердження процесної досконалості | Висока довіра з боку міжнародних замовників. Обов'язкова для тендерів ЄС | Середні (сертифікація + аудит щорічно) |
| ISO 14001:2015 | Екологічний менеджмент. Демонстрація відповідальності перед навколишнім середовищем | Критична для ESG-орієнтованих замовників і фінансових установ | Середні |
| ISO 45001:2018 | Менеджмент охорони праці та безпеки. Знижує ризик нещасних випадків | Знижує репутаційні ризики від виробничого травматизму | Середні |
| ESG-стратегія та звітність | Комплексний підхід до управління екологічними, соціальними та управлінськими чинниками | Відкриває доступ до ESG-орієнтованих інвесторів та замовників (ЄС, США) | Значні (консалтинг + верифікація) |
| Антикорупційна програма (ISO 37001) | Система управління протидією хабарництву. Відповідність FCPA та UK Bribery Act | Критична для виходу на ринки ЄС, США, Великої Британії | Значні (юридичний супровід) |
| LEED / BREEAM сертифікація | Сертифікація «зелених» будівель. Підтвердження екологічних стандартів проектів | Підвищує престиж проектів, дозволяє залучати ESG-фінансування | Значні (на рівні проекту) |

ESG-стратегія (Environmental, Social, Governance) перетворилась на обов'язковий стратегічний інструмент для будівельних компаній, що прагнуть доступу до міжнародного фінансування та великих корпоративних замовників. Інституційні інвестори, що управляють активами понад 120 трлн доларів, об'єднані в ініціативу UN PRI (Principles for Responsible Investment), зобов'язались враховувати ESG-чинники при прийнятті інвестиційних рішень. Це означає, що будівельна компанія без чіткої ESG-стратегії та публічної

нефінансової звітності фактично виключена з кола потенційних об'єктів інвестування для значної частини глобального капіталу.

Антикорупційна програма є специфічно важливим стратегічним інструментом для будівельної галузі, враховуючи її традиційно високу схильність до корупції. За даними Transparency International, будівництво входить до п'ятірки найбільш корупційних галузей у більшості країн світу. Американський закон FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) та британський UK Bribery Act мають екстратериторіальну дію – тобто карають компанії за хабарництво у будь-якій країні світу. Підтвердженням антикорупційної системи є сертифікат ISO 37001:2016 «Системи менеджменту протидії хабарництву».

Операційні інструменти є «невидимою» частиною репутаційного менеджменту, але саме вони формують реальну основу репутаційного капіталу будівельної компанії. Якість будівельних робіт, надійність виконання контрактів, безпека на будівельних майданчиках – всі ці операційні характеристики формують те, що стейкхолдери насправді думають про компанію, незалежно від того, що говорить PR-служба.

Система управління якістю будівельних робіт є центральним операційним інструментом репутаційного менеджменту. Вона включає: процедури вхідного контролю будівельних матеріалів та конструкцій; систему поопераційного контролю якості будівельно-монтажних робіт; процедури приймального контролю та випробувань; управління невідповідною продукцією та реєстрації; аналіз причин дефектів та коригувальні дії. Впровадження системи менеджменту якості відповідно до ISO 9001 дозволяє формалізувати ці процеси та забезпечити їх стабільне функціонування незалежно від персональних змін.

Управління ланцюгом постачання та субпідрядниками набуває особливого значення для репутації будівельної компанії, оскільки замовник зазвичай оцінює результат роботи генерального підрядника, не розрізняючи якість власних робіт та робіт субпідрядників. Залучення субпідрядника з

низьким рівнем кваліфікації або негативною репутацією автоматично переносить репутаційний ризик на генерального підрядника. Тому провідні міжнародні будівельні компанії розробляють детальні процедури кваліфікаційного відбору субпідрядників, що включають: перевірку фінансового стану; аналіз досвіду та портфеля виконаних робіт; перевірку наявності необхідних ліцензій та сертифікатів; аналіз репутації (відгуки попередніх замовників, медіа-моніторинг); перевірку на відповідність антикорупційним стандартам.

Управління репутаційними ризиками є комплексним операційним інструментом, що охоплює ідентифікацію, оцінку, моніторинг та реагування на потенційні репутаційні загрози. Для міжнародних будівельних компаній репутаційний ризик-менеджмент є особливо складним завданням через необхідність моніторингу ризиків у різних країнах та культурних контекстах одночасно. Ключовими компонентами системи управління репутаційними ризиками є: реєстр репутаційних ризиків (повний перелік ідентифікованих загроз з оцінкою ймовірності та впливу); система раннього попередження (механізми виявлення репутаційних загроз на ранній стадії); протоколи реагування на кризові ситуації; система страхування репутаційних ризиків.

Управління рекламациями та претензіями замовників є критично важливим операційним інструментом репутаційного менеджменту. Дослідження показують, що замовник, чия рекламація була оперативно та якісно опрацьована, часто стає більш лояльним до компанії, ніж замовник, у якого ніколи не виникало претензій. Навпаки, неефективне управління рекламациями є одним із найпоширеніших факторів руйнування репутації будівельних компаній.

Комунікаційні інструменти управління репутацією утворюють найбільш «видиму» групу методів репутаційного менеджменту. Їх завдання – максимально ефективно донести до цільових аудиторій інформацію про реальні досягнення та цінності компанії. Розглянемо основні комунікаційні

інструменти, що застосовуються у практиці міжнародних будівельних компаній.

PR та медіарілейшнз (Media Relations) є традиційним, але незмінно ефективним інструментом репутаційного менеджменту. Для міжнародної будівельної компанії PR-активність має бути багаторівневою: на корпоративному рівні – формування образу надійного та інноваційного підрядника; на проектному рівні – висвітлення ключових об'єктів та технологічних рішень; на персональному рівні – позиціонування керівників компанії як галузевих експертів. Особливого значення набуває PR у кризових ситуаціях – криза-комунікаційна стратегія (Crisis Communication Plan) є обов'язковим елементом репутаційного менеджменту будь-якої великої будівельної компанії.

Управління онлайн-репутацією (ORM – Online Reputation Management) стало критично важливим напрямом репутаційного менеджменту в умовах цифровізації. За даними Nielsen, 92% споживачів довіряють онлайн-відгукам так само, як і особистим рекомендаціям, а 97% людей вивчають компанію в інтернеті перед тим, як укласти угоду. Для будівельної компанії ключовими каналами онлайн-репутації є: корпоративний веб-сайт та блог; профілі в LinkedIn та галузевих соціальних мережах; відгуки на будівельних порталах та агрегаторах; Google Business Profile та відгуки Google; згадки у ЗМІ (моніторинг медіапростору). Система ORM включає як моніторинг (відстеження всіх згадок компанії в інтернеті), так і активне управління (відповіді на відгуки, публікація позитивного контенту, SEO-оптимізація репутаційного контенту).

Таблиця 1.8

Компоненти системи управління онлайн-репутацією (ORM) будівельної компанії

| МОНІТОРИНГ ОНЛАЙН-РЕПУТАЦІЇ | АКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ |
|---|---|
| ▪ Відстеження згадок у ЗМІ та соцмережах (Mention, Brand24) | ▪ Публікація позитивного контенту (кейси, статті, новини) |

| | |
|---|---|
| ▪ Аналіз тональності (позитив / нейтраль / негатив) | ▪ Оперативні відповіді на негативні відгуки |
| ▪ Моніторинг відгуків на галузевих платформах | ▪ SEO-оптимізація для витіснення негативу |
| ▪ Відстеження результатів пошукової видачі Google | ▪ Розвиток профілів у LinkedIn та галузевих мережах |
| ▪ Аналіз конкурентного репутаційного ландшафту | ▪ Участь у галузевих форумах та конференціях |
| ▪ Щотижневі репутаційні звіти для менеджменту | ▪ Робота з лідерами думок та галузевими ЗМІ |

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) як комунікаційний інструмент передбачає публічне звітування про соціальні та екологічні ініціативи компанії з метою формування образу відповідального корпоративного громадянина. КСВ-звітність для міжнародних будівельних компаній зазвичай здійснюється за стандартами GRI (Global Reporting Initiative) або відповідно до рамок UN Global Compact. Ключовими аспектами КСВ у будівельній галузі є: безпека та охорона здоров'я на будівельних майданчиках; умови праці та розвиток персоналу; відносини з місцевими громадами у регіонах присутності; екологічні ініціативи та скорочення викидів CO₂; програми підтримки місцевих постачальників.

Участь у галузевих рейтингах та конкурсах є ефективним комунікаційним інструментом підтвердження репутаційного статусу будівельної компанії. Для міжнародних будівельних підрядників ключовими є рейтинги ENR (Engineering News-Record Global Contractors), де щорічно публікується список 250 найбільших будівельних компаній світу; Europa Property Awards – нагорода у сфері будівництва та нерухомості; національні рейтинги надійних забудовників. Потраплення до авторитетних галузевих рейтингів є потужним репутаційним сигналом для міжнародних замовників та інвесторів.

Відносини з інвесторами (IR – Investor Relations) є специфічним комунікаційним інструментом, що набуває значення для будівельних компаній, які залучають фінансування на ринках капіталу. Для публічних

будівельних компаній IR-діяльність включає регулярне розкриття фінансової інформації, організацію днів інвестора, road-show та взаємодію з аналітиками. Для приватних компаній, що залучають банківське фінансування, важливими є підтримання відносин з банками-кредиторами та забезпечення прозорості фінансової звітності.

Оцінка ефективності управління репутацією є необхідним елементом системи репутаційного менеджменту, оскільки без вимірювання неможливо управляти. У практиці міжнародних будівельних компаній застосовуються різні методи оцінки ефективності репутаційного менеджменту, що можна систематизувати за двома основними напрямками: якісні та кількісні методи.

Таблиця 1.9

Методи оцінки ефективності управління репутацією будівельного підприємства

| Метод | Група | Зміст та показники | Переваги / Обмеження |
|--------------------------------|------------|---|---|
| RepTrak Index | Кількісний | Інтегральний індекс репутації (0–100 балів) за 7 вимірами: продукти, інновації, персонал, управління, КСВ, лідерство, фінанси | Міжнародний стандарт / Коштовно та складно для малих компаній |
| Net Promoter Score (NPS) | Кількісний | Відсоток клієнтів, готових рекомендувати компанію (Promoters) мінус відсоток критиків (Detractors). Шкала від –100 до +100 | Простий у вимірюванні / Не відображає причини |
| Медіааналіз (Share of Voice) | Кількісний | Частка позитивних/негативних згадок у загальному обсязі медіаактивності галузі. Тональність згадок за категоріями | Автоматизовано / Не відображає ставлення стейкхолдерів |
| Гудвіл / Ринкова капіталізація | Фінансовий | Різниця між ринковою вартістю компанії та балансовою вартістю чистих активів. Репутаційний капітал як % від капіталізації | Об'єктивний / Тільки для публічних компаній |
| Репутаційний | Якісний | Глибинні інтерв'ю та | Глибоке розуміння |

| | | | |
|-------------|--------------|---|--|
| аудит | | фокус-групи з ключовими стейкхолдерами. Виявлення репутаційних розривів між бажаним та реальним сприйняттям | / Трудомістко та коштовно |
| Бенчмаркінг | Порівняльний | Порівняння репутаційних показників компанії з конкурентами за стандартизованими критеріями (наявність сертифікатів, ESG-рейтинг, NPS) | Конкурентний контекст / Обмежена доступність даних |

Для будівельних компаній, що ведуть міжнародну діяльність, рекомендується використовувати комплексну систему оцінки репутації, що поєднує кілька методів. Зокрема, NPS є ефективним для оперативного моніторингу задоволеності замовників; медіааналіз дозволяє відстежувати динаміку публічного сприйняття; репутаційний аудит надає якісне розуміння сприйняття компанії ключовими стейкхолдерами; бенчмаркінг забезпечує конкурентний контекст для оцінки власних репутаційних позицій.

Практично важливим є питання визначення цільових значень репутаційних показників. На основі аналізу галузевих даних та кращих практик провідних будівельних компаній пропонуємо такі орієнтири: NPS не нижче +40 для компаній преміум-сегменту; частка позитивних медіазгадок не менше 70%; частка повторних замовлень не менше 60%; відсоток контрактів, виконаних у строк, – не менше 85%.

Цифрова трансформація суттєво змінила як механізми формування репутації, так і інструменти управління нею. Соціальні мережі, онлайн-платформи відгуків та цифрові ЗМІ зробили управління репутацією більш оперативним та прозорим. З одного боку, цифровізація відкрила нові можливості для будівельних компаній – прямий діалог із замовниками, демонстрація портфеля проектів через відео та 3D-візуалізації, участь у галузевих онлайн-спільнотах. З іншого боку, вона значно підвищила репутаційні ризики – будь-який негативний інцидент може миттєво поширитися глобальними соціальними мережами.

Серед сучасних цифрових інструментів управління репутацією будівельних компаній виділяються такі ключові напрями. По-перше, BIM (Building Information Modeling) стає не лише технологічним, а й репутаційним інструментом. Будівельні компанії, що демонструють замовникам тривимірні моделі майбутніх об'єктів, деталізовані плани та цифровий контроль якості через BIM-платформи, суттєво підвищують довіру до своїх технологічних можливостей. По-друге, відеомаркетинг будівельних проектів дозволяє демонструвати процес будівництва та фінальний результат широкій аудиторії через YouTube та соціальні мережі, формуючи цифровий портфель компанії. По-третє, платформи управління відгуками та рейтингами дозволяють систематично збирати, аналізувати та реагувати на відгуки замовників.

Таблиця 1.9

Цифрові інструменти управління репутацією міжнародної будівельної компанії

| Цифровий інструмент | Функціонал та застосування | Вплив на репутацію та ключові показники |
|--|--|--|
| Системи моніторингу медіа (Mention, Brand24, Cision) | Відстеження згадок у ЗМІ, соцмережах, форумах. Аналіз тональності та охоплення. Оповіщення у режимі реального часу | Раннє виявлення репутаційних криз. Скорочення часу реагування з днів до годин |
| LinkedIn та корпоративні соцмережі | Публікація кейсів та проектів, участь у галузевих дискусіях, нетворкінг з потенційними замовниками та партнерами | Підвищення впізнаваності бренду роботодавця. Залучення кваліфікованих спеціалістів |
| BIM-платформи (Autodesk BIM 360, Procore) | Цифровий контроль якості будівництва, прозорість для замовника, онлайн-доступ до документації | Підвищення довіри замовника через прозорість. Підтвердження технологічної досконалості |
| CRM-системи (Salesforce, SAP) | Управління відносинами з клієнтами, фіксація рекламаций, аналіз задоволеності, автоматизація NPS-опитувань | Підвищення рівня задоволеності клієнтів. Зростання частки повторних замовлень |

| | | |
|--|--|--|
| ESG-звітні платформи (Salesforce Net Zero, Microsoft Sustainability Cloud) | Збір та автоматизація ESG-даних, підготовка нефінансової звітності за стандартами GRI, TCFD | Відповідність вимогам інвесторів до нефінансової звітності. Доступ до ESG-фінансування |
| Корпоративний сайт та відеопортфель | Демонстрація реалізованих проєктів, відеоогляди об'єктів, відгуки замовників, BIM-візуалізації | Формування першого враження у потенційних замовників. SEO-видимість у пошукових системах |

Джерело: складено автором на основі галузевих досліджень Deloitte Digital, McKinsey

Важливою тенденцією цифровізації репутаційного менеджменту є використання штучного інтелекту (AI) для моніторингу та аналізу репутаційних сигналів. Сучасні AI-системи дозволяють опрацьовувати мільйони медіаповідомлень у режимі реального часу, автоматично визначати тональність та класифікувати їх за тематикою, ідентифікувати потенційні репутаційні загрози на ранній стадії та прогнозувати розвиток репутаційних криз. Для великих міжнародних будівельних компаній з присутністю у десятках країн використання AI-інструментів для репутаційного моніторингу стає практично необхідністю.

Кризові комунікації (Crisis Communication) є окремим важливим напрямом репутаційного менеджменту, що набуває особливої актуальності для будівельних компаній з огляду на підвищену ризикованість галузі. Будівельна галузь є однією з найнебезпечніших щодо виникнення репутаційних криз: обвалення конструкцій, нещасні випадки на будівельних майданчиках, зриви термінів великих об'єктів, екологічні інциденти – всі ці події отримують значну медіаувагу та здатні завдати серйозного репутаційного удару.

Теорія та практика кризових комунікацій виробили ряд ключових принципів ефективного реагування на репутаційні кризи. Принцип швидкості вимагає реагування на кризову ситуацію впродовж першої «золотої години» – затримка з реакцією сприймається як спроба приховати інформацію та

суттєво посилює репутаційні збитки. Принцип прозорості передбачає відкрите та чесне інформування стейкхолдерів про факти, причини та вжиті заходи. Принцип відповідальності вимагає визнання відповідальності компанії у разі, якщо вона дійсно несе провину, без перекладання відповідальності на третіх осіб.

Для міжнародних будівельних компаній підготовка до кризових ситуацій включає обов'язкову розробку Плану кризових комунікацій (Crisis Communication Plan). Цей документ визначає: типологію можливих кризових ситуацій та пов'язані репутаційні ризики; склад антикризового комітету та розподіл відповідальності; процедури збору інформації та прийняття рішень у кризових ситуаціях; шаблони повідомлень для різних цільових аудиторій (замовники, ЗМІ, регулятори, персонал); порядок взаємодії із зовнішніми консультантами (PR-агентства, юристи).

Дослідження кризових ситуацій у провідних міжнародних будівельних компаніях свідчить про те, що найбільш критичним чинником успішного управління репутаційною кризою є не відсутність криз (що неможливо в будівельній галузі), а якість підготовки та оперативність реагування. Компанії, що мають затверджений Crisis Communication Plan, навчений антикризовий комітет та відпрацьовані протоколи реагування, в середньому відновлюють репутацію вдвічі швидше, ніж компанії, що реагують на кризи імпровізовано.

1.3. Особливості формування репутації будівельної компанії в умовах глобалізації

Глобалізація світової економіки суттєво трансформувала умови конкурентної боротьби у будівельній галузі та принципово змінила механізми формування й управління діловою репутацією підприємств. Якщо ще двадцять років тому більшість будівельних компаній функціонувала

переважно на локальних та національних ринках, де репутація формувалася у порівняно вузькому колі стейкхолдерів, то сьогодні навіть середні за розміром будівельні підприємства все частіше реалізують проекти за кордоном, залучають іноземних інвесторів та співпрацюють з міжнародними субпідрядниками. Це кардинально ускладнює завдання репутаційного менеджменту, вимагаючи одночасного управління репутацією у різних культурних, правових та інституційних середовищах.

Глобалізація будівельної галузі є об'єктивним і незворотним процесом. За даними Global Construction Perspectives (GCP) та Oxford Economics, обсяг світового будівельного ринку перевищив 13,5 трлн доларів США у 2023 році і, за прогнозами, досягне 19,2 трлн доларів до 2030 року. При цьому частка транскордонних будівельних проектів щороку зростає: провідні будівельні групи – VINCI (Франція), Skanska (Швеція), China State Construction (Китай), Strabag (Австрія) – реалізують проекти одночасно у десятках країн на різних континентах. Для таких компаній управління репутацією на міжнародному рівні є стратегічним пріоритетом, від якого безпосередньо залежать їхні фінансові результати.

Водночас глобалізація породжує й нові виклики для репутаційного менеджменту будівельних компаній. Цифровізація медіапростору означає, що репутаційний інцидент у будь-якій країні миттєво стає відомим на всіх ринках присутності компанії. Посилення вимог до прозорості та ESG-відповідальності з боку міжнародних інвесторів ставить перед будівельними компаніями нові стандарти нефінансової звітності. Антикорупційне законодавство із екстратериторіальною дією (FCPA, UK Bribery Act) вимагає від міжнародних будівельних підрядників найвищих стандартів доброчесності навіть у країнах з традиційно високим рівнем корупції.

Метою підрозділу є дослідження специфічних особливостей формування ділової репутації будівельної компанії в умовах глобалізації: аналіз чинників глобалізованого репутаційного середовища, вивчення мультикультурних аспектів репутаційного менеджменту, характеристика

сучасних глобальних трендів у репутаційному менеджменті будівельної галузі, а також розгляд специфіки репутаційного менеджменту на ключових регіональних ринках.

Для розуміння специфіки формування репутації міжнародної будівельної компанії необхідно насамперед охарактеризувати сучасний стан та ключові тенденції глобалізації будівельної галузі. На відміну від низки інших галузей (фінанси, ІТ, медіа), де глобалізація відбулась значно раніше та інтенсивніше, будівельна галузь тривалий час залишалась переважно локальною – унаслідок прив'язки до конкретних об'єктів нерухомості, залежності від місцевої робочої сили та регуляторних вимог. Проте починаючи з 1990-х років процес глобалізації будівельного ринку суттєво прискорився під впливом кількох взаємопов'язаних чинників.

По-перше, масштабна урбанізація у країнах, що розвиваються (Азія, Африка, Близький Схід) створила безпрецедентний попит на будівельні послуги, що значно перевищував можливості місцевих будівельних індустрій. Це відкрило широкі можливості для виходу на ці ринки провідних будівельних компаній з Європи, США та Китаю. По-друге, лібералізація міжнародної торгівлі та інвестицій суттєво знизила бар'єри для міжнародної діяльності будівельних компаній. По-третє, технологічний прогрес – зокрема, поширення BIM-технологій, модульного будівництва та цифрового управління проектами – дозволив забезпечити ефективну координацію будівельних проектів на відстані, долаючи географічні обмеження.

Глобалізація будівельної галузі безпосередньо впливає на механізми формування репутації будівельних компаній у кількох ключових вимірах. Перший вимір – географічне розширення репутаційного поля. Репутація більше не формується виключно у межах національного ринку, а охоплює всі країни присутності компанії та міжнародний медіапростір загалом. Другий вимір – мультистейкхолдерська складність. На різних ринках компанія стикається з різними групами стейкхолдерів, що мають відмінні очікування щодо репутаційних стандартів. Третій вимір – посилення репутаційних

ризиків. Транскордонна діяльність суттєво збільшує кількість потенційних джерел репутаційних ризиків.

Таблиця 1.10

Ключові тенденції глобалізації будівельної галузі та їх вплив на репутаційний менеджмент

| Тенденція глобалізації | Зміст та прояви | Вплив на репутаційний менеджмент |
|--|--|--|
| Транскордонна консолідація галузі | Злиття та поглинання будівельних компаній через кордони. Формування великих міжнародних будівельних груп | Необхідність інтеграції репутаційних активів компаній, що об'єднуються. Управління репутаційними ризиками придбань |
| Зростання міжнародних тендерів | Великі інфраструктурні проекти (мости, аеропорти, стадіони) все частіше розігруються на міжнародних тендерах | Репутація є ключовим критерієм кваліфікації учасників. Міжнародні сертифікати обов'язкові |
| Глобальний ланцюг постачання | Матеріали, обладнання та субпідрядники залучаються з різних країн світу | Репутаційний ризик від субпідрядників. Необхідність ESG-скринінгу всього ланцюга постачання |
| Цифровізація будівництва | ВІМ, IoT-сенсори, AI у проектуванні, цифровий двійник об'єктів стають галузевим стандартом | Технологічна репутація стає конкурентною перевагою. Відставання = репутаційний сигнал некомпетентності |
| ESG-трансформація галузі | «Зелене» будівництво, вуглецева нейтральність, соціальна відповідальність стають обов'язковими вимогами інвесторів | ESG-репутація визначає доступ до капіталу та участь у великих проектах ЄС та міжнародних банків розвитку |
| Посилення антикорупційного регулювання | FCPA, UK Bribery Act, OECD Anti-Bribery Convention мають екстратериторіальну дію | Антикорупційна репутація – критична умова роботи на ринках ЄС, США, Великобританії |
| Медіаглобалізація | Соціальні мережі, глобальні новинні агентства забезпечують миттєве поширення інформації про | Локальний репутаційний інцидент стає глобальною проблемою. Цілодобовий моніторинг обов'язковий |

Аналіз тенденцій глобалізації будівельної галузі переконливо свідчить про те, що репутаційний менеджмент міжнародної будівельної компанії є принципово складнішим завданням порівняно з управлінням репутацією на локальному ринку. Він вимагає не просто масштабування існуючих підходів, а розробки якісно нових систем і механізмів управління репутацією, що враховують мультинаціональний контекст діяльності.

Одним із найбільш специфічних та водночас найменш вивчених аспектів управління репутацією міжнародних будівельних компаній є мультикультурний вимір. Ділова репутація є соціально-конструйованим явищем, тому її зміст, критерії оцінки та механізми формування суттєво різняться залежно від культурного контексту. Будівельна компанія, що приходить на новий іноземний ринок з «готовою» репутаційною стратегією, розробленою для домашнього ринку, ризикує зіткнутися з культурним нерозумінням та репутаційними невдачами.

Для систематичного аналізу культурних відмінностей у сфері репутаційного менеджменту доцільно звернутися до наукових концепцій крос-культурного менеджменту. Найбільш відомими є моделі Герта Хофстеде (шість культурних вимірів), Річарда Льюїса (три типи ділових культур) та Едварда Холла (контекстуальні культури). На основі цих концепцій можна виділити кілька ключових культурних вимірів, що безпосередньо впливають на формування ділової репутації.

Довгострокова орієнтація vs. короткострокова. У культурах з високою довгостроковою орієнтацією (Китай, Японія, Корея) репутація будується надзвичайно повільно – роками та десятиліттями, – але є надзвичайно стійкою. Будівельна компанія, що зайшла на китайський ринок, має бути готова до тривалого «репутаційного інвестування» без швидкого результату. Навпаки, у культурах з короткостроковою орієнтацією (США, Австралія,

більшість африканських країн) репутація формується швидше, але є більш мінливою.

Індивідуалізм vs. колективізм. У колективістських культурах (Близький Схід, Азія, Латинська Америка) репутація будівельної компанії значною мірою визначається репутацією її керівника та особистими відносинами. Концепція «guanxi» у Китаї або «wasta» на Близькому Сході означає, що особиста мережа зв'язків та взаємних зобов'язань є ключовим репутаційним ресурсом, без якого отримання великих контрактів практично неможливе. У індивідуалістичних культурах (Північна Європа, США) на перший план виходять формальні показники: кваліфікаційні документи, сертифікати, фінансові звіти.

Дистанція влади впливає на очікування щодо прозорості корпоративного управління. У культурах з низькою дистанцією влади (Скандинавія, Нідерланди, Австрія) від будівельних компаній очікують максимальної прозорості та залученості всіх стейкхолдерів до прийняття рішень. У культурах з високою дистанцією влади (Китай, Росія, більшість країн Близького Сходу) ієрархічна структура та концентрація повноважень у керівника є нормою і не сприймається як репутаційний ризик.

Таблиця 1.11

Порівняльний аналіз особливостей репутаційного менеджменту на ключових міжнародних ринках для будівельних компаній

| Параметр | Ринок ЄС (Центральна / Зах. Європа) | Ринок Близького Сходу (ОАЕ, КСА) | Ринок СНД (Україна, Казахстан) | Ринок Азії (Китай, В'єтнам) | Ринок Африки (ПАР, Нігерія) |
|---------------------------|--|--|--|--|--|
| Ключовий фактор репутації | Якість, ESG, прозорість звітності, ISO сертифікати | Особисті зв'язки (wasta), рекомендації, масштаб проектів | Виконання зобов'язань, ціна, досвід на пострадянських ринках | Досвід, технології, guanxi, тривалість присутності | Місцеві партнерства, КСВ, залучення громад |
| Роль ISO сертифікатів | Критична – без ISO 9001/14001 участь у | Важлива, але не визначальна для особистих відносин | Зростаюча, обов'язкова для великих проектів | Висока, особливо для міжнародних проектів | Середня |

| | | | | | |
|-------------------------------|--|---|--|--|---------------------------------------|
| | тендерах неможлива | | | | |
| ESG-вимоги | Обов'язкові – Таксономія ЄС, EU Taxonomy Regulation | Зростаючі – Vision 2030 (КСА), Net Zero 2050 (ОАЕ) | Мінімальні, але зростають для міжн. проектів | Зростаючі – особливо у проектах з міжн. фінансуванням | Мінімальні (зростають) |
| Антикорупційні вимоги | Найвищі – FCPA, UK Bribery Act, EU Anti-corruption Directive | Середні – активно впроваджуються антикорупційні реформи | Низькі – корупція є поширеною практикою | Середні – China Anti-bribery Law для китайських компаній | Низькі (ризик для іноземних компаній) |
| Роль онлайн-репутації | Критична – 95%+ замовників перевіряють онлайн-репутацію | Середня – особисті рекомендації важливіші | Зростаюча – LinkedIn та галузеві портали | Висока – WeChat, Weibo для китайського ринку | Середня |
| Тривалість побудови репутації | 5–10 років стабільної присутності | 3–7 років (після встановлення особистих зв'язків) | 2–5 років за умови виконання зобов'язань | 7–15 років – дуже повільне формування | 3–6 років |

Джерело: складено автором на основі галузевих досліджень та PESTEL-аналізу ключових ринків

Аналіз наведених культурних відмінностей дозволяє сформулювати важливий практичний висновок: ефективна репутаційна стратегія міжнародної будівельної компанії не може бути уніфікованою. Вона повинна мати спільне «ядро» (корпоративні цінності, якісні стандарти, антикорупційна позиція), але адаптуватися до специфічних вимог кожного цільового ринку. Цей підхід отримав у науковій літературі назву «глокалізація» – поєднання глобальних стандартів з локальною адаптацією.

ESG-трансформація (Environmental, Social, Governance) є, мабуть, найбільш революційною тенденцією, що трансформує репутаційний менеджмент у будівельній галузі. Якщо ще десять років тому ESG-чинники розглядалися переважно як «м'які» нефінансові показники, що не мали прямого зв'язку з фінансовими результатами, то сьогодні вони перетворились

на ключові детермінанти доступу до капіталу, великих міжнародних контрактів та кваліфікованого персоналу.

Будівельна галузь займає особливе місце у глобальній ESG-дискусії з кількох причин. По-перше, будівництво відповідальне за близько 38–40% глобальних викидів CO₂ – більше, ніж авіація та морський транспорт разом узяті. По-друге, будівельна галузь є одним із найбільших споживачів природних ресурсів (від 40 до 50% глобального споживання сировини). По-третє, будівельні майданчики є одними з найнебезпечніших робочих місць у світі. Все це робить будівельні компанії об'єктами підвищеної уваги з боку ESG-орієнтованих інвесторів, регуляторів та громадськості.

Для доступу до фінансування від провідних міжнародних банків розвитку (ЄБРР, IFC, ADB) та ринків капіталу ЄС будівельні компанії повинні відповідати вимогам Таксономії ЄС (EU Taxonomy Regulation), яка визначає стандарти «зеленої» господарської діяльності. Відповідність Таксономії є обов'язковою умовою для залучення «зелених» облігацій та ESG-кредитів, що на сьогодні є одним із найдинамічніших сегментів глобального ринку капіталу.

| ESG-РАМКА ДЛЯ МІЖНАРОДНОЇ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ |
|--|
| E – ENVIRONMENTAL (Екологічна відповідальність): скорочення викидів CO ₂ у будівництві та експлуатації об'єктів, управління будівельними відходами (ціль: 70%+ переробки), впровадження «зеленого» будівництва (LEED Gold/Platinum, BREEAM Excellent), зменшення водоспоживання на будівельних майданчиках, перехід на відновлювані джерела енергії у виробничих операціях |
| S – SOCIAL (Соціальна відповідальність): нульовий рівень смертності на будівельних майданчиках (Zero Harm Policy), справедлива оплата праці та заборона примусової праці в ланцюгу постачання, залучення місцевих громад та дотримання прав корінних народів, гендерна рівність та інклюзивне наймання, підтримка місцевих постачальників та підрядників |
| G – GOVERNANCE (Якість управління): прозора нефінансова звітність за стандартами GRI / SASB / TCFD, антикорупційна програма (ISO 37001, FCPA / UK Bribery Act compliance), незалежний наглядовий орган та аудиторський комітет, виплата справедливої частки у ланцюгу вартості субпідрядникам, захист прав акціонерів та прозорість структури власності |

Рис. 1.6. Ключові ESG-вимоги для міжнародної будівельної компанії

Практичне значення ESG-репутації для будівельної компанії можна проілюструвати кількома конкретними прикладами впливу ESG-показників на фінансові результати. Skanska (Швеція), один із лідерів ESG-рейтингів у будівельній галузі з рейтингом AAA за MSCI ESG, отримала доступ до «зеленого» фінансування за ставками на 0,3–0,5 процентних пункти нижчими за ринкові. Ferrovial (Іспанія) завдяки лідерству в ESG входить до індексу Dow Jones Sustainability Index та залучає ESG-орієнтованих інституційних інвесторів. Компанії, що не відповідають ESG-стандартам, фактично виключені з участі у великих проектах, що фінансуються ЄС та міжнародними банками розвитку.

Геополітична нестабільність є специфічним чинником, що суттєво впливає на репутаційний менеджмент міжнародних будівельних компаній. На відміну від більшості інших галузей, будівництво характеризується підвищеною чутливістю до геополітики з огляду на тривалість будівельних проектів (від кількох місяців до десятків років), значний обсяг залучених ресурсів та нерухомість створюваних об'єктів.

Початок повномасштабного вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року поставило перед міжнародними будівельними компаніями, що мали присутність в обох країнах, надзвичайно складні репутаційні дилеми. Компанії, що продовжили діяльність у Росії після введення санкцій, зіткнулися з бойкотом з боку клієнтів та інвесторів на ринках ЄС та США. Натомість компанії, що оперативно вийшли з російського ринку та долучилися до відбудови України, отримали суттєвий приріст репутаційного капіталу. Цей кейс наочно продемонстрував, що геополітичне позиціонування є невід'ємним елементом репутаційного менеджменту міжнародної будівельної компанії.

Особливого значення набуває питання участі у відбудові України – одного з найбільших будівельних ринків найближчого десятиліття. За оцінками Світового банку та Уряду України, загальна потреба у відбудові перевищує 500 млрд доларів США. Для міжнародних будівельних компаній

участь у цьому проекті є не лише комерційною можливістю, а й потужним репутаційним інструментом, що демонструє солідарність з Україною та готовність до відповідального партнерства.

| РЕПУТАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ГЕОПОЛІТИКИ | РЕПУТАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ГЕОПОЛІТИКИ |
|--|---|
| ▪ Тиск на компанії, що працюють у країнах під санкціями | ▪ Участь у відбудові постраждалих від конфліктів регіонів |
| ▪ Ризик залучення до корупційних схем у нестабільних країнах | ▪ Позичування як відповідального міжнародного партнера |
| ▪ Конфлікт між різними ринковими позиціями компанії | ▪ Доступ до грантового та пільгового фінансування відбудови |
| ▪ Ускладнення доступу до ESG-фінансування у зонах конфліктів | ▪ Посилення бренду роботодавця через соціальну місію |
| ▪ Репутаційні збитки від примусового виходу з ринків | ▪ Формування довгострокових партнерств з новими урядами |
| ▪ Негативний вплив на кадровий потенціал (відмова від роботи у певних країнах) | ▪ Отримання контрактів за рахунок виходу конкурентів з ринків |

Рис. 1.7. Геополітичні виклики та можливості для репутаційного менеджменту міжнародної будівельної компанії

Репутаційний менеджмент у будівельній галузі перебуває під впливом кількох потужних глобальних трендів, що трансформують як вимоги до репутації компаній, так і інструменти управління нею. Розглянемо ключові тренди, що визначають майбутнє репутаційного менеджменту міжнародних будівельних компаній.

Тренд 1: «Зелена» революція у будівництві. Вимоги до вуглецевої нейтральності будівельних проектів стрімко зростають під тиском регуляторів (EU Green Deal, Paris Agreement), інвесторів (ESG) та замовників (корпоративні net-zero цілі). Будівельні компанії, що не мають чіткої декарбонізаційної стратегії, вже сьогодні втрачають великі корпоративні контракти. До 2030 року «зелена» репутація стане обов'язковою умовою виживання на розвинутих ринках.

Тренд 2: Цифрова репутація та Industry 4.0. Технологічна репутація стає все більш важливим чинником конкурентоспроможності будівельних компаній. Компанії, що впровадили BIM 360, цифрові двійники, IoT-моніторинг будівельних майданчиків та AI-оптимізацію проектів, мають суттєву репутаційну перевагу перед технологічно відсталими конкурентами. Технологічне лідерство стає сигналом якості та надійності для міжнародних замовників.

Тренд 3: Прозорість ланцюга постачання. Вимоги до репутаційної відповідальності за весь ланцюг постачання – від видобутку сировини до утилізації будівельних матеріалів – суттєво посилюються. Директива ЄС про належну обачність (EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive) зобов'язує великі компанії відстежувати та звітувати про соціальні та екологічні ризики у всьому ланцюгу постачання. Це вимагає від будівельних компаній ESG-скринінгу субпідрядників та постачальників.

Тренд 4: Репутація роботодавця (Employer Brand). В умовах дефіциту кваліфікованих інженерних кадрів, що посилюється старінням будівельної робочої сили у розвинутих країнах, репутація роботодавця стає критичним конкурентним активом. Будівельні компанії з сильним Employer Brand залучають найкращих випускників технічних університетів та досвідчених фахівців, що безпосередньо впливає на якість будівельних робіт та, відповідно, на репутацію компанії серед замовників.

Таблиця 1.12

Глобальні тренди у репутаційному менеджменті будівельної галузі та їх прогнозований вплив до 2030 року

| Тренд | Зміст та поточний стан | Прогнозований вплив до 2030 р. | Рівень критичності |
|----------------------------|--|--|--------------------|
| Декарбонізація будівництва | Вимоги до net-zero будівель, LEED/BREEAM обов'язкові для проектів з держфінансуванням ЄС | «Зелена» репутація стане обов'язковою умовою для 80%+ великих тендерів у ЄС та США | критичний |

| | | | |
|--------------------------------|--|---|------------|
| Цифровізація (BIM, AI, IoT) | BIM Level 2 обов'язковий у Великобританії. Цифровий двійник розширюється на нові ринки | Компанії без BIM-репутації будуть виключені з великих міжнародних тендерів | високий |
| ESG-звітність | CSRD (EU) зобов'язує великі компанії до нефінансової звітності з 2024 р. | ESG-рейтинги стануть таким само важливим критерієм для банків, як кредитний рейтинг | критичний |
| Прозорість ланцюга постачання | EU CSDDD вимагає due diligence щодо соціальних та екологічних ризиків субпідрядників | Генпідрядники несуть репутаційну відповідальність за поведінку всіх субпідрядників | високий |
| Employer Brand | Дефіцит інженерних кадрів посилюється. Будівництво конкурує з IT за таланти | Репутація роботодавця стане конкурентною перевагою 1-го порядку у залученні кадрів | середній |
| AI у репутаційному моніторингу | AI-системи моніторингу медіа дозволяють обробляти мільйони джерел у реальному часі | Компанії без AI-репутаційного моніторингу будуть вразливі до репутаційних атак | зростаючий |

Джерело: складено автором на основі прогнозів McKinsey Global Institute, Deloitte, EU Policy Reports

Визначено шість ключових глобальних трендів, що формують майбутнє репутаційного менеджменту у будівельній галузі до 2030 року: декарбонізація будівництва (критичний), ESG-звітність (критичний), цифровізація (високий), прозорість ланцюга постачання (високий), Employer Brand та AI-моніторинг. Розроблено авторську концептуальну п'ятирівневу модель управління репутацією міжнародної будівельної компанії, що є теоретичною основою для прикладного аналізу у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ АТ ТРЕСТ "ЖИТЛОБУД-1"

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Дослідження ділової репутації будь-якого підприємства має розпочинатися з детального вивчення його загальної характеристики, організаційно-правової форми, структури управління, основних видів діяльності та ключових показників виробничо-господарської та фінансової діяльності. Саме ці базові відомості утворюють фундамент для подальшого репутаційного аналізу, дозволяючи визначити масштаб підприємства, сферу його операційної діяльності та специфіку стейкхолдерського середовища.

АТ «Трест Житлобуд-1» є одним із ключових гравців будівельного ринку Харкова – другого за розміром міста України та одного з найбільш постраждалих від повномасштабного вторгнення Росії. Підприємство має унікальне поєднання ринкових позицій: з одного боку – тривала (30+ років) репутація приватного забудовника житлової нерухомості у Харкові; з іншого – домінуюча позиція на ринку державних підрядів з відбудови зруйнованого міста після 2022 року. Ця трансформаційна динаміка є центральним об'єктом аналізу у даному підрозділі.

Метою підрозділу 2.1 є надання комплексної характеристики виробничо-господарської та фінансової діяльності АТ «Трест Житлобуд-1» за 2022–2024 роки, аналіз динаміки ключових показників діяльності підприємства та визначення чинників, що вплинули на трансформацію його бізнес-моделі в умовах повномасштабної війни.

АТ «Трест Житлобуд-1» зареєстровано як Приватне акціонерне товариство 08 серпня 1994 року. Підприємство діє в організаційно-правовій формі приватного акціонерного товариства відповідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» та Господарського кодексу України. Код ЄДРПОУ підприємства – 01270285. Юридична адреса: 61002, Харківська обл., м. Харків, вул. Алчевських, 43.

Статутний капітал АТ «Трест Житлобуд-1» становить 5 546 760 грн та поділений на 22 187 040 простих іменних акцій. Загальна кількість голосуючих акцій станом на 2021 рік (остання публічна дата) складала 22 134 910 штук. Основним акціонером підприємства є Олександр Харченко – член виконкому Харківської міської ради та колишній депутат Харківської обласної ради, якому належить 94,7% акцій. Ця обставина є ключовою для розуміння ринкового позиціонування підприємства та специфіки його конкурентних переваг у сфері публічних закупівель.

Основний вид діяльності за КВЕД – 41.20 «Будівництво житлових і нежитлових будівель». Додаткові види діяльності підприємства охоплюють підготовчі роботи на будівельних майданчиках, будівництво доріг та залізниць, монтаж водопровідних мереж та систем опалення.

Таблиця 2.1

**Загальна організаційно-правова характеристика
АТ «Трест Житлобуд-1»**

| Параметр | Характеристика |
|--------------------------------|--|
| Повна офіційна назва | Приватне акціонерне товариство «Трест Житлобуд-1» |
| Скорочена назва | АТ «Трест Житлобуд-1» / ПАТ «Трест Житлобуд-1» |
| Код ЄДРПОУ | 01270285 |
| Дата первинної реєстрації | 08 серпня 1994 року |
| Організаційно-правова форма | Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) |
| Юридична адреса | 61002, Харківська обл., м. Харків, вул. Алчевських, буд. 43 |
| Статутний капітал | 5 546 760 грн |
| Кількість акцій | 22 187 040 простих іменних акцій |
| Основний акціонер (бенефіціар) | Харченко Олександр – 94,7% акцій (член виконкому Харківської міської ради) |
| Директор | Сідей В'ячеслав Володимирович |
| Основний КВЕД | 41.20 – Будівництво житлових і нежитлових будівель |
| Платник ПДВ | Так, свідоцтво № 012702820316 |

| | |
|----------------------------|---|
| Система оподаткування | Загальна система оподаткування |
| Дочірні підприємства | ДП «Житлово-комунальна контора» АТ «Трест Житлобуд-1» (ЄДРПОУ 30655966) |
| Статус (станом на 2025 р.) | Зареєстровано, діюче |

Підприємство має розгалужену корпоративну структуру. Дочірнє підприємство «Житлово-комунальна контора» АТ «Трест Житлобуд-1» (ЄДРПОУ 30655966) зареєстроване 29 листопада 1999 року та спеціалізується на комплексному обслуговуванні об'єктів нерухомості (КВЕД 81.10). Управляючим директором дочірнього підприємства є Скоріков Геннадій Валентинович. Юридична адреса ДП – вул. Мисли Мирослава, 42, м. Харків. У 2024 році дочірнє підприємство отримало виторг у розмірі 30,65 млн грн, що свідчить про активну діяльність в сфері управління побудованою нерухомістю.

Корпоративна структура підприємства відображає типову для великих будівельних компаній модель вертикальної інтеграції: материнська компанія (АТ «Трест Житлобуд-1») здійснює будівництво об'єктів, а дочірнє підприємство забезпечує їх подальше експлуатаційне обслуговування. Це дозволяє підприємству формувати довгострокові відносини з мешканцями збудованих об'єктів та отримувати стабільний операційний дохід від управління нерухомістю.

АТ «Трест Житлобуд-1» є підприємством з багатогалузевою будівельною спеціалізацією. Протягом більш ніж 30-річної діяльності підприємство реалізувало численні проекти в різних сегментах будівельного ринку Харкова. Аналіз видів діяльності підприємства у динаміці 2022–2024 років свідчить про кардинальну трансформацію його операційного профілю.

До 2022 року основними напрямками діяльності підприємства були: будівництво та реалізація житлових комплексів (ЖК) різних класів у Харкові; будівництво комерційної та адміністративної нерухомості; виконання підрядних будівельних робіт на замовлення державних та приватних клієнтів; будівництво об'єктів соціальної інфраструктури (школи, дитячі садки,

медичні заклади); надання послуг з управління збудованою нерухомістю через дочірнє підприємство.

Підприємство накопичило значний портфель реалізованих житлових проектів у Харкові. До найбільш відомих об'єктів, збудованих АТ «Трест Житлобуд-1», відносяться: житловий комплекс «Флора» (серія будинків «Флора-12», «Флора-13» тощо); житлові будинки в різних районах Харкова, включаючи Шевченківський, Слобідський та Київський райони; об'єкти соціальної інфраструктури – навчальні заклади, заклади охорони здоров'я; комерційні та адміністративні будівлі.

Таблиця 2.2

Трансформація видів діяльності АТ «Трест Житлобуд-1» у 2022–2024 рр.

| Напрямок діяльності | До 2022 р. | 2022–2023 рр. | 2024 р. і далі |
|---|--------------------------|--|---------------------|
| Будівництво та продаж житлової нерухомості | Основний (70–80% доходу) | Призупинено (2022), відновлення (2023) | Другорядний |
| Відбудова пошкоджених будинків (держзамовлення) | Відсутній | Новий основний (35–40% доходу) | Основний (40%+) |
| Будівництво захисних споруд та укриттів | Відсутній | З'явився у 2023 р. | Зростаючий |
| Будівництво підземних споруд (садки, укриття) | Мінімальний | Зростаючий | Ключова компетенція |
| Фортифікаційні споруди (ДССУ/ЗСУ) | Відсутній | З'явився у 2023 р. (перевірка СБУ) | Ризиковий |
| Управління збудованою нерухомістю (ДП ЖКК) | Другорядний (~5% доходу) | Стабільний | ~30,6 млн грн/рік |

Джерело: складено автором на основі аналізу Prozorro, відкритих медіа та реєстрових даних

Аналіз трансформації видів діяльності свідчить про виняткову адаптивність підприємства до нових ринкових умов. Перехід від приватного забудовника до провідного підрядника публічного сектору є стратегічно виправданим рішенням в умовах, коли приватний ринок нерухомості практично припинив функціонування через воєнні дії. Водночас ця трансформація супроводжується виникненням нових репутаційних ризиків,

пов'язаних з якістю виконання державних контрактів та питаннями прозорості закупівель.

Фінансовий аналіз діяльності АТ «Трест Житлобуд-1» у досліджуваному періоді виявляє безпрецедентну за масштабом трансформацію фінансових результатів підприємства. Ця трансформація є прямим наслідком зміни операційного середовища (повномасштабна війна) та адаптації бізнес-моделі (перехід на державні підряди з відбудови).

2022 рік – кризовий. Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року завдало нищівного удару по діяльності підприємства. Харків – прифронтове місто, що зазнало масованих ракетних та артилерійських обстрілів вже у перші тижні вторгнення. В умовах реальної загрози безпеці персоналу та руйнування будівельних об'єктів підприємство було змушене фактично призупинити будівельно-монтажні роботи. Про це свідчить офіційне звернення підприємства до інвесторів, в якому прямо зазначається: «З міркувань безпеки, зараз проводити будь-які будівельно-монтажні роботи неможливо». Результатом стало обвальне скорочення доходів до 15,5 млн грн за рік – мінімальний показник за багато років діяльності.

2023 рік – рік безпрецедентного зростання. Підключення до програм відбудови Харкова кардинально змінило фінансові показники підприємства. За даними відкритих джерел, дохід АТ «Трест Житлобуд-1» у 2023 році досяг 449,7 млн грн – приріст склав 2 802% порівняно з 2022 роком. Це, мабуть, найбільше однорічне зростання доходів серед великих харківських будівельних компаній. Ключовим чинником цього зростання стало отримання 37 контрактів з відбудови від Харківської міської ради загальною вартістю 346,5 млн грн, а також контракти у сфері будівництва фортифікаційних споруд.

2024 рік – тенденція до подальшого зростання. На основі аналізу тендерної активності підприємства у системі Prozorro та публікацій у ЗМІ, у 2024 році обсяги діяльності АТ «Трест Житлобуд-1» продовжували зростати. До портфелю додалися нові великі контракти – будівництво підземного

дитячого садка (244 млн грн), укриттів для шкіл та ліцеїв (107,3 млн + 31,3 млн + 212 млн грн), а також нові тендери з відбудови. Оціночний дохід за 2024 рік може становити 600–700 млн грн або більше.

Таблиця 2.3

Динаміка ключових фінансово-господарських показників АТ «Трест Житлобуд-1» за 2022–2024 рр.

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. (оцінка) | Абс. зміна 2022–2023 |
|--------------------------------------|-----------|-------------|---------------------|-------------------------|
| Чистий дохід від реалізації, млн грн | 15,5 | 449,7 | 600–700 | +434,2 млн грн |
| Темп приросту доходу, % | – | +2 802% | +35–55% | Безпрецедентне |
| Дохід ДП ЖКК, млн грн | н/д | н/д | 30,65 | Стабільний |
| Кількість виграних тендерів Prozorro | Мінімум | 37+ | 50+ | Суттєве зростання |
| Частка ринку відбудови Харкова | – | 36% | 35–40% | Лідер ринку |
| Статутний капітал, грн | 5 546 760 | 5 546 760 | 5 546 760 | Без змін |
| Кількість об'єктів у відбудові | – | 37 будинків | 50+ об'єктів | Зростання |
| Будівництво захисних споруд | – | Так | Так (зростає) | Новий напрям |

Така динаміка є нетиповою навіть на тлі загальних тенденцій харківської будівельної галузі та свідчить про успішну стратегічну адаптацію підприємства до нових ринкових умов.

Для коректної оцінки ринкової позиції АТ «Трест Житлобуд-1» необхідно розглянути загальний контекст будівельного ринку Харкова у 2022–2024 роках. Харків є особливим ринковим середовищем з огляду на географічну та оперативну близькість до зони бойових дій, що кардинально відрізняє його від будівельних ринків інших великих міст України.

Загальна ситуація на будівельному ринку Харкова у досліджуваному періоді характеризується кількома ключовими тенденціями. По-перше, майже повне припинення приватного будівництва житлових об'єктів у 2022–

2023 роках: в умовах регулярних ракетних обстрілів та масової евакуації населення попит на нову житлову нерухомість різко впав. По-друге, виникнення принципово нового ринкового сегменту – відновлення пошкодженого житлового фонду та будівництво захисних споруд, що фінансується переважно з державного та міського бюджетів. По-третє, значне скорочення кількості активних учасників ринку через евакуацію, мобілізацію персоналу та перенесення операцій в інші міста.

В умовах трансформованого ринку АТ «Трест Житлобуд-1» зайняло домінуючу позицію завдяки поєднанню кількох конкурентних переваг: наявність власного парку будівельної техніки та матеріально-технічної бази у Харкові (більшість конкурентів вивезли техніку або евакуювались); технічна спроможність виконувати складні підземні та фортифікаційні роботи; адміністративний ресурс через акціонера – члена виконкому міської ради; тривала присутність та репутація надійного підрядника на ринку.

Таблиця 2.4

Аналіз конкурентного середовища АТ «Трест Житлобуд-1» на ринку відбудови Харкова (2023–2024 рр.)

| Підрядник | Сума контрактів, млн грн | Кількість підрядів | Частка ринку | Особливості |
|-----------------------|--------------------------|--------------------|--------------|--|
| АТ «Трест Житлобуд-1» | 346,5 | 37 (47%) | 36,0% | Власник – член виконкому МГР |
| ТзДВ «Житлобуд-2» | ~180,0 | 13 (17%) | ~18,7% | Власник – экс-депутат Волинської обл. ради |
| Інші 15 компаній | 437,3 | 28 (36%) | 45,3% | Дрібні та середні підрядники |
| РАЗОМ | 963,8 | 78 (100%) | 100% | 17 підрядників |

Джерело: складено автором за матеріалами LB.ua, Prozorro (травень 2023 – червень 2024)

Наведені дані свідчать про те, що ринок відбудови Харкова є олігопольним – два підрядники (АТ «Трест Житлобуд-1» та ТЗДВ «Житлобуд-2») контролюють 54,7% ринку. Характерно, що обидва лідери є афілійованими з представниками місцевої влади, що пояснює систематичні перемоги у тендерах без альтернативних пропозицій. Цей факт є ключовим чинником формування репутаційних ризиків підприємства у контексті антикорупційних вимог міжнародних донорів.

Система публічних закупівель Prozorro є найбільш доступним та достовірним джерелом даних про обсяги та структуру діяльності АТ «Трест Житлобуд-1» в умовах обмеженого доступу до приватної фінансової звітності. Аналіз даних Prozorro дозволяє детально охарактеризувати портфель контрактів підприємства та динаміку його тендерної активності.

У 2022 році тендерна активність підприємства була мінімальною – що відповідає загальній картині фактичного призупинення будівельної діяльності через воєнні дії. Переломним моментом стало травень 2023 року, коли Харківська міська рада оголосила масштабну програму відновлення пошкоджених будинків. АТ «Трест Житлобуд-1» стало головним бенефіціаром цієї програми.

Таблиця 2.5

Ключові контракти АТ «Трест Житлобуд-1» за даними Prozorro (2023–2026 рр.)

| Об'єкт / Напрямок робіт | Замовник | Сума, млн грн | Рік |
|---|----------------|-----------------------|-----------|
| Відбудова 37 пошкоджених житлових будинків (серія тендерів) | Харківська МГР | 346,5 | 2023–2024 |
| Ремонт ЖК «Флора-12» та «Флора-13» | Харківська МГР | 5,36 | 2023 |
| Ремонт будинку по вул. Метробудівників, 5 | Харківська МГР | 20,4 (12,19 оплачено) | 2023–2024 |
| Фортифікаційні споруди (Харківська та Донецька обл.) | ДССУ / ЗСУ | Н/д (перевірка СБУ) | 2023–2024 |
| Укриття для Харківського ліцею №91 | Харківська МГР | 107,3 | 2025–2026 |

| | | | |
|--|------------------------------|--------------------|------------------|
| Укриття для ліцею №138 (доп. фінансування) | Харківська МГР | 31,3 (+ 95 раніше) | 2025–2026 |
| Укриття для ліцею №24 ім. (тендер) | Харківська МГР | 212,0 (поч. ціна) | 2025–2026 |
| Перший підземний дитячий садок у Харкові | Харківська МГР | 244,0 | 2025–2026 |
| РАЗОМ (мінімальна оцінка) | Харківська МГР та ін. | 966,5+ | 2023–2026 |

Джерело: складено автором на основі даних Prozorro, LB.ua, Telegraf.com.ua

Сукупна вартість відомих контрактів АТ «Трест Житлобуд-1» за 2023–2026 роками перевищує 966 млн грн, що є вражаючим показником для підприємства зі статутним капіталом лише 5,5 млн грн. Це свідчить про те, що реальна фінансова спроможність підприємства суттєво перевищує формальні показники його акціонерного капіталу – очевидно, підприємство активно використовує банківське кредитування та проміжні платежі від замовника для фінансування поточних витрат.

Виробничо-технічний потенціал є важливою складовою характеристики будівельного підприємства, що безпосередньо впливає на якісну складову його ділової репутації. Для оцінки виробничо-технічного потенціалу АТ «Трест Житлобуд-1» використаємо метод непрямого аналізу на основі даних про реалізовані проекти та публічних контрактів.

Здатність підприємства одночасно виконувати десятки об'єктів (37 будинків у 2023–2024 роках плюс укриття та дитячі садки) свідчить про наявність розвиненої матеріально-технічної бази: власного парку будівельних машин та механізмів, достатньої кількості кваліфікованого персоналу, логістичних можливостей та системи управління проектами. Реалізація унікального проекту першого підземного дитячого садка вартістю 244 млн грн свідчить про наявність компетенцій у складних підземних роботах – відносно рідкісна спеціалізація у будівельній галузі.

Важливим індикатором технічного потенціалу є участь підприємства у будівництві фортифікаційних споруд – специфічного сегменту, що вимагає як технічних компетенцій (роботи в складних умовах, укріплення

конструкцій, маскуванню), так і відповідних дозволів та допусків від силових структур. Участь у цьому сегменті підтверджує достатній технічний потенціал підприємства.

| СИЛЬНІ СТОРОНИ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ | СЛАБКІ СТОРОНИ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ |
|--|---|
| ▪ 30+ років досвіду будівництва у Харкові | ▪ Відсутність публічних даних про ISO 9001 |
| ▪ Власний парк будівельної техніки | ▪ Немає підтверджень про BIM-технології |
| ▪ Спроможність паралельно вести 50+ об'єктів | ▪ Невідома система управління якістю |
| ▪ Унікальний досвід підземного будівництва | ▪ Ризики від субпідрядників без публічного реєстру |
| ▪ Технічні компетенції у фортифікації | ▪ Нерівномірне навантаження (2022 – нуль, 2023 – 37 об'єктів) |
| ▪ Збережена виробнича база у прифронтовому місті | ▪ Перевірки щодо якості фортифікаційних робіт |
| ▪ Наявність технічного персоналу та інженерів | ▪ Малий статутний капітал (5,5 млн грн) |

Рис. 2.2. Оцінка виробничо-технічного потенціалу АТ «Трест Житлобуд-1»

Джерело: розроблено автором

Зовнішнє середовище АТ «Трест Житлобуд-1» у 2022–2024 роках визначається унікальним поєднанням надзвичайно негативних (воєнна загроза) та позитивних (потужне державне фінансування відбудови) чинників. PESTLE-аналіз зовнішнього середовища дозволяє систематизувати ключові чинники впливу.

Таблиця 2.6

PESTLE-аналіз зовнішнього середовища АТ «Трест Житлобуд-1» (2022–2024 рр.)

| Фактор | Зміст та прояви | Вплив | Оцінка |
|--------------------|---|-------------------|--|
| Р – Політичний | Воєнний стан, контроль ЗСУ над Харковом. Зв'язок акціонера з міською владою. Антикорупційні реформи під тиском ЄС/США | Двоякий | Владний ресурс – перевага; антикорупційний тиск – ризик |
| Е – Економічний | Масштабне бюджетне фінансування відбудови (963 млн грн лише від | Сильно позитивний | Безпрецедентний обсяг державних |

| | | | |
|-------------------|--|-------------|--|
| | ХМР). Міжнародна фінансова допомога Україні. Інфляція будівельних матеріалів | | замовлень |
| S – Соціальний | Масова евакуація населення Харкова (понад 1 млн осіб). Дефіцит кваліфікованої робочої сили через мобілізацію та евакуацію. Висока соціальна цінність відбудови для громади | Змішаний | Кадровий дефіцит – виклик; соціальна місія – перевага |
| T – Технологічний | Вимоги до підземного будівництва нового типу. Цифровізація закупівель (Prozorro). Нові стандарти укриттів та захисних споруд | Позитивний | Унікальна компетенція підземного будівництва |
| L – Правовий | Особливості здійснення закупівель в умовах воєнного стану (ПКМ №1178). Антикорупційне законодавство. Вимоги до фортифікаційних об'єктів (держтаємниця) | Двоякий | Спрощені процедури – перевага; антикорупційні ризики – загроза |
| E – Екологічний | Велика кількість будівельного сміття від зруйнованих будівель. Відсутність вимог до ESG у держзамовленнях. Екологічні стандарти для майбутнього фінансування ЄС | Нейтральний | Поки не критично, але стане важливим для ЄС-проектів |

Джерело: розроблено автором на основі аналізу зовнішнього середовища

PESTLE-аналіз свідчить про те, що АТ «Трест Житлобуд-1» функціонує в середовищі з переважно позитивними економічними чинниками (масштабне держфінансування відбудови) та змішаними політично-правовими чинниками (адміністративний ресурс vs антикорупційні ризики). Соціальне та технологічне середовище є сприятливим для підприємства, тоді як екологічний чинник поки не є критичним, але набуде вирішального значення при переході до фінансування відбудови з боку ЄС та міжнародних банків розвитку.

Стейкхолдерський аналіз є важливим інструментом репутаційного менеджменту, що дозволяє визначити ключові аудиторії, формують репутаційні оцінки підприємства, та охарактеризувати їх очікування та ступінь впливу. Для АТ «Трест Житлобуд-1» стейкхолдерське середовище є

особливо складним через унікальне поєднання приватного та публічного вимірів діяльності.

Харківська міська рада є найбільш впливовим стейкхолдером підприємства у 2023–2024 роках – головним замовником, що генерує понад 90% доходів. Водночас зв'язок між акціонером підприємства та виконавчим органом міської ради (виконкомом, членом якого є Харченко) робить ці відносини особливо чутливими з точки зору репутаційного менеджменту та антикорупційних стандартів.

Мешканці відбудованих будинків та покупці квартир в ЖК є важливою стейкхолдерською групою з точки зору формування споживчої репутації. Саме ця група генерує переважну частину відгуків та публікацій у соціальних мережах і на спеціалізованих ресурсах нерухомості. Повідомлення про затримки здачі деяких ЖК є значущим сигналом для цієї аудиторії.

Антикорупційні організації та розслідувальні ЗМІ є впливовою стейкхолдерською групою, що формує критичний репутаційний наратив навколо підприємства. Їхні публікації про тендери без конкуренції та можливий конфлікт інтересів мають суттєвий вплив на репутацію підприємства в очах міжнародних партнерів та донорів.

Таблиця 2.7

Матриця стейкхолдерів АТ «Трест Житлобуд-1» (вплив × інтерес)

| Стейкхолдер | Рівень впливу | Рівень інтересу | Репутаційна позиція |
|-----------------------------------|---------------|-----------------|--------------------------------------|
| Харківська міська рада (замовник) | дуже високий | дуже високий | головний партнер. конфлікт інтересів |
| Покупці квартир / інвестори жк | середній | дуже високий | незадоволення через затримки здачі |
| Мешканці відбудованих будинків | середній | середній | позитивна – відновлення житла |
| Сбу / спецпрокуратура | дуже високий | високий | перевірки фортифікаційних робіт |
| Антикорупційні змі та організації | середній | високий | критика тендерів без конкуренції |
| Банки та кредитори | середній | середній | нейтральна / потребує фінзвітності |

| | | | |
|-----------------------------------|---------------------------|---------------------|--|
| Персонал підприємства | низький | дуже високий | умови праці та безпека у прифронтовому місті |
| Міжнародні донори (ес, єбрр, мфк) | дуже високий (потенційно) | низький (наразі) | критична – антикорупційні стандарти |
| Субпідрядники та постачальники | середній | середній | партнерська репутація |

Джерело: розроблено автором на основі стейкхолдерського аналізу

Матриця стейкхолдерів виявляє кілька ключових репутаційних напружень для підприємства. Найбільш критичним є протиріччя між позитивними відносинами з Харківською міською радою (головний замовник) та негативним ставленням антикорупційних організацій, ЗМІ та – потенційно – міжнародних донорів, для яких ті самі відносини виглядають як конфлікт інтересів. Розв'язання цього протиріччя є ключовим завданням репутаційного менеджменту підприємства на перспективу.

2.2. Аналіз складових ділової репутації АТ «Трест Житлобуд-1»

Комплексний аналіз ділової репутації АТ «Трест Житлобуд-1» здійснюється на основі семикомпонентної моделі, розробленої у підрозділі 1.1 цієї роботи. Кожна складова репутації досліджується окремо за доступними фактичними даними із відкритих джерел: даних Prozorro, публікацій у ЗМІ, офіційних документів, відгуків клієнтів та медіа-моніторингу. Такий підхід дозволяє сформувати об'єктивну та багатовимірну картину репутаційного стану підприємства у 2022–2024 роках.

Принципово важливим є те, що аналіз складових репутації проводиться у конкретному часовому та ситуаційному контексті: підприємство функціонує в умовах активних бойових дій поблизу Харкова, пережило кардинальну трансформацію бізнес-моделі та перебуває під підвищеною увагою антикорупційних організацій і ЗМІ. Ці обставини суттєво впливають

на формування кожної зі складових ділової репутації та визначають специфіку репутаційного менеджменту підприємства.

Перш ніж перейти до аналізу окремих складових, представимо зведену оцінку рівня репутації підприємства за всіма компонентами семикомпонентної моделі (рис. 2.3), що надалі слугуватиме орієнтиром для деталізованого дослідження.

Рис. 2.3

Зведена рейтингова оцінка складових ділової репутації АТ «Трест Житлобуд-1»










| Складова репутації | Оцінка | Шкала (■ = 1 бал) | Тенденція |
|-------------------------------|--------|---|-------------|
| 1. Економічна складова | 3/5 |  3/5 | ↑ Зростання |
| 2. Якісна складова | 3/5 |  3/5 | → Стабільна |
| 3. Соціальна складова | 3.5/5 |  3.5/5 | ↑ Зростання |
| 4. Партнерська складова | 3/5 |  3/5 | → Стабільна |
| 5. Екологічна складова | 1.5/5 |  1.5/5 | ↓ Ризик |
| 6. Управлінська складова (G) | 2/5 |  2/5 | ↓ Ризик |
| 7. Медійна / Онлайн-репутація | 2/5 |  2/5 | ↓ Ризик |
| 8. Інноваційна складова | 2.5/5 |  2.5/5 | → Стабільна |
| ЗАГАЛЬНИЙ ІНДЕКС | 2.6/5 |  2.6/5 | → Потенціал |

Рис. 2.3. Зведена рейтингова оцінка складових ділової репутації АТ «Трест Житлобуд-1» (шкала 1–5)

Джерело: розроблено автором на основі комплексного аналізу відкритих даних

Зведена оцінка виявляє суттєву диференціацію між складовими репутації: соціальна складова є найсильнішою (3,5/5) завдяки участі у відбудові Харкова; критично слабкими є екологічна (1,5/5), управлінська (2,0/5) та медійна (2,0/5) складові, що формують основні репутаційні ризики підприємства. Загальний індекс репутації (2,6/5) відповідає середньому рівню

з вираженим потенціалом зростання за умов цілеспрямованої роботи з проблемними складовими.

Економічна складова репутації є базовою для будь-якого підприємства, оскільки саме фінансова надійність та платоспроможність визначають здатність компанії виконувати контрактні зобов'язання та забезпечувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі. Для АТ «Трест Житлобуд-1» економічна складова у 2022–2024 роках зазнала найбільш драматичних змін серед усіх складових репутації.

Аналіз фінансових показників підприємства утруднюється обмеженим доступом до повної фінансової звітності в умовах воєнного стану. Відповідно до повідомлень від 2022 року, Державна податкова служба України обмежила публікацію частини даних із публічних реєстрів, що ускладнює доступ до детальних фінансових показників. Тим не менш, на основі наявних даних можна провести ґрунтовний аналіз економічної складової репутації.

Позитивні аспекти економічної складової репутації. Безпрецедентне зростання доходів у 2023 році (з 15,5 до 449,7 млн грн, +2 802%) є найпотужнішим позитивним сигналом для всіх економічно зацікавлених стейкхолдерів – банків, субпідрядників, постачальників, персоналу. Компанія, яка демонструє такий рівень зростання, очевидно, має достатній операційний потенціал для виконання масштабних контрактів. Здатність виконувати контракти на загальну суму понад 966 млн грн при статутному капіталі лише 5,5 млн грн свідчить про успішне залучення банківського кредитування та ефективне управління грошовими потоками.

Негативні аспекти економічної складової репутації. Диспропорція між масштабами контрактного портфелю (966+ млн грн) та офіційним статутним капіталом (5,5 млн грн) є сигналом потенційної фінансової вразливості. У випадку затримок бюджетних платежів або форс-мажорних обставин підприємство може зіткнутися з кризою ліквідності. Повідомлення про затримки здачі житлових об'єктів (забудовник обіцяв квартири інвесторам ще у 2022 році, але зобов'язання не виконано) є тривожним сигналом стосовно

здатності підприємства виконувати фінансові зобов'язання перед приватними інвесторами у кризових умовах.

Таблиця 2.8

Аналіз ключових індикаторів економічної складової репутації АТ «Трест Житлобуд-1»

| Індикатор | 2022 р. | 2023 р. | Оцінка |
|---|---------------------------|----------|--------------------------|
| Чистий дохід від реалізації, млн грн | 15,5 | 449,7 | ↑ Значне зростання |
| Темп зростання доходу, % | – | +2 802% | Безпрецедентне |
| Статутний капітал, млн грн | 5,5 | 5,5 | ↓ Малий відносно обороту |
| Наявність простроченого боргу | Н/д | Н/д | Дані обмежено |
| Виконання зобов'язань перед покупцями ЖК | Призупинено (через війну) | Часткове | ↓ Затримки – ризик |
| Дохід ДП ЖКК, млн грн | Н/д | Н/д | 30,65 (2024 р.) |
| Відношення контрактів Prozorro до статутного капіталу | – | 63:1 | ↓ Фінансовий ризик |

Джерело: складено автором на основі YouControl, Prozorro, відкритих реєстрів

Загальна оцінка економічної складової репутації: 3,0/5. Підприємство демонструє вражаючу динаміку зростання доходів та операційну спроможність виконувати великі контракти, однак зберігаються ризики у вигляді малого статутного капіталу, затримок зобов'язань перед приватними інвесторами та обмеженої публічної фінансової звітності. Для підвищення економічної складової репутації підприємству необхідно: збільшити статутний капітал відповідно до масштабів діяльності; забезпечити публічну фінансову звітність; виконати зобов'язання перед покупцями житла.

Якісна складова репутації відображає здатність підприємства виконувати будівельні роботи відповідно до проектної документації, технічних регламентів та очікувань замовника. Для будівельної компанії якість є найбільш критичною складовою репутації – адже наслідки

неякісного будівництва можуть проявлятися протягом десятиліть після здачі об'єкта.

Тривала присутність АТ «Трест Житлобуд-1» на ринку (30+ років) є непрямим підтвердженням прийнятного рівня якості будівельних робіт – компанії з системними якісними проблемами не виживають на ринку протягом такого тривалого часу. Портфель реалізованих об'єктів у Харкові, включаючи житлові комплекси серії «Флора» та інші об'єкти, є свідченням технічних компетенцій підприємства.

Особливим підтвердженням якісних компетенцій підприємства є реалізація унікального проекту – будівництво першого підземного дитячого садка у Харкові вартістю 244 млн грн. Підземне будівництво є значно складнішим, ніж наземне, та вимагає спеціалізованих знань у сфері гідроізоляції, вентиляції, проектування несучих підземних конструкцій. Отримання замовлення на такий об'єкт є непрямим підтвердженням визнаної технічної компетентності підприємства.

Водночас є ряд обставин, що викликають занепокоєння щодо якісної складової репутації. По-перше, відсутність публічно підтверджених сертифікатів ISO 9001:2015 (система менеджменту якості) є суттєвим репутаційним недоліком у контексті виходу на міжнародні ринки. По-друге, перевірки СБУ та спецпрокуратури щодо якості фортифікаційних споруд, збудованих у 2023–2024 роках, є серйозним репутаційним сигналом, хоча результати цих перевірок публічно не оголошено. По-третє, ЗМІ зафіксували ряд питань щодо якості виконання деяких об'єктів відбудови.

| ПОЗИТИВНІ ЧИННИКИ ЯКІСНОЇ РЕПУТАЦІЇ | НЕГАТИВНІ ЧИННИКИ ЯКІСНОЇ РЕПУТАЦІЇ |
|---|---|
| ▪ 30+ років присутності без банкрутства | ▪ Відсутність ISO 9001 (публічно не підтверджено) |
| ▪ Реалізація складних підземних проектів | ▪ Перевірки СБУ щодо якості фортифікацій |
| ▪ Унікальний досвід підземного дитсадка (244 млн грн) | ▪ Затримки здачі ЖК – сигнал якісних проблем |
| ▪ Довіра головного замовника (47% тендерів) | ▪ Відсутність публічного реєстру |

| | |
|---|--|
| ХМР) | субпідрядників |
| ▪ Серія реалізованих ЖК «Флора» та інших | ▪ Немає даних про систему контролю якості |
| ▪ Технічна спроможність фортифікаційних робіт | ▪ Критика в окремих публікаціях про якість робіт |
| ▪ Наявність кваліфікованого інженерного персоналу | ▪ Відсутність незалежного аудиту якості |

Рис. 2.4. Чинники якісної складової репутації АТ «Трест Житлобуд-1»

Джерело: розроблено автором на основі медіа-аналізу та даних Prozorro

Загальна оцінка якісної складової репутації: 3,0/5. Підприємство має достатній рівень технічних компетенцій, підтверджений реалізацією складних проектів та тривалою присутністю на ринку. Ключовими напрямками підвищення якісної репутації є: впровадження та сертифікація системи менеджменту якості ISO 9001; публічне розкриття результатів контролю якості; оперативне реагування на рекламації; запровадження системи кваліфікації субпідрядників.

Соціальна складова репутації є найсильнішою для АТ «Трест Житлобуд-1» у досліджуваному періоді. Це пояснюється унікальним контекстом: підприємство відновлює зруйноване ракетними обстрілами житло для мешканців Харкова, будує захисні споруди для учнів харківських шкіл та реалізує перший у місті підземний дитячий садок. Ці проекти мають очевидну та значну соціальну цінність, що формує позитивну соціальну репутацію підприємства.

Внесок у відбудову Харкова. За даними Prozorro та Харківської міської ради, АТ «Трест Житлобуд-1» відновило щонайменше 37 пошкоджених ракетами житлових будинків загальною вартістю 346,5 млн грн. Кожен відновлений будинок – це сотні харківських родин, які отримали можливість повернутися до власного житла. Цей внесок є конкретним, вимірюваним та соціально значущим.

Будівництво захисних споруд для дітей. Участь підприємства у будівництві укриттів для харківських шкіл та ліцеїв (ліцеї №91, №138, №24) є особливо значущим з соціальної точки зору. В умовах систематичних

ракетних обстрілів Харкова наявність захисних споруд у навчальних закладах є питанням безпеки дітей. Реалізація цих проектів формує потужну соціальну репутацію підприємства як суб'єкта, що робить реальний внесок у безпеку міської громади.

Підземний дитячий садок. Проект будівництва першого підземного дитячого садка у Харкові вартістю 244 млн грн є символічно важливим: це інноваційне рішення, що дозволяє забезпечити безпечне дошкільне виховання в умовах постійних ракетних загроз. Реалізація такого об'єкта є значним соціальним досягненням, що позитивно впливає на репутацію підприємства серед жителів Харкова.

Таблиця 2.9

Оцінка соціальної складової репутації АТ «Трест Житлобуд-1» за ключовими індикаторами

| Соціальний індикатор | Факт та оцінка | Оцінка (1–5) |
|---|--|------------------------|
| Відбудова зруйнованого житла | 37 будинків відновлено, 346,5 млн грн. Сотні родин повернулися додому | 5/5 – Видатно |
| Будівництво укриттів для шкіл | 3+ школи/ліцеї, сума ~350 млн грн. Безпека дітей у прифронтовому місті | 5/5 – Видатно |
| Перший підземний дитсадок | Унікальний соціальний проект, 244 млн грн. Символ відновлення міського життя | 5/5 – Видатно |
| Безпека праці персоналу в прифронтовому місті | Немає публічних даних про нещасні випадки. Проводяться роботи в активній зоні | 3/5 – Достатньо |
| КСВ-програма та звітність | Відсутня публічна КСВ-стратегія та нефінансова звітність. Діяльність соціально значуща, але не формалізована | 1/5 – Критично |
| Участь у соціальних програмах громади | Немає публічних даних про окремі соціальні ініціативи, благодійність, підтримку ЗСУ | 2/5 – Слабко |
| Збереження робочих місць у воєнний час | Відновлення активної діяльності у 2023 р. з 15 до 449 млн грн свідчить про збереження персоналу | 4/5 – Добре |

Джерело: розроблено автором на основі даних ProZorro, ЗМІ, Харківської міської ради

Загальна оцінка соціальної складової репутації: 3,5/5. Підприємство здійснює реальний та значний соціальний внесок у відбудову Харкова та підвищення безпеки його мешканців. Разом з тим відсутність формалізованої КСВ-стратегії, нефінансової звітності та публічних соціальних програм суттєво знижує потенційну оцінку цієї складової. Переведення реальної соціальної діяльності у формат публічної КСВ-звітності дозволило б суттєво підвищити цю складову репутації.

Партнерська складова репутації відображає надійність підприємства як ділового партнера – його здатність виконувати договірні зобов'язання, підтримувати довгострокові відносини з клієнтами та партнерами, а також рівень задоволеності замовників результатами співпраці. Для будівельної компанії партнерська репутація є одним із найважливіших чинників отримання нових контрактів, особливо на ринку державних закупівель.

Відносини з Харківською міською радою. Головним партнером підприємства у досліджуваному періоді є Харківська міська рада як основний замовник. Домінуюча позиція АТ «Трест Житлобуд-1» у тендерах ХМР (47% переможних тендерів) свідчить про надзвичайно високий рівень довіри з боку цього замовника. Постійне залучення підприємства до нових тендерів (відбудова будинків, укриття, підземний садок) підтверджує позитивне сприйняття результатів попередньої співпраці.

Відносини з приватними інвесторами. Партнерська репутація підприємства у відносинах з приватними інвесторами – покупцями квартир у ЖК – є суттєво слабшою. Повідомлення ЗМІ про затримки здачі житлових об'єктів, квартири в яких були продані ще до 2022 року, формують негативний репутаційний наратив у цьому сегменті. Підприємство пояснює затримки форс-мажорними обставинами (воєнний стан), що є об'єктивно обґрунтованим, проте не усуває незадоволення покупців.

Відносини з субпідрядниками та постачальниками. Здатність підприємства паралельно виконувати понад 37 будівельних об'єктів свідчить

про наявність розвиненої мережі субпідрядників та постачальників, з якими підприємство підтримує ефективні партнерські відносини. Відсутність публічних скарг від субпідрядників на затримки оплати є непрямим позитивним сигналом.

Таблиця 2.10

Аналіз партнерської складової репутації за сегментами

| Партнерський сегмент | Ключові факти | Рівень задоволеності | Репутаційна оцінка |
|--|---|-----------------------------|--------------------------------|
| Харківська МГР (головний замовник) | 37 виграних тендерів з 78. Нові великі контракти (садок 244 млн грн, укриття 107–212 млн грн) | Дуже високий | 5/5 – Найвища довіра замовника |
| Покупці квартир / інвестори ЖК | Затримки здачі ЖК після 2022 р. Офіційне звернення про призупинення будівництва | Низький | 2/5 – Репутаційний ризик |
| Мешканці відбудованих будинків | Відновлення пошкодженого житла. Сприймається позитивно | Середній/Високий | 4/5 – Позитивне сприйняття |
| Субпідрядники та постачальники | Немає публічних скарг. Велика кількість об'єктів свідчить про розвинену мережу | Нейтральний | 3/5 – Достатній рівень |
| Державні силові структури (ДССУ / ЗСУ) | Перевірки СБУ/прокуратури щодо фортифікаційних робіт – незавершені | Під питанням | 2/5 – Ризик |

Джерело: складено автором на основі даних Prozorro, медіа-моніторингу, відкритих реєстрів

Загальна оцінка партнерської складової репутації: 3,0/5. Підприємство має відмінну партнерську репутацію у відносинах з головним замовником (ХМР), однак суттєво програє в очах приватних інвесторів у нерухомість. Для підвищення партнерської репутації критично важливим є виконання

зобов'язань перед покупцями житла та прозора комунікація щодо реальних термінів здачі об'єктів.

Екологічна складова є найслабшою серед усіх складових репутації АТ «Трест Житлобуд-1» з оцінкою 1,5/5. Це пояснюється не стільки конкретними екологічними порушеннями підприємства, скільки повною відсутністю будь-яких публічних ініціатив, документів чи звітності у сфері екологічного менеджменту.

У сучасному міжнародному середовищі відсутність екологічної стратегії та звітності є суттєвим бар'єром для залучення міжнародного фінансування у відбудову України. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Міжнародна фінансова корпорація (IFC) та фонди відбудови ЄС висувають жорсткі вимоги до екологічної відповідальності підрядників. Для підприємства, що прагне участі у міжнародних проектах відбудови, відсутність ISO 14001 та ESG-звітності є критичним репутаційним недоліком.

Контекст воєнного будівництва та екологічні ризики. Будівельні роботи в умовах воєнного часу несуть особливі екологічні ризики: забруднення ґрунту та ґрунтових вод від зруйнованих будівель, будівельне сміття від демонтажу, викиди будівельної техніки. Відсутність будь-якої публічної звітності про управління цими ризиками є серйозним репутаційним недоліком.

Таблиця 2.11

Оцінка екологічної складової репутації АТ «Трест Житлобуд-1»

| Екологічний індикатор | Стан / Факт | Оцінка (1–5) |
|------------------------------------|---|------------------------|
| Сертифікат ISO 14001:2015 | Не підтверджено наявність публічно | 0/5 – Відсутній |
| ESG-стратегія та звітність (GRI) | Відсутня. Жодних публікацій ESG-звітів | 0/5 – Відсутня |
| «Зелене» будівництво (LEED/BREEAM) | Відсутні дані про сертифікацію об'єктів | 0/5 – Відсутнє |
| Управління будівельними відходами | Дані відсутні. Є ризик порушень при демонтажі | 1/5 – Невідомо |

| | | |
|---|---|----------------------------|
| Відповідність вимогам Таксономії ЄС | Не підтверджена. Є бар'єром для фінансування ЄС | 0/5 – Не відповідає |
| Відсутність зафіксованих екологічних порушень | Публічних даних про екологічні порушення немає | 3/5 – Нейтрально |

Джерело: розроблено автором; оцінка базується на аналізі публічно доступної інформації

Медійна та онлайн-репутація АТ «Трест Житлобуд-1» характеризується виразною двополюсністю: підприємство отримує як позитивне, так і критичне висвітлення у різних сегментах медіапростору, що формує суперечливий загальний репутаційний образ.

Позитивний медіаконтур формується переважно у локальних харківських ЗМІ та профільних виданнях з нерухомості, де підприємство представлено як активний учасник відбудови зруйнованого міста. Участь у відновленні 37 будинків, будівництво укриттів для шкіл та реалізація унікального підземного дитячого садка – ці теми отримують позитивне висвітлення та формують образ соціально відповідального підрядника.

Критичний медіаконтур формується журналістами-розслідувачами та антикорупційними виданнями (LB.ua – Lb.ua/blog/, Telegraf.com.ua), які акцентують увагу на проблемних аспектах діяльності підприємства: тендерах без конкуренції, можливому конфлікті інтересів власника та перевірках силових структур. Ці публікації мають значний потенційний вплив на репутацію підприємства, особливо в очах міжнародних партнерів та донорів, які ретельно моніторять українські ЗМІ.

Онлайн-репутація підприємства є слабкою. Аналіз цифрової присутності АТ «Трест Житлобуд-1» виявляє суттєві прогалини: відсутність активних корпоративних акаунтів у соціальних мережах (LinkedIn, Facebook), застарілий або мінімальний корпоративний сайт, відсутність систематичної роботи з відгуками покупців нерухомості на спеціалізованих платформах (LUN.ua, DOM.RIA тощо). Ця слабкість цифрової присутності означає, що підприємство фактично залишає формування свого онлайн-образу на розсуд

сторонніх авторів – що у разі переваги критичних публікацій призводить до домінування негативного контенту у пошуковій видачі.

Таблиця 2.13

Аналіз медійного та онлайн-образу АТ «Трест Житлобуд-1» за 2022–2024 рр.

| Тема / Джерело | Зміст публікацій | Тональність | Вплив на репутацію |
|--|--|-------------|---|
| LB.ua (аналітика відбудови) | 47% тендерів ХМР – АТ «ТЖ-1». Зв'язок власника з МГР. Переможець без конкуренції | Критична | Суттєво негативний – формує антикорупційний наратив |
| Telegraf.com.ua (укриття 2026) | Перевірки СБУ/прокуратури. Тендери без конкуренції. «Питання до Трест Житлобуд-1 виникали у силовиків» | Критична | Сильно негативний – пряма асоціація з корупційними ризиками |
| Sviydim.media (відбудова будинків) | Ремонт пошкоджених ЖК «Флора-12/13», будинку по вул. Метробудівників. Конкретні проекти | Нейтральна | Нейтральний – документування факту виконання робіт |
| LUN.ua / Nerukhomi.ua (покупці) | Затримки здачі ЖК. «Обіцяв квартири у 2022 р.» | Негативна | Негативний у сегменті приватних покупців нерухомості |
| Держмолодьжитло Харків (офіційне звернення 2022) | Офіційне звернення АТ до інвесторів про призупинення будівництва через воєнний стан | Нейтральна | Нейтральний – прозора комунікація у кризі |
| Онлайн-присутність (соцмережі, сайт) | Відсутність активного LinkedIn, Facebook. Мінімальний корпоративний сайт | Відсутня | Негативний – «порожнє» цифрове поле залишається критикам |

Джерело: складено автором на основі систематичного медіа-моніторингу

Загальна оцінка медійної та онлайн-репутації: 2,0/5. Критичне висвітлення у ЗМІ, пов'язане з тендерною непрозорістю та перевітками силових структур, домінує над позитивним контентом про соціально значущу діяльність. Пасивна онлайн-стратегія призводить до того, що критичний контент займає провідні позиції у пошуковій видачі за запитами про підприємство. Для підвищення медійної репутації необхідно активно розвивати власний позитивний контент та налагодити системну роботу з профільними ЗМІ.

Інноваційна складова репутації відображає технологічний рівень підприємства, його здатність впроваджувати передові будівельні технології та методи управління. У контексті цифрової трансформації будівельної галузі та активного поширення BIM-технологій ця складова набуває дедалі більшого значення як конкурентний диференціатор.

Позитивні аспекти інноваційної репутації. Реалізація проекту першого підземного дитячого садка у Харкові є свідченням технологічної інноваційності: підземне будівництво у прифронтовому місті вимагає нестандартних технічних рішень та інноваційних підходів до захисту об'єкта. Масштабне залучення до будівництва захисних споруд, укриттів та фортифікацій також свідчить про певний рівень технологічної компетентності в специфічних будівельних технологіях.

Негативні аспекти інноваційної репутації. Відсутність будь-яких публічних даних про використання BIM-технологій, цифрових систем управління будівництвом, платформ для контролю якості чи проектного менеджменту є суттєвим репутаційним недоліком у контексті порівняння з провідними міжнародними підрядниками. Відсутність власного R&D підрозділу, патентів чи публікацій про технологічні розробки також характеризує підприємство як технологічно консервативне.

Таблиця 2.14

Порівняльний аналіз репутаційних показників АТ «Трест Житлобуд-1» з галузевими орієнтирами

| Складова репутації | АТ «ТЖ-1» (факт) | Провідні укр. компанії (орієнтир) | Міжнар. стандарт (ЄС) | Розрив та пріоритет |
|--------------------|---------------------|--|-----------------------------|--|
| Економічна | 3,0/5 | 3,5/5 | 4,0/5 | Помірний розрив. Пріоритет: середній |
| Якісна | 3,0/5 | 3,5/5 | 4,5/5 | Значний розрив. ISO 9001 критичний |
| Соціальна | 3,5/5 | 2,5/5 | 4,0/5 | Вище укр. |

| | | | | |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|---|
| | | | | середнього. Формалізувати КСВ |
| Партнерська | 3,0/5 | 3,0/5 | 4,0/5 | На рівні середнього. Виконати ЖК- зобов. |
| Екологічна | 1,5/5 | 2,0/5 | 4,5/5 | Критичний розрив. ISO 14001 обов'язковий |
| Управлінська (G) | 2,0/5 | 2,5/5 | 4,5/5 | Критичний розрив. Усунути конфлікт інтер. |
| Медійна / Онлайн | 2,0/5 | 3,0/5 | 4,0/5 | Значний розрив. ORM-стратегія критична |
| Інноваційна | 2,5/5 | 2,5/5 | 4,5/5 | Критичний відрив. ВІМ необхідний |
| ЗАГАЛЬНИЙ ІНДЕКС | 2,6/5 | 2,9/5 | 4,2/5 | Суттєвий розрив з міжнар. стандартом |

Джерело: розроблено автором; орієнтири сформовано на основі галузевих досліджень та даних Reputation Institute

Порівняльний аналіз виявляє три ключові висновки. По-перше, за більшістю показників АТ «Трест Житлобуд-1» відповідає або незначно поступається середньому рівню провідних українських будівельних компаній. По-друге, за критичними для міжнародних ринків складовими (екологічна, управлінська, інноваційна) підприємство суттєво відстає від міжнародного стандарту. По-третє, соціальна складова є конкурентною перевагою підприємства – показник 3,5/5 перевищує середній рівень українських компаній (2,5/5), що є важливим репутаційним активом.

2.3. Оцінка репутаційного капіталу та виявлення репутаційних ризиків АТ «Трест Житлобуд-1»

Завершальним і водночас найбільш практично значущим етапом аналізу ділової репутації підприємства є кількісна оцінка репутаційного капіталу та систематизація репутаційних ризиків. Саме ці два виміри – вартість репутаційного активу та характер репутаційних загроз – утворюють аналітичну основу для розробки обґрунтованих управлінських рекомендацій у розділі 3 цієї роботи.

Репутаційний капітал як економічна категорія відображає ту частину ринкової вартості підприємства, що перевищує вартість його ідентифікованих матеріальних і нематеріальних активів та пояснюється виключно репутаційними чинниками – довірою стейкхолдерів, брендом, якістю відносин з партнерами, накопиченим досвідом та соціальним визнанням. Для АТ «Трест Житлобуд-1» оцінка репутаційного капіталу є нестандартним завданням: підприємство є приватним (не публічним), тому класичні методи ринкової оцінки не застосовні. Натомість використовуються непрямі методи оцінки через аналіз конкурентних переваг, цінового преміуму та доступу до ринків.

Репутаційні ризики, у свою чергу, являють собою зворотний бік репутаційного капіталу – потенційні загрози, реалізація яких може призвести до суттєвого знецінення репутаційного активу, погіршення фінансових результатів та ускладнення доступу до ресурсів. Системна ідентифікація та оцінка репутаційних ризиків є першим кроком до побудови ефективної системи управління ними.

Структура підрозділу 2.3 включає: методологію оцінки репутаційного капіталу для приватного будівельного підприємства; кількісну оцінку репутаційного капіталу АТ «Трест Житлобуд-1» трьома методами; формування повного реєстру репутаційних ризиків з їх кількісною оцінкою; побудову карти репутаційних ризиків; аналіз можливих сценаріїв реалізації ключових ризиків та їх наслідків.

Оцінка репутаційного капіталу є одним із найскладніших завдань у сфері нематеріальних активів. Для публічних компаній, акції яких торгуються на фондових біржах, репутаційний капітал може бути розрахований як різниця між ринковою капіталізацією та балансовою вартістю чистих активів (метод ринкової капіталізації). Для приватних підприємств, до яких відноситься АТ «Трест Житлобуд-1», застосовуються альтернативні підходи.

У даній роботі пропонується використати три взаємодоповнюючих методи оцінки репутаційного капіталу приватного будівельного підприємства: метод конкурентних переваг, метод надприбутку та метод вартості відновлення репутації. Застосування кількох методів дозволяє верифікувати результати та отримати більш обґрунтовану оцінку.

Метод конкурентних переваг. Репутаційний капітал визначається через оцінку конкурентних переваг, що прямо зумовлені репутацією підприємства: більш вигідні умови отримання контрактів (без конкуренції або при мінімальній конкуренції), можливість встановлювати ціни вище ринкових (ціновий преміум), нижча вартість залучення ресурсів. Для АТ «Трест Житлобуд-1» ключовою конкурентною перевагою, що визначається репутацією, є здатність системно перемагати у тендерах ХМР без альтернативних учасників.

Метод надприбутку базується на порівнянні фактичних фінансових результатів підприємства з «нормативними» результатами для підприємства аналогічного масштабу без репутаційного капіталу. Різниця між фактичним та нормативним прибутком, капіталізована за відповідною ставкою, відображає вартість репутаційного капіталу.

Метод вартості відновлення репутації визначає репутаційний капітал через оцінку витрат, які знадобилися б для побудови аналогічної репутації з нуля. Для будівельного підприємства це включає: витрати на отримання галузевих сертифікатів, витрати на маркетинг та PR для формування

ринкового образу, вартість часу, необхідного для накопичення портфеля реалізованих проектів.

Таблиця 2.15

Порівняльна характеристика методів оцінки репутаційного капіталу для АТ «Трест Житлобуд-1»

| Метод оцінки | Зміст та алгоритм | Застосовність | Переваги / Обмеження |
|------------------------------|--|------------------------------|---|
| Метод ринкової капіталізації | Ринкова капіталізація мінус балансова вартість чистих активів. Потребує ринкових котирувань акцій | Не застосовний (приватне АТ) | Точний / Не для приватних компаній |
| Метод конкурентних переваг | Оцінка доходу від тендерів без конкуренції × кількість таких тендерів × середня маржа. Непряма оцінка через ринкову перевагу | Застосовний | Відображає ринкову цінність / потребує маржинальних даних |
| Метод надприбутку | (Фактичний дохід – Нормативний дохід) / Ставка капіталізації. Нормативний дохід = середній дохід на підрядника в регіоні | Застосовний | Відображає фінансову вартість репутації / обмеженість нормативних даних |
| Метод вартості відновлення | Витрати на сертифікацію + PR + час формування портфеля. Оцінка «ціни репутації з нуля» | Частково застосовний | Зрозумілий управлінцям / недооцінює ринкові зв'язки |
| Інтегральний метод (автора) | Середньозважена оцінка трьох застосовних методів з коефіцієнтами достовірності | Рекомендовано | Верифікація через кілька методів підвищує достовірність |

Джерело: розроблено автором на основі методологій Brand Finance, Reputation Institute, МСФЗ 3

Застосуємо три методи оцінки репутаційного капіталу до АТ «Трест Житлобуд-1» на основі наявних даних за 2023 рік – як найбільш інформативний рік з огляду на обсяги діяльності та доступність даних Prozorro.

Оцінка методом конкурентних переваг. За даними Prozorro, у 2023–2024 роках АТ «Трест Житлобуд-1» виграло 37 тендерів ХМР без

альтернативних учасників на загальну суму 346,5 млн грн. Наявність конкурентів, як правило, знижує ціну контракту на 5–15% порівняно з початковою (за даними дослідження ринку публічних закупівель). Оскільки підприємство перемагало без конкурентів, його репутаційна перевага дозволяла утримувати ціни на рівні початкових пропозицій замовника.

Розрахунок: Потенційна економія від відсутності цінового тиску конкурентів = $346,5 \text{ млн грн} \times 10\%$ (середнє зниження ціни при конкуренції) = 34,65 млн грн. Це мінімальна оцінка щорічного економічного ефекту від репутаційної переваги. Капіталізуючи цей ефект за ставкою 15% (типова для будівельного бізнесу в Україні), отримуємо оцінку репутаційного капіталу: $34,65 / 0,15 = \sim 231 \text{ млн грн}$.

Оцінка методом надприбутку. Середній дохід будівельного підрядника-учасника програми відбудови Харкова (окрім ТЖ-1) становить приблизно $963,8 \text{ млн грн} / 17 \text{ підрядників} = 56,7 \text{ млн грн}$ на одного підрядника. АТ «Трест Житлобуд-1» отримало 346,5 млн грн – на 289,8 млн грн більше за середнє. Якщо маржинальність будівельних робіт складає $\sim 12\%$, надприбуток за рахунок репутаційної переваги = $289,8 \times 12\% = 34,8 \text{ млн грн/рік}$. Капіталізація за ставкою 15%: $34,8 / 0,15 = \sim 232 \text{ млн грн}$.

Оцінка методом вартості відновлення репутації. Для формування аналогічного рівня репутації підприємству-початківцю знадобилось би: тривалість накопичення портфеля – 5–7 років; щорічні PR та маркетингові витрати – 2–5 млн грн/рік; витрати на ISO-сертифікацію та аудит – 1–2 млн грн; вартість залучення і навчання управлінського персоналу – 5–10 млн грн; втрачені доходи через менший ринковий статус – 50–80 млн грн/рік протягом 5 років. Сукупна оцінка: 280–430 млн грн.

Зведена кількісна оцінка репутаційного капіталу АТ «Трест Житлобуд-1» (2023 р.)

| Метод оцінки | Розрахункова база | Оцінка репут. капіталу, млн грн | Вагові коеф. |
|-------------------------------------|---|---------------------------------|--------------|
| Метод конкурентних переваг | 346,5 млн грн × 10% / 0,15 | 231 | 0,35 |
| Метод надприбутку | 289,8 млн грн надприбутку × 12% / 0,15 | 232 | 0,35 |
| Метод вартості відновлення | Витрати на PR, сертифікацію, кадри, втрачені доходи протягом 5–7 р. | 280–430 (медіана 355) | 0,30 |
| ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА (зважена) | 0,35×231 + 0,35×232 + 0,30×355 | ~273 млн грн | 1,00 |

Джерело: розроблено автором; розрахунки базуються на даних Prozorro, YouControl, галузевих орієнтирах

Таким чином, інтегральна оцінка репутаційного капіталу АТ «Трест Житлобуд-1» на кінець 2023 року становить орієнтовно 273 млн грн. Ця оцінка є консервативною, оскільки базується виключно на верифікованих публічних даних і не враховує вартість особистих зв'язків власника, яка є значущим, але не кількісним репутаційним активом у контексті ринку публічних закупівель.

Для порівняння: статутний капітал підприємства становить лише 5,5 млн грн, тоді як репутаційний капітал оцінюється у ~273 млн грн. Співвідношення репутаційного капіталу до статутного: $273 / 5,5 = \sim 49,6:1$. Це підтверджує, що репутація є найціннішим активом АТ «Трест Житлобуд-1» – значно вагомим за усі його формальні фінансові ресурси.

Важливим є також розуміння того, що репутаційний капітал підприємства є вразливим і може бути швидко знецінений у разі реалізації критичних репутаційних ризиків. Наприклад, підтвердження корупційних порушень за результатами перевірок СБУ призвело б до практично повного

знецінення репутаційного активу через виключення підприємства з реєстру надійних підрядників та відмову міжнародних партнерів від співпраці.

Ідентифікація та оцінка репутаційних ризиків є критично важливим компонентом системи репутаційного менеджменту. Репутаційний ризик визначається як ймовірність суттєвого негативного впливу певної події або процесу на сприйняття підприємства ключовими стейкхолдерами, що призводить до реальних економічних втрат.





Для оцінки репутаційних ризиків АТ «Трест Житлобуд-1» використовується матрична методологія, що передбачає оцінку кожного ризику за двома параметрами: ймовірність реалізації (1–5) та потенційний вплив на репутаційний капітал (1–5). Добуток цих двох показників визначає рейтинг критичності ризику (1–25). Ризики з рейтингом 15–25 відносяться до критичних (червона зона), 8–14 – до високих (помаранчева зона), 1–7 – до середніх та низьких (жовта та зелена зони).

На основі проведеного аналізу у підрозділах 2.1 та 2.2 ідентифіковано 12 репутаційних ризиків АТ «Трест Житлобуд-1», що систематизовано за групами: правові та антикорупційні ризики; операційні та якісні ризики; ринкові та конкурентні ризики; комунікаційні та медійні ризики. Повний реєстр ризиків наведено нижче.

Таблиця 2.17

Реєстр репутаційних ризиків АТ «Трест Житлобуд-1» з кількісною оцінкою (2022–2024 рр.)

| № | Репутаційний ризик | Зміст та джерело | Ймов. (1–5) | Вплив (1–5) | Рейтинг | Зона |
|----|--|--|-------------|-------------|---------|------------------|
| P1 | Підтвердження корупційних порушень за результатами перевірок СБУ/прокуратури | Компанія фігурувала у перевірках щодо фортифікаційних споруд. Якщо встановлять порушення – кримінальна відповідальність та | 3 | 5 | 15 | КРИТИЧНИЙ |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|----|---|
| | | втрата всіх контрактів | | | | |
| P2 | Юридичне оскарження тендерів через конфлікт інтересів власника | Харченко – власник 94,7% і член виконкому ХМР. Ризик оскарження всіх контрактів антикорупційними організаціями або прокуратурою | 3 | 5 | 15 | КРИТИЧНИЙ |
| P3 | Відмова міжнар. донорів (ЄС/ЄБРР) від співпраці через антикорупційні стандарти | ЄС вимагає відповідності антикорупційним стандартам. Конфлікт інтересів та перевірки СБУ унеможливають отримання коштів ЄС | 4 | 4 | 16 | КРИТИЧНИЙ |
| P4 | Претензії покупців ЖК щодо затримки здачі об'єктів | Частина покупців квартир чекають здачі з 2022 р. Ризик масових судових позовів та негативних публікацій | 4 | 3 | 12 |  ВИСОКИЙ |
| P5 | Якісний інцидент на відновлених об'єктах (обвалення, дефекти) | Масштабна паралельна реалізація 37+ об'єктів підвищує ризик якісних збоїв. Критичні наслідки при пошкодженні відновленого будинку | 3 | 5 | 15 |  КРИТИЧНИЙ |
| P6 | Нещасний випадок на будівельному майданчику в умовах бойових дій | Роботи ведуться у прифронтовому місті. Ризик ракетного обстрілу під час робіт або виробничої травми в ускладнених умовах | 4 | 4 | 16 |  КРИТИЧНИЙ |
| P7 | Фінансова криза через затримки бюджетних виплат | 90%+ доходів від держзамовлень. При затримці бюджетних платежів – ризик зупинки виробничої | 3 | 4 | 12 |  ВИСОКИЙ |

| | | діяльності | | | | |
|-----|---|---|---|---|----|----------------|
| P8 | Зміна влади в Харкові та втрата адміністративного ресурсу | Якщо Харченко залишить виконком або відбудеться зміна міської влади – підприємство може втратити доступ до домінуючої частки тендерів | 3 | 5 | 15 | ● КРИТИЧНИЙ |
| P9 | Вихід потужних міжнародних підрядників на ринок відбудови | Міжнародні будівельні компанії (Strabag, Hochtief) можуть зайти на ринок відбудови України. Перевага їх ISO, ESG, технологій | 4 | 3 | 12 | ● ВИСОКИЙ |
| P10 | Масштабна негативна медіакампанія антикорупційних ЗМІ | Систематичні публікації LB.ua, Telegraf.com.ua та ін. щодо тендерів без конкуренції. Ризик вірусного поширення критичного матеріалу | 4 | 3 | 12 | ● ВИСОКИЙ |
| P11 | Негативні відгуки покупців нерухомості у соцмережах | Незадоволені покупці ЖК активно діляться негативом у групах нерухомості Харкова в Facebook/Telegram. Накопичення критичної маси | 4 | 2 | 8 | ● ВИСОКИЙ |
| P12 | Екологічний інцидент на будівельному майданчику | Будівельні роботи в умовах зруйнованих будівель – ризик забруднення ґрунту, контакту з азбестом, токсичними матеріалами | 2 | 3 | 6 | ● СЕРЕДНІЙ |

Джерело: розроблено автором на основі системного аналізу ризиків підприємства

Карта репутаційних ризиків є графічним інструментом відображення реєстру ризиків у координатах «ймовірність–вплив». Вона дозволяє візуально ідентифікувати найбільш небезпечні ризики та визначити пріоритети для управлінського реагування.

РИС. 2.7. КАРТА РЕПУТАЦІЙНИХ РИЗИКІВ АТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»

| Вплив \ Ймов. | 1 – Мала | 2 – Невелика | 3 – Середня | 4 – Висока | 5 – Дуже висока |
|----------------------|-----------------|---------------------|--|------------------------|------------------------|
| 5 – Катастр. | – | – | P1 (15) P2 (15) P5 (15) P8 (15) | – | – |
| 4 – Значний | – | – | P7 (12) | P3 (16) P6 (16) | – |
| 3 – Помірний | – | P12 (6) | P4 (12) | P9 (12) P10 (12) | – |
| 2 – Незначний | – | – | – | P11 (8) | – |
| 1 – Мінімал. | – | – | – | – | – |

Рис. 2.7. Карта репутаційних ризиків АТ «Трест Житлобуд-1»

(● *Критичні: рейтинг 15–25* | ● *Високі: 8–14* | ● *Середні: 4–7* | ● *Низькі: 1–3*)

Джерело: розроблено автором

Карта репутаційних ризиків свідчить про концентрацію найбільш небезпечних ризиків у квадранті «середня-висока ймовірність / значний-катастрофічний вплив». Шість ризиків із дванадцяти ідентифікованих потрапляють до критичної (червоної) зони: P1, P2, P3, P5, P6, P8. Це означає, що підприємство перебуває в зоні підвищеної репутаційної небезпеки і потребує невідкладних заходів з управління репутаційними ризиками.

Для глибшого розуміння наслідків репутаційних ризиків проведемо сценарний аналіз реалізації трьох найбільш критичних ризиків: P3 (відмова міжнародних донорів), P1 (підтвердження корупційних порушень) та P8 (втрата адміністративного ресурсу).

Сценарій А: Реалізація ризику P3 – відмова ЄС та ЄБРР від співпраці. Цей сценарій є найбільш ймовірним серед критичних ризиків (оцінка

ймовірності: 4/5). У разі реалізації цього сценарію підприємство буде виключене з переліку потенційних підрядників для всіх проектів, що фінансуються ЄС, ЄБРР, МФК та іншими міжнародними донорами. Враховуючи, що міжнародне фінансування відбудови України оцінюється у 500+ млрд доларів, це означало б втрату доступу до найбільш масштабного будівельного ринку наступного десятиліття. Фінансовий вплив: потенційна втрата доходів від міжнародних проектів 50–200 млн євро щорічно після відновлення миру.

Сценарій Б: Реалізація ризику P1 – підтвердження корупційних порушень за результатами перевірок. Цей сценарій є найбільш руйнівним для репутаційного капіталу підприємства (оцінка впливу: 5/5). Підтвердження злочину призвело б до: кримінального переслідування власника та/або менеджменту; анулювання всіх діючих контрактів; заборони на участь у публічних закупівлях; повної втрати репутаційного капіталу (~ -273 млн грн); фактичного припинення діяльності підприємства. Такий сценарій є катастрофічним і практично незворотнім.

Сценарій В: Реалізація ризику P8 – зміна влади в Харкові та втрата адміністративного ресурсу. Цей сценарій є менш руйнівним, але більш ймовірним у середньостроковій перспективі. Після завершення воєнного стану та проведення місцевих виборів існує реальна ймовірність зміни складу виконкому ХМР. У разі виходу Харченка з виконкому або суттєвих змін у міській владі підприємство може втратити привілейований доступ до тендерів. За таким сценарієм частка виграних тендерів може скоротитися з 47% до 15–20%, що відповідає середньоринковому рівню. Фінансовий вплив: скорочення доходів на 250–350 млн грн/рік.

Таблиця 2.18

Сценарний аналіз наслідків реалізації критичних репутаційних ризиків АТ «Трест Житлобуд-1»

| Сценарій | Ризик та тригер | Горизонт реалізації | Прямий фінансовий вплив | Репутаційний вплив |
|----------|---|---------------------|--|--|
| А | Р3: Відмова ЄС/ЄБРР. Тригер: антикорупційний аудит донора | 6–18 міс. | Втрата доступу до 500 млрд \$ ринку відбудови ЄС | Знецінення 60–70% репутаційного капіталу для міжнар. ринків |
| Б | Р1: Підтв. корупції. Тригер: вирок суду або підозра прокуратури | 12–36 міс. | Анулювання всіх контрактів, ~966 млн грн збитків | Повне знецінення репутаційного капіталу (~273 млн грн). Ліквідація |
| В | Р8: Зміна влади в Харкові. Тригер: місцеві вибори, відставка Харченка | 24–48 міс. | Скорочення виграних тендерів з 47% до ~15–20%: - 250–350 млн грн/рік | Часткова втрата репутаційного капіталу. Необхідна переорієнтація бізнесу |
| Г | Р5: Якісний інцидент. Тригер: обвалення або значні дефекти відновленого будинку | Будь-коли | Судові позови, штрафи, зупинка контрактів – 30–100 млн грн | Критичне погіршення якісної репутації. Медійний скандал |

Джерело: розроблено автором на основі сценарного аналізу

Сценарний аналіз переконливо демонструє, що підприємство перебуває в зоні надзвичайно підвищеної репутаційної небезпеки. Два з чотирьох розглянутих сценаріїв (А та Б) несуть загрозу для самого існування підприємства у нинішньому вигляді, а сценарій Г може реалізуватися у будь-який момент. Це підкреслює критичну необхідність негайних та системних заходів з управління репутаційними ризиками.

Для формування обґрунтованих рекомендацій у розділі 3 необхідно оцінити поточний рівень готовності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» до управління репутаційними ризиками. Ця оцінка базується на перевірці наявності ключових елементів системи управління репутаційними ризиками.

Оцінка готовності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» до управління репутаційними ризиками

| Елемент системи управління репутаційними ризиками | Наявність / Стан | Оцінка (0–2) | Пріоритет |
|--|--|---------------------|--------------------|
| Репутаційна стратегія підприємства | Відсутня публічно | 0/2 | Критичний |
| Антикорупційна програма (ISO 37001) | Відсутня | 0/2 | Критичний |
| Реєстр репутаційних ризиків | Не виявлено | 0/2 | Критичний |
| Кризовий комунікаційний план | Відсутній публічно | 0/2 | Критичний |
| Система моніторингу медіапростору (ORM) | Немає публічних даних | 0/2 | Критичний |
| ESG-стратегія та нефінансова звітність | Відсутня | 0/2 | Критичний |
| Система управління якістю (ISO 9001) | Не підтверджена публічно | 0/2 | Критичний |
| PR-служба та активна комунікація | Мінімальна активність (звернення 2022 р.) | 1/2 | Високий |
| Регулярна взаємодія зі стейкхолдерами | Частково – через тендери Prozorro | 1/2 | Високий |
| Досвід роботи в кризових умовах | Є – 2022 р. (збереження діяльності під обстрілами) | 2/2 | Перевага |
| ЗАГАЛЬНА ГОТОВНІСТЬ | 4 з 20 балів – критично низький рівень готовності | 4/20 | Невідкладно |

Джерело: розроблено автором на основі аналізу публічно доступної інформації

Оцінка готовності до управління репутаційними ризиками – 4/20 балів (20% від максимального рівня) – є надзвичайно низькою. Фактично підприємство не має жодного з ключових елементів системи управління репутаційними ризиками: відсутні репутаційна стратегія, антикорупційна програма, реєстр ризиків, кризовий план та система ORM-моніторингу. Єдина виявлена перевага – досвід виживання в кризових умовах воєнного 2022 року.

Цей висновок є надзвичайно важливим для обґрунтування пропозицій у розділі 3: підприємству необхідно практично «з нуля» побудувати систему управління репутаційними ризиками, приділяючи першочергову увагу усуненню конфлікту інтересів, впровадженню антикорупційної програми та розробці ESG-стратегії як передумови для залучення міжнародного фінансування відбудови.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»

3.1. Розробка комплексної стратегії управління діловою репутацією ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, виявили ключовий репутаційний парадокс ПрАТ «Трест Житлобуд-1»: підприємство, що є лідером ринку відбудови Харкова та акумулює значний репутаційний капітал (~273 млн грн), водночас перебуває під загрозою катастрофічної репутаційної кризи через відсутність системного управління репутацією. Загальна готовність підприємства до управління репутаційними ризиками оцінена у 4/20 балів (20%), а шість з дванадцяти ідентифікованих ризиків потрапили до критичної зони.

Подолання цього парадоксу вимагає розробки комплексної репутаційної стратегії – документу, що системно визначає цілі, принципи, пріоритети та інструменти управління репутацією підприємства на горизонті 3–5 років. Репутаційна стратегія є ключовим стратегічним документом, що пов'язує репутаційні цілі з операційними діями та комунікаційними заходами підприємства.

Розробка репутаційної стратегії ПрАТ «Трест Житлобуд-1» є особливо актуальним завданням у контексті підготовки до участі у відбудові України з міжнародним фінансуванням. Підприємство, що прагне отримати доступ до коштів ЄС, ЄБРР та МФК, зобов'язане відповідати жорстким стандартам антикорупційної відповідальності, ESG-прозорості та корпоративного управління – які у поточному стані підприємством повністю не виконуються.

Перш ніж переходити до конкретних рекомендацій, необхідно визначити концептуальні засади репутаційної стратегії – ті принципи та підходи, що визначатимуть логіку і зміст усіх подальших заходів. Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» пропонуємо три ключових концептуальних принципи.

Принцип 1: «Репутація через реальність». Найбільш поширеною помилкою у репутаційному менеджменті є спроба покращити репутацію виключно через комунікаційні заходи (PR, рекламу, соціальні мережі) без зміни реальних практик підприємства. Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» цей шлях є особливо небезпечним – будь-яка невідповідність між репутаційними заявами та реальними діями буде негайно виявлена та публічно розкритикована антикорупційними ЗМІ та журналістами-розслідувачами, що вже стежать за підприємством. Тому стратегія базується на принципі: спочатку реальні зміни, потім комунікація про них.

Принцип 2: «Критичні ризики – першочерговий пріоритет». З огляду на наявність шести критичних репутаційних ризиків, першочерговим завданням є усунення саме цих ризиків – до запуску будь-яких широких репутаційних ініціатив. Виходити на міжнародні ринки з невирішеним конфліктом інтересів та активними перевітками СБУ – означає витратити ресурси на будівництво репутаційного фасаду над нестабільним фундаментом.

Принцип 3: «Поетапність та вимірюваність». Репутаційна стратегія реалізується поетапно: критичні заходи → стратегічні заходи → розвиткові заходи. Кожен захід має чіткі кількісні показники результату (KPI), терміни виконання та відповідальних виконавців. Це дозволяє регулярно моніторити прогрес та коригувати стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1

Порівняння поточного та цільового репутаційного стану АТ «Трест Житлобуд-1»

| Параметр | Поточний стан (2024 р.) | Цільовий стан (2027 р.) |
|-----------------------------|--|---|
| Загальний індекс репутації | 2,6/5 – Середній | 4,0/5 – Сильний |
| Антикорупційна програма | Відсутня | ISO 37001 сертифікована |
| Конфлікт інтересів власника | Активний (Харченко – член виконкому ХМР) | Урегульований (траст або вихід з виконкому) |
| ISO-сертифікати | Відсутні (публічно) | ISO 9001 + 14001 + 45001 |
| ESG-стратегія та звітність | Відсутня | Перший ESG-звіт за GRI |

| | | Standards |
|-------------------------------|--|--|
| Медійна репутація | Змішана (переважно критична у ЗМІ) | Переважно позитивна (60%+ позитивних згадок) |
| Готовність до міжнар. ринків | Критично низька (4/20 балів) | Достатня (15+/20 балів) |
| NPS (клієнти) | Н/д (оціночно: негативний або нейтральний) | NPS \geq +30 |
| Репутаційний капітал, млн грн | ~273 (вразливий) | ~400–450 (стійкий) |

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу розділу 2

Порівняння поточного та цільового стану показує, що репутаційна трансформація підприємства є масштабним проектом, що вимагає системних змін в операційній, управлінській та комунікаційній площинах. Досягнення цільових показників до 2027 року є реалістичним за умов послідовної реалізації запропонованої стратегії.

Репутаційне бачення (Reputation Vision) визначає образ підприємства, якого воно прагне досягти у довгостроковій перспективі. Для АТ «Трест Житлобуд-1» пропонується наступне репутаційне бачення:

«АТ «Трест Житлобуд-1» – провідна будівельна компанія України, що є довіреним партнером держави, громади та міжнародних організацій у відбудові Харкова та України. Наша репутація ґрунтується на бездоганній якості будівельних робіт, абсолютній доброчесності та соціальній відповідальності перед громадою. Ми будуємо не лише будівлі – ми будуємо довіру».

На основі репутаційного бачення формулюються чотири стратегічні репутаційні цілі підприємства до 2027 року.

Стратегічна ціль 1 (Доброчесність): Усунення конфлікту інтересів та впровадження системи антикорупційного управління, що відповідає вимогам ISO 37001 та міжнародних донорів (ЄС, ЄБРР). Вимірник: отримання сертифікату ISO 37001 до Q4 2025 р.

Стратегічна ціль 2 (Якість та безпека): Впровадження сертифікованих систем менеджменту якості (ISO 9001), екологічного менеджменту (ISO

14001) та охорони праці (ISO 45001). Вимірник: отримання всіх трьох сертифікатів до Q2 2026 р.

Стратегічна ціль 3 (ESG-відповідальність): Розробка та публікація першого ESG-звіту за стандартами GRI, що відкриває доступ до міжнародного ESG-фінансування. Вимірник: публікація ESG-звіту до Q4 2026 р.

Стратегічна ціль 4 (Медійна довіра): Формування позитивного та збалансованого медійного образу підприємства через систематичну PR-активність та управління онлайн-репутацією. Вимірник: частка позитивних медіазгадок $\geq 60\%$ до Q4 2026 р.

РИС. 3.1. ЧОТИРИ СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ РЕПУТАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1 – ДОБРОЧЕСНІСТЬ (2024–2025 рр.): Урегулювання конфлікту інтересів власника • Антикорупційна програма ISO 37001 • Кодекс корпоративної етики • Незалежний антикорупційний аудит

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2 – ЯКІСТЬ І БЕЗПЕКА (2025–2026 рр.): Сертифікація ISO 9001 (якість) • Сертифікація ISO 45001 (охорона праці) • Система управління субпідрядниками • Zero Harm Policy

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3 – ESG-ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ (2025–2026 рр.): Розробка ESG-стратегії • Сертифікація ISO 14001 • Перший ESG-звіт (GRI Standards) • Програма вуглецевої нейтральності

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 4 – МЕДІЙНА ДОВІРА (2025–2027 рр.): ORM-система моніторингу • PR-стратегія та контент-план • LinkedIn та корпоративний сайт • Кризовий комунікаційний план

Рис. 3.1. Стратегічні цілі репутаційної стратегії АТ «Трест Житлобуд-1» на 2024–2027 рр.

Джерело: розроблено автором

Дорожня карта (Roadmap) є ключовим операційним документом репутаційної стратегії, що переводить стратегічні цілі у конкретний план дій з чіткими часовими горизонтами, виконавцями та бюджетами. Для АТ «Трест Житлобуд-1» пропонується трифазна дорожня карта: «Фундамент доброчесності» (2024–2025), «Стандарти якості» (2025–2026) та «Міжнародне позиціонування» (2026–2027).

Дорожня карта репутаційних перетворень АТ «Трест Житлобуд-1» на 2024–2027 рр.

| № | Захід | Термін | Відповід. | Очікуваний результат | Бюджет (тис. грн) |
|--|---|-------------------|----------------------------------|--|---------------------------|
| ФАЗА 1: «ФУНДАМЕНТ ДОБРОЧЕСНОСТІ» (Q3 2024 – Q2 2025) | | | | | |
| 1.1 | Юридичне врегулювання конфлікту інтересів: передача акцій у сліпий траст або вихід Харченка з виконкому ХМР | Q3 2024 | Власник + юрист | Усунення ключового репутаційного ризику Р2. Відкриття шляху до ЄС-фінансування | 50–150 (юридичні послуги) |
| 1.2 | Розробка та затвердження Кодексу корпоративної етики та антикорупційної політики | Q3 2024 | Директор + HR | Формальна основа для антикорупційної програми. База для ISO 37001 | 80–120 |
| 1.3 | Впровадження антикорупційної системи менеджменту (ISO 37001): навчання, процедури, внутрішні аудити | Q4 2024 – Q1 2025 | Директор + зовнішній консультант | Усунення ризику Р1 та Р2. Доступ до тендерів із вимогами ISO 37001 | 300–500 |
| 1.4 | Створення PR-служби (1–2 особи) та розробка першого комунікаційного плану підприємства | Q3 2024 | Директор | Системна комунікація з аудиторіями. Перша позитивна PR-активність | 240–360 (ФОП/рік) |
| 1.5 | Оновлення корпоративного сайту: актуальна інформація, розділ «Відбудова Харкова», ESG-розділ | Q4 2024 | PR-служба + веброзробник | Покращення онлайн-репутації. Зменшення домінування критичних публікацій у Google | 80–150 |
| 1.6 | Запровадження системи моніторингу медіапростору (Brand24 або аналог). Щотижневі репутаційні звіти | Q3 2024 | PR-служба | Раннє виявлення репутаційних загроз. Час реагування: від днів до годин | 36–60/рік |
| 1.7 | Публічне звернення до покупців ЖК: конкретні терміни задачі + програма | Q3 2024 | Директор + юрист | Зниження ризику Р4. Відновлення довіри | 30–50 |

| | | | | | |
|---|--|------------|--|--|---------|
| | компенсацій за затримку | | | приватних інвесторів | |
| 1.8 | Розробка кризового комунікаційного плану (Crisis Communication Plan): сценарії, ролі, шаблони | Q4 2024 | PR-служба + юрист | Готовність до кризових ситуацій. Скорочення часу реагування з днів до годин | 50–100 |
| ФАЗА 2: «СТАНДАРТИ ЯКОСТІ» (Q2 2025 – Q4 2026) | | | | | |
| 2.1 | Впровадження системи менеджменту якості та сертифікація ISO 9001:2015. Процедури контролю якості будівельних робіт | Q2–Q4 2025 | Технічний директор + зовн. консультант | Сертифікат ISO 9001. Обов'язкова умова для тендерів ЄС та ЄБРР | 400–600 |
| 2.2 | Впровадження OHSAS/ISO 45001:2018 (охорона праці). Zero Harm Policy на всіх майданчиках | Q3–Q4 2025 | Служба охорони праці + зовн. аудитор | Сертифікат ISO 45001. Зниження ризику Р6. Покращення соціальної репутації | 250–400 |
| 2.3 | Впровадження ISO 14001:2015 (екологічний менеджмент). Система управління будівельними відходами | Q1–Q3 2026 | Головний інженер + екол. консультант | Сертифікат ISO 14001. Відповідність Таксономії ЄС. Відкриття «зеленого» фінансування | 300–500 |
| 2.4 | Отримання сертифікату ISO 37001 (антикорупційний менеджмент) від акредитованого органу | Q1 2025 | Юридична служба | Офіційне підтвердження антикорупційної системи. Зняття ризиків Р1, Р2, Р3 | 200–350 |
| 2.5 | Розробка та публікація першого ESG-звіту за стандартами GRI Core (Score 1/2 викиди, соціальні показники) | Q3–Q4 2026 | PR-служба + зовн. ESG-консультант | Відповідність вимогам ЄБРР, МФК. Перша ESG-звітність як конкурентна перевага | 400–600 |
| 2.6 | Запровадження реєстру схвалених субпідрядників з ESG-скринінгом та антикорупційною перевіркою | Q2 2025 | Комерційний директор | Захист від репутаційних ризиків субпідрядників. Відповідність EU CSDDD | 100–150 |

| ФАЗА 3: «МІЖНАРОДНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ» (Q1 2026 – Q4 2027) | | | | | |
|--|---|------------|--------------------------|--|------------------------------|
| 3.1 | Подача першої заявки на участь у тендері з міжнародним фінансуванням (ЄБРР, EU4Ukraine, програми відбудови) | Q2 2026 | Директор + міжнар. юрист | Вихід на міжнародний ринок відбудови. Диверсифікація замовників | 200–400 (тендерний супровід) |
| 3.2 | Впровадження BIM Level 2 для управління будівельними проектами. Цифрове управління 50+ об'єктами | Q1–Q4 2026 | Технічний директор + IT | Технологічна репутація. Обов'язкова вимога для тендерів ЄС та Великобританії | 1 500–3 000 |
| 3.3 | Участь у рейтингу «Найкращий роботодавець» та галузевих нагородах (Europa Property Awards) | Q2–Q4 2026 | PR-служба + HR | Підвищення репутації роботодавця. Залучення кваліфікованих кадрів | 50–100 |
| 3.4 | Публікація другого ESG-звіту з поглибленими показниками. Верифікація незалежним аудитором | Q4 2027 | PR-служба + ESG-аудитор | Підтвердження ESG-прогресу. Відкриття «зелених облігацій» та ESG-кредитів | 500–700 |

Джерело: розроблено автором; бюджети є оціночними та підлягають уточненню при розробці детального плану

Дорожня карта включає 15 конкретних заходів, розподілених за трьома фазами. Загальний бюджет реалізації стратегії оцінюється у 4,8–8,7 млн грн протягом 2024–2027 років. Ця сума є відносно невеликою порівняно з репутаційним капіталом підприємства (~273 млн грн), який ці заходи покликані захистити та примножити. Відношення очікуваного приросту репутаційного капіталу (+127–177 млн грн) до витрат на стратегію (5–8 млн грн) свідчить про виняткову рентабельність репутаційних інвестицій.

Ефективність реалізації репутаційної стратегії вимагає систематичного моніторингу прогресу через чітко визначені кількісні показники. Пропонована система КРІ включає два рівні: стратегічні КРІ (щорічна оцінка

досягнення стратегічних цілей) та операційні КРІ (щоквартальна оцінка виконання поточних заходів).

Таблиця 3.3

Система КРІ моніторингу реалізації репутаційної стратегії АТ «Трест Житлобуд-1»

| КРІ | Базовий 2024 | Ціль 2025 | Ціль 2026 | Ціль 2027 | Джерело даних |
|---|--------------|---------------|-------------------|------------------------|-----------------------|
| СТРАТЕГІЧНІ КРІ (щорічна оцінка) | | | | | |
| Загальний індекс репутації (1–5) | 2,6 | 3,0 | 3,5 | 4,0 | Репутаційний аудит |
| Кількість отриманих ISO-сертифікатів | 0 | 1 (ISO 37001) | 3 (+ 9001, 45001) | 4 (+ 14001) | Сертифікаційний орган |
| Частка позитивних медіазажок, % | ~30% | ≥45% | ≥55% | ≥60% | Brand24/Mention |
| NPS (клієнти-замовники) | Н/д (≤0) | ≥+10 | ≥+20 | ≥+30 | Опитування клієнтів |
| Готовність до управління ризиками (0–20) | 4 | 10 | 15 | 18 | Внутрішній аудит |
| Доступ до міжнар. тендерів (да/ні) | Ні | Підготовка | Перша заявка | Перший контракт | Тендерна активність |
| Репутаційний капітал, млн грн | ~273 | ≥300 | ≥350 | ≥400 | Щорічна оцінка авт. |
| ОПЕРАЦІЙНІ КРІ (щоквартальна оцінка) | | | | | |
| Кількість публікацій у ЗМІ (на місяць) | ~2–3 | ≥5 | ≥8 | ≥10 | Моніторинг медіа |
| Підписники LinkedIn (корп. сторінка) | 0 | ≥200 | ≥500 | ≥1000 | LinkedIn Analytics |
| Виконання ЖК-зобов'язань у строк, % | ~50% | ≥70% | ≥85% | ≥95% | Внутрішній звіт |
| Навчання персоналу з антикорупції, % | 0% | ≥80% | 100% | 100% | HR-звіт |

Джерело: розроблено автором

Система КРІ охоплює всі ключові аспекти репутаційної стратегії та забезпечує чіткі вимірювані орієнтири для кожного року реалізації. Щоквартальний моніторинг операційних КРІ дозволяє вчасно виявляти відхилення від запланованого прогресу та вживати коригувальних заходів. Щорічна оцінка стратегічних КРІ надає узагальнену картину репутаційної трансформації та є основою для актуалізації стратегії.

Ефективна реалізація репутаційної стратегії вимагає відповідної організаційної структури та чіткого розподілу відповідальності. Для АТ «Трест Житлобуд-1» пропонується модель управління репутацією, що передбачає три рівні відповідальності.

Стратегічний рівень – Репутаційний комітет підприємства. Новий орган управління у складі: директор підприємства (голова), комерційний директор, технічний директор, керівник PR-служби та незалежний зовнішній консультант з репутаційного менеджменту. Репутаційний комітет збирається щоквартально та приймає стратегічні рішення щодо репутаційного менеджменту.

Операційний рівень – PR-служба підприємства (1–2 особи). Відповідає за: щоденний моніторинг медіапростору; підготовку та поширення прес-матеріалів; управління корпоративним сайтом та соціальними мережами; підготовку квартальних репутаційних звітів для Репутаційного комітету; координацію зовнішніх PR-агентств.

Функціональний рівень – відповідальні особи в ключових підрозділах. У кожному підрозділі підприємства призначається «репутаційний амбасадор» – особа, відповідальна за дотримання репутаційних стандартів у своїй сфері. Технічний директор відповідає за якісну складову репутації; головний інженер – за екологічну та безпекову; юрист – за управлінську (Governance); HR – за соціальну.

Розподіл відповідальності за реалізацію репутаційної стратегії АТ «Трест Житлобуд-1»

| Складова репутації | Відповідальний | Ключові заходи | Терміни звітності |
|--------------------|----------------------|---|-------------------------------------|
| Економічна | Фінансовий директор | Публічна звітність, ліквідність, виплати за ЖК | Щоквартально → Репутаційний комітет |
| Якісна | Технічний директор | ISO 9001, контроль якості, реклаमाції | Щомісяця → Директор |
| Соціальна | HR-директор | КСВ-програма, безпека праці, ISO 45001 | Щоквартально → Репутаційний комітет |
| Партнерська | Комерційний директор | NPS, реєстр субпідрядників, виконання зобов'язань | Щомісяця → Директор |
| Екологічна | Головний інженер | ISO 14001, ESG-звітність, відходи | Щоквартально → Репутаційний комітет |
| Управлінська (G) | Директор + юрист | ISO 37001, конфлікт інтересів, антикорупція | Щомісяця → Власник |
| Медійна / Онлайн | Керівник PR-служби | Моніторинг ЗМІ, публікації, ORM, соцмережі | Щотижня → Директор |
| Інноваційна | Технічний директор | ВІМ, цифровізація процесів, нові технології | Щоквартально → Директор |

Джерело: розроблено автором

Будь-яка стратегія вимагає економічного обґрунтування. Розрахуємо очікуваний ROI (Return on Investment) від реалізації репутаційної стратегії АТ «Трест Житлобуд-1».

Витрати на реалізацію стратегії. На основі дорожньої карти (таблиця 3.2) загальний бюджет заходів на 2024–2027 роки складає: Фаза 1 (заходи 1.1–1.8): 566–1 190 тис. грн; Фаза 2 (заходи 2.1–2.6): 1 650–2 600 тис. грн; Фаза 3 (заходи 3.1–3.4): 2 250–4 200 тис. грн; Загалом: ~4 500–8 000 тис. грн (~5 млн грн у середньому сценарії).

Прямі фінансові ефекти від стратегії. Перший ефект – отримання доступу до міжнародного фінансування відбудови. За консервативними оцінками, після виконання вимог антикорупційної доброчесності та ESG підприємство зможе претендувати на 1–2 міжнародних контракти в рік обсягом 50–200 млн грн кожен. При маржинальності 12–15% це дає 6–30 млн грн додаткового прибутку щорічно.

Другий ефект – збереження поточного репутаційного капіталу. Без стратегії ймовірність реалізації критичних ризиків (особливо P3 – відмова міжнародних донорів та P8 – зміна влади) є досить високою. Реалізація ризику P8 (втрата адміністративного ресурсу) призведе до скорочення доходів на 250–350 млн грн/рік. Реалізація стратегії суттєво знижує цей ризик за рахунок диверсифікації замовників та формування незалежної ринкової репутації.

Таблиця 3.5

Розрахунок ROI від реалізації репутаційної стратегії АТ «Грест Житлобуд-1»

| Ефект від стратегії | Оцінка (тис. грн/рік) | Обґрунтування |
|--|------------------------------------|---|
| Додатковий прибуток від міжнар. контрактів (консерват.) | +6 000 – 30 000 | 1–2 контракти по 50–200 млн грн × 12–15% маржа |
| Захист від P8 (зміна влади): збереження 30% поточних тендерів | +75 000 – 105 000 | ~30% від 250–350 млн/рік можливого скорочення, × маржа 12% |
| Зниження вартості фінансування (ISO 9001/37001 як застава репутації) | +2 000 – 5 000 | Зниження % за кредитами на 0,5–1% від 400 млн грн портфеля |
| Приріст репутаційного капіталу | +127 000 – 177 000 (разово) | Від 273 до 400–450 млн грн за рахунок системного управління |
| ЗАГАЛЬНІ ВИТРАТИ НА СТРАТЕГІЮ | –5 000 (за 4 роки) | Фази 1+2+3: середній сценарій |
| ROI РЕПУТАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ (розрахунковий) | ~1660–2820% за 3 роки | (Ефект 83 – 141 млн грн / Витрати 5 млн грн) × 100% |

Джерело: розроблено автором; розрахунки базуються на консервативних оцінках

Розрахований ROI репуаційної стратегії (1 660–2 820%) є вражаючим показником, що підтверджує виняткову доцільність інвестицій у репуаційне управління. Навіть у найбільш консервативному сценарії – лише часткові ефекти від захисту ризику Р8 та зниження вартості фінансування – ROI перевищує 1 000%. Це пояснюється тим, що репуаційний капітал підприємства (273 млн грн) є надзвичайно великим відносно витрат на стратегію (5 млн грн), а ризики його знецінення – реальними та близькими.

Наведені розрахунки свідчать не лише про доцільність, але й про нагальну необхідність реалізації репуаційної стратегії. Кожен місяць зволікання збільшує ймовірність реалізації критичних ризиків та знецінення репуаційного капіталу, сформованого за 30 років діяльності підприємства.

3.2. Розробка заходів з удосконалення управління діловою репуацією ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Операційні інструменти управління репуацією – це ті зміни у щоденних практиках і процесах підприємства, що формують реальну основу репуаційного капіталу. На відміну від комунікаційних інструментів (PR, ORM), що «трансюють» репуацію назовні, операційні інструменти «будують» її зсередини. Саме цей принцип є ключовим для АТ «Трест Житлобуд-1»: за наявності критичних ризиків у сфері корпоративного управління та якості будь-яка репуаційна комунікація без реальних операційних змін матиме зворотний ефект.

Підрозділ 3.2 зосереджений на трьох взаємопов'язаних групах операційних інструментів: по-перше – антикорупційна програма та система добросесного управління (ISO 37001); по-друге – система управління якістю будівельних робіт та безпеки праці (ISO 9001 та ISO 45001); по-третє – ESG-стратегія підприємства та екологічний менеджмент (ISO 14001, GRI-звітність). Для кожного інструменту надаються конкретні покрокові

рекомендації, орієнтовні бюджети та очікувані результати – з прив'язкою до специфіки будівельного підприємства у прифронтовому місті.

Важливо підкреслити: всі три групи інструментів є не лише репутаційними заходами, але й обов'язковими вимогами для участі у проектах, що фінансуються міжнародними донорами (ЄС, ЄБРР, МФК, Світовий банк). Таким чином, їх впровадження вирішує одночасно дві задачі: підвищення репутаційного капіталу підприємства та відкриття доступу до найбільш масштабного будівельного ринку найближчого десятиліття – відбудови України.

Антикорупційна програма є найбільш критичним операційним інструментом для АТ «Трест Житлобуд-1» з огляду на наявність конфлікту інтересів власника та факт перевірок СБУ/прокуратури. Без системної антикорупційної програми підприємство залишається вразливим до найбільш руйнівних репутаційних ризиків (P1, P2, P3), що здатні знецінити весь накопичений репутаційний капітал.

Міжнародний стандарт ISO 37001:2016 «Системи менеджменту протидії хабарництву» є глобально визнаним інструментом підтвердження антикорупційної доброчесності підприємства. Для будівельної компанії, що прагне співпраці з міжнародними донорами, наявність сертифікату ISO 37001 є практично обов'язковою умовою – поряд з відповідністю вимогам FCPA та UK Bribery Act.

Стандарт ISO 37001 встановлює вимоги до системи менеджменту протидії хабарництву, включаючи: політику протидії хабарництву; призначення антикорупційного комплаєнс-офіцера; навчання персоналу з питань протидії хабарництву; процедури due diligence для ділових партнерів та субпідрядників; механізми повідомлення про підозрілу поведінку (whistleblowing); процедури розслідування та реагування на інциденти; регулярний аудит системи.

| ПОКРОКОВА ПРОГРАМА ВПРОВАДЖЕННЯ ISO 37001 ДЛЯ АТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» |
|--|
| КРОК 1 (Q3 2024, 2 тижні): ПРИЗНАЧЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАСНС-ОФЦЕРА. Призначити відповідальну особу (можливо, чинний юрист підприємства + додаткове навчання). Забезпечити її незалежність від комерційних підрозділів та пряме підпорядкування директору. Вартість: 0–50 тис. грн (навчання) |
| КРОК 2 (Q3 2024, 1 місяць): РОЗРОБКА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ. Документ, що визначає позицію підприємства щодо хабарництва, відповідальність керівництва, заборонені дії. Підписується директором та оприлюднюється. Вартість: 50–100 тис. грн (юридичний консультант) |
| КРОК 3 (Q3–Q4 2024, 2 місяці): НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ. Обов'язковий тренінг для 100% персоналу: основи антикорупційного законодавства, що є хабарем, як діяти при спробі підкупу, канали повідомлення. Вартість: 80–150 тис. грн |
| КРОК 4 (Q4 2024, 1 місяць): ЗАПРОВАДЖЕННЯ WHISTLEBLOWING-СИСТЕМИ. Захищений анонімний канал для повідомлень про корупцію (телефон довіри, захищена email-адреса, онлайн-форма). Без помсти для заявників. Вартість: 30–60 тис. грн (ІТ-рішення) |
| КРОК 5 (Q4 2024 – Q1 2025, 3 місяці): DUE DILIGENCE СУБПІДРЯДНИКІВ. Реєстр схвалених субпідрядників із обов'язковою антикорупційною перевіркою. Анкета Due Diligence, перевірка власників, пов'язаних осіб, санкційних списків. Вартість: 100–150 тис. грн |
| КРОК 6 (Q1 2025, 1–2 місяці): СЕРТИФІКАЦІЙНИЙ АУДИТ ISO 37001. Залучення акредитованого органу з сертифікації (SGS, Bureau Veritas, DNV). Перед-аудит (GAP-аналіз) → усунення невідповідностей → сертифікаційний аудит. Вартість: 200–350 тис. грн |

Рис. 3.3. Покрокова програма впровадження антикорупційної системи ISO 37001

Джерело: розроблено автором на основі ISO 37001:2016

Особливу увагу необхідно приділити процедурі due diligence для бізнес-партнерів. У будівельній галузі, де широко практикується субпідряд, репутаційна відповідальність поширюється на весь ланцюг постачання. Для АТ «Трест Житлобуд-1», що одночасно веде 37+ об'єктів, залучаючи десятки субпідрядників, системна перевірка ділових партнерів є критично важливою.

Рекомендована анкета due diligence для субпідрядників АТ «Трест Житлобуд-1»

| № | Питання due diligence | Прийнятна відповідь | Ризик при відхиленні |
|---|--|---|---|
| 1 | Чи є кінцеві бенефіціарні власники компанії публічно відомими особами або держслужбовцями? | Ні, або є документальне підтвердження відсутності конфлікту інтересів | Ризик Р2 (конфлікт інтересів). Відмова у включенні до реєстру |
| 2 | Чи фігурує компанія або її власники у базах санкцій (OFAC, EU, UK)? | Ні – підтверджено перевіркою в базах OpenSanctions, OFAC | Автоматична відмова. Ризик для ЄС-контрактів |
| 3 | Чи була компанія об'єктом перевірок НАБУ, прокуратури, СБУ за останні 3 роки? | Ні, або перевірки закінчились без порушень | Підвищений ризик Р1. Потрібна поглиблена перевірка |
| 4 | Чи має компанія задокументовану антикорупційну політику або ISO 37001? | Так – бажано, але необов'язково для малих субпідрядників | Підвищений моніторинг протягом співпраці |
| 5 | Чи збігається запропонована ціна послуг з ринковою? Чи є вона підозріло низькою? | Відхилення від ринкової не більше 15% (в обидві сторони) | Ризик демпінгу або приховування реальної структури витрат |
| 6 | Чи підписала компанія антикорупційне застереження (Anti-Bribery Clause) у договорі? | Так – обов'язково для всіх субпідрядників | Відмова від включення до реєстру субпідрядників |

Джерело: розроблено автором на основі FCPA Guidance, ISO 37001, OECD Anti-Bribery Convention

Ефект від впровадження ISO 37001. За оцінками, отримання сертифікату ISO 37001 дозволить АТ «Трест Житлобуд-1»: усунути критичні репутаційні ризики Р1, Р2, Р3, що оцінюються у рейтинговій матриці 15–16 балів; відкрити доступ до тендерів з міжнародним фінансуванням (ЄС, ЄБРР, МФК), де антикорупційна відповідність є обов'язковою кваліфікаційною вимогою; підвищити управлінську складову репутації з 2,0/5 до 3,5–4,0/5; забезпечити правовий захист підприємства при перевірках правоохоронних органів – наявність сертифікованої антикорупційної системи є пом'якшувальною обставиною у юридичних провадженнях.

Якісна складова репутації є критично важливою для будівельної компанії, оскільки якість будівельних робіт безпосередньо впливає на

безпеку людей та довговічність споруд. Для АТ «Трест Житлобуд-1», що відновлює десятки пошкоджених будинків одночасно і буде захисні споруди для дітей, система управління якістю є не лише репутаційним інструментом, але й моральним обов'язком.

ISO 9001:2015 є найбільш поширеним стандартом управління якістю у світі – його мають понад 1 млн компаній у 190 країнах. Для будівельних підрядників, що беруть участь у тендерах ЄС, наявність ISO 9001 є обов'язковою кваліфікаційною умовою. Стандарт встановлює вимоги до: управління процесами та ризиками; управління ресурсами (персонал, обладнання, матеріали); планування та контролю якості; управління невідповідною продукцією; внутрішніх аудитів та коригувальних дій; постійного покращення.

Для будівельної компанії впровадження ISO 9001 передбачає документування та стандартизацію ключових виробничих процесів: прийняття та перевірку проектно-кошторисної документації; вхідний контроль будівельних матеріалів та конструкцій; поопераційний контроль якості будівельно-монтажних робіт; виробничі випробування та вимірювання; управління невідповідною продукцією (бракований матеріал, неякісно виконаний елемент); здачу об'єкта замовнику та гарантійне обслуговування.

Таблиця 3.7

План впровадження ISO 9001:2015 для АТ «Трест Житлобуд-1»

| Етап | Зміст заходів | Термін | Відповідальний | Вартість, тис. грн |
|----------------------------|--|------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 1. GAP-аналіз | Порівняння поточного стану процесів підприємства з вимогами ISO 9001. Визначення «розривів» та плану їх усунення | Q2 2025, 3–4 тижні | Технічний директор + консультант | 60–100 |
| 2. Документування процесів | Розробка Настанови з якості, процедур контролю, технологічних карт, форм контролю якості для 5–7 ключових | Q2–Q3 2025, 2–3 місяці | Технічний директор + прораби | 100–150 |

| | | | | |
|-------------------------------------|---|-------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| | будівельних процесів | | | |
| 3. Навчання персоналу | Тренінг технічного персоналу (прораби, майстри, ІТП): принципи ISO 9001, процедури контролю якості, заповнення журналів | Q3 2025, 2 тижні | Технічний директор | 50–80 |
| 4. Впровадження та внутрішній аудит | 3–6 місяців роботи за новими процедурами. Внутрішній аудит для виявлення невідповідностей. Коригувальні дії | Q3–Q4 2025, 3–6 місяців | Внутрішній аудитор (навчений) | 80–120 |
| 5. Сертифікаційний аудит | Залучення акредитованого органу: SGS, Bureau Veritas, TÜV, або DNV. Аудит 1-ї стадії (документи) → аудит 2-ї стадії (практика) → сертифікат | Q4 2025, 1–2 місяці | Зовнішній аудитор | 200–300 |
| 6. Підтримання системи | Щорічні наглядові аудити (підтримання сертифікату). Аналіз з боку керівництва (Management Review) щоквартально | Щорічно | Технічний директор | 80–120/рік |
| РАЗОМ | | | | 490–750 (разово) + 80–120/рік |

Джерело: розроблено автором на основі ISO 9001:2015 та галузевих орієнтирів

Паралельно з впровадженням ISO 9001 рекомендується запровадити систему управління рекамаціями та претензіями замовників. Дослідження показують, що ефективна система управління рекамаціями підвищує лояльність клієнтів навіть більше, ніж відсутність будь-яких проблем – адже замовник оцінює не лише якість роботи, але й якість реагування на проблему. Для АТ «Трест Житлобуд-1» це особливо актуально у контексті незадоволення приватних покупців квартир.

Рекомендовані нормативи системи управління рекамаціями: час реєстрації рекамації – не більше 24 годин; час первісної відповіді замовнику – не більше 48 годин; час вирішення рекамації – не більше 30 робочих днів

(для складних випадків – до 90 днів з проміжними повідомленнями); коефіцієнт задоволеності клієнтів після вирішення reklamaції – не менше 80%; відсоток повторних reklamaцій по одному й тому самому дефекту – не більше 5%.

Будівельна галузь є однією з найнебезпечніших щодо виробничого травматизму. За даними МОП, на будівництво припадає близько 17% усіх смертельних нещасних випадків на виробництві при частці зайнятості ~7%. Для АТ «Трест Житлобуд-1», що проводить роботи у прифронтовому місті з додатковими ризиками ракетних обстрілів, безпека праці набуває особливого значення.

ISO 45001:2018 «Системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці» – це міжнародний стандарт, що встановлює вимоги до системи управління охороною праці (СУОП). Він пришов на зміну OHSAS 18001 та є обов'язковою вимогою для участі у ряді міжнародних тендерів. Впровадження ISO 45001 для АТ «Трест Житлобуд-1» передбачає специфічні заходи з урахуванням воєнного контексту.

| СТАНДАРТНІ ВИМОГИ ISO 45001 | СПЕЦИФІЧНІ ВИМОГИ ДЛЯ ХАРКОВА (ВОЄННИЙ СТАН) |
|---|---|
| ▪ Ідентифікація небезпек та оцінка ризиків ОП | ▪ Протоколи евакуації при оголошенні тривоги |
| ▪ Планування та контроль безпечних умов праці | ▪ Укриття на кожному будівельному майданчику |
| ▪ Навчання з охорони праці та пожежної безпеки | ▪ Заборона робіт при активній повітряній тривозі |
| ▪ Розслідування нещасних випадків та інцидентів | ▪ Психологічна підтримка персоналу (стрес, ПТСР) |
| ▪ Процедури дій у надзвичайних ситуаціях | ▪ Страхування персоналу від воєнних ризиків |
| ▪ Медичне обстеження персоналу | ▪ Навчання з надання першої медичної допомоги |
| ▪ Ведення документації та звітності з ОП | ▪ Зв'язок із силовими структурами на об'єктах |

Рис. 3.4. Стандартні та специфічні вимоги ISO 45001 для АТ «Трест Житлобуд-1»

Джерело: розроблено автором на основі ISO 45001:2018 та практики роботи в зонах конфліктів

Ключовим елементом системи СУОП для АТ «Трест Житлобуд-1» є Zero Harm Policy – політика нульового травматизму. Це не просто декларація, а система конкретних заходів: повна зупинка робіт при активній повітряній тривозі (категорична заборона, що не підлягає обговоренню); наявність укриття в радіусі 2 хвилин від кожного робочого місця; обов'язковий брифінг з безпеки для кожного нового об'єкту; система «Стоп-карт» – право будь-якого працівника зупинити небезпечну роботу без негативних наслідків.

Практичний вимір: впровадження ISO 45001 разом зі Zero Harm Policy дозволить АТ «Трест Житлобуд-1» підвищити соціальну складову репутації з 3,5/5 до 4,5/5 та усунути репутаційний ризик Р6 (нещасний випадок у прифронтовому місті), що оцінено у рейтингу 16 балів (критична зона). Крім того, підприємство зможе використовувати ISO 45001 як конкурентну перевагу при залученні кваліфікованих будівельників, що у прифронтовому місті є дефіцитним ресурсом.

ESG-трансформація є найбільш масштабним і водночас найбільш стратегічно значущим операційним завданням для АТ «Трест Житлобуд-1». Якщо антикорупційна програма та ISO 9001/45001 є «мінімальними вимогами» для участі у міжнародних тендерах, то ESG-стратегія – це «квиток» до тієї частини ринку відбудови, що фінансується за рахунок «зелених» та соціальних облігацій, кліматичних фондів ЄС та ESG-орієнтованих інвесторів.

ESG-стратегія АТ «Трест Житлобуд-1» пропонується у форматі трьох взаємопов'язаних блоків: E (Environmental) – екологічна відповідальність; S (Social) – соціальна відповідальність; G (Governance) – корпоративне управління. Остання складова (G) вже детально розглянута у підрозділі 3.2.1, тому зосередимося на E та S.

Блок E – Екологічна відповідальність. Для будівельної компанії ключовими екологічними питаннями є управління будівельними відходами, скорочення викидів CO₂ від будівельної техніки та транспорту, управління

водоспоживанням та забрудненням ґрунту. У специфічному контексті відбудови Харкова додатковими екологічними ризиками є: наявність азбесту та токсичних матеріалів у зруйнованих будівлях; радіаційне забруднення окремих територій; забруднення ґрунтових вод від будівельних хімікатів.

Таблиця 3.8

Ключові цілі та заходи Е-блоку ESG-стратегії АТ «Трест Житлобуд-1»

| Екологічна ціль | Конкретні заходи | Цільовий показник до 2027 р. | Відповідальний |
|---|---|--|--------------------------------|
| Скорочення викидів CO ₂ | Перехід 20%+ парку техніки на електро/гібрид. Використання місцевих постачальників (скорочення логістики). Моніторинг Scope 1/2 викидів | -15% викидів CO ₂ до 2027 р. (базовий рівень 2024 р.) | Головний механік + логістика |
| Управління будівельними відходами | Роздільний збір та сортування відходів на об'єктах. Договори з ліцензованими переробниками. Звіт про утилізацію по кожному об'єкту | ≥70% відходів на переробку (vs ~30% поточний рівень) | Головний інженер |
| Безпечне поводження з азбестом | Обов'язкова перевірка наявності азбесту перед демонтажем. Залучення ліцензованих спеціалістів. Захисне спорядження персоналу | 100% об'єктів – перевірка на азбест перед початком | Технічний директор |
| Зелене будівництво (елементи LEED/BREEAM) | Впровадження енергоефективних рішень при відновленні будинків: утеплення, LED-освітлення, відновлювана енергетика там, де це можливо | ≥20% відновлених об'єктів з елементами енергоефективності | Проектний відділ |
| Сертифікація ISO 14001:2015 | Впровадження системи екологічного менеджменту. Процедури оцінки екологічних аспектів. Сертифікаційний аудит | Отримання ISO 14001 до Q3 2026 | Головний інженер + консультант |

Джерело: розроблено автором на основі ISO 14001:2015, Таксономії ЄС, GRI 303/305

Блок S – Соціальна відповідальність. Соціальна складова ESG-стратегії АТ «Трест Житлобуд-1» має унікальну перевагу: підприємство вже здійснює значний соціальний внесок через відновлення пошкодженого житла та будівництво захисних споруд. Завдання полягає у формалізації цієї діяльності у рамках КСВ-програми та публічній звітності про неї.

Ключові елементи S-блоку ESG-стратегії включають: програму підтримки персоналу в умовах воєнного стану (психологічна допомога, гнучкий графік, пільги для родин мобілізованих); програму залучення місцевих постачальників та субпідрядників із Харкова (підтримка місцевої економіки); соціальний звіт про кількість відновлених квартир, сімей, яким повернули житло, дітей, що отримали безпечне укриття в школі; програму підготовки будівельних кадрів спільно з Харківськими технічними університетами.

Публікація першого ESG-звіту є ключовим кроком у підвищенні репутації підприємства серед міжнародних стейкхолдерів. ESG-звіт – це нефінансова публічна звітність, що розкриває інформацію про екологічні, соціальні та управлінські показники діяльності компанії. Для АТ «Трест Житлобуд-1» рекомендується застосувати стандарти GRI (Global Reporting Initiative) рівня «Core» – найбільш поширений міжнародний стандарт нефінансової звітності.

Структура першого ESG-звіту АТ «Трест Житлобуд-1» за GRI Core може включати такі розділи: привітання директора та стратегічне бачення; характеристика організації та контекст діяльності (будівництво у прифронтовому місті); підхід до управління матеріальними темами (визначення ключових ESG-питань для будівельної компанії); екологічні показники: викиди CO₂ (GRI 305), відходи (GRI 306), вода (GRI 303); соціальні показники: зайнятість (GRI 401), безпека праці (GRI 403), навчання (GRI 404), права людини (GRI 412); управлінські показники: антикорупція (GRI 205), комплаєнс (GRI 206); внесок у ЦСР ООН (мінімум 3 Цілі сталого розвитку); цільові показники та зобов'язання на наступний рік.

План-графік підготовки першого ESG-звіту АТ «Трест Житлобуд-1» за GRI Core

| Етап | Зміст роботи | Термін | Виконавець |
|---------------------------------|---|----------------------|------------------------------------|
| 1. Визначення матеріальних тем | Опитування ключових стейкхолдерів (замовники, персонал, банки). Визначення 5–7 найважливіших ESG-тем для компанії | Q1 2026, 4 тижні | PR-служба + ESG-консультант |
| 2. Збір даних | Розробка форм збору ESG-даних по підрозділах. Збір фактичних даних за 2024–2025 рр.: викиди, відходи, травматизм, плинність персоналу, рекламації | Q1–Q2 2026, 2–3 міс. | Всі підрозділи + ESG-координатор |
| 3. Розрахунок вуглецевого сліду | Розрахунок Score 1 (пряме спалення) та Score 2 (закупівля електроенергії) викидів CO ₂ за GHG Protocol. Базовий рік – 2024 | Q2 2026, 1 місяць | Головний інженер + ESG-консультант |
| 4. Написання звіту | Підготовка тексту за структурою GRI Core. Розробка інфографіки та візуалізацій. Переклад на англійську мову (для міжнар. аудиторії) | Q2–Q3 2026, 2 місяці | PR-служба + дизайнер |
| 5. Внутрішній аудит звіту | Перевірка коректності даних та відповідності вимогам GRI. Аналіз звіту директором та Репутаційним комітетом | Q3 2026, 2 тижні | Репутаційний комітет |
| 6. Публікація звіту | Публікація на корпоративному сайті та в GRI Sustainability Disclosure Database. Прес-реліз. Розсилка ЄБПП, потенційним міжнар. партнерам | Q4 2026 | PR-служба |

Джерело: розроблено автором на основі GRI Standards 2021

Публікація першого ESG-звіту є точкою відліку для оцінки ESG-прогресу підприємства. Вона сигналізує міжнародним партнерам: «Ми є прозорою компанією, що готова до міжнародної відповідальності». Для порівняння: провідні міжнародні будівельні компанії (Skanska, Ferrovial, Vinci) публікують ESG-звіти щорічно протягом 10–20 років. АТ «Трест Житлобуд-1», публікуючи перший звіт у 2026 році, зробить значний крок у наближенні до міжнародних стандартів прозорості.

Одним із найбільш специфічних операційних інструментів репутаційного захисту для будівельної компанії є система управління субпідрядниками. За даними аналізу, АТ «Трест Житлобуд-1» одночасно веде 37+ будівельних об'єктів, залучаючи значну кількість субпідрядників. Кожен субпідрядник є потенційним джерелом репутаційного ризику: неякісно виконана ним робота, порушення техніки безпеки або факт корупції при укладанні договору – все це може завдати шкоди репутації генерального підрядника.

Рекомендується впровадити триступеневу систему управління субпідрядниками: Ступінь 1 – кваліфікаційний відбір (before contract): перевірка фінансового стану, ліцензій, досвіду та антикорупційна due diligence (таблиця 3.6); Ступінь 2 – контрактний контроль (during contract): обов'язкові антикорупційні застереження, вимоги до якості та безпеки праці у договорі, система звітності; Ступінь 3 – постконтрактна оцінка (after contract): рейтингова оцінка субпідрядника за 5-бальною шкалою (якість, терміни, безпека, комунікація), що визначає включення до реєстру на наступний рік.

Таблиця 3.10

Рейтингова картка оцінки субпідрядника АТ «Трест Житлобуд-1»

| Критерій оцінки | Вага критерію | Оцінка (1–5) | Зважена оцінка | Поріг відсіву | Джерело оцінки |
|--|---------------|--------------|-----------------|-----------------------------------|--------------------|
| Якість виконаних робіт (кількість рекламацій) | 30% | [] | = оцінка × 0,30 | < 3/5 → відмова | Технічний контроль |
| Дотримання термінів (% виконання у строк) | 25% | [] | = оцінка × 0,25 | < 3/5 → попередження | Плановий відділ |
| Безпека праці (кількість інцидентів) | 25% | [] | = оцінка × 0,25 | Смертельний вип. → автом. відмова | Служба ОП |
| Антикорупційна поведінка (incl. Due Diligence) | 15% | [] | = оцінка × 0,15 | Факт хабара → автом. відмова | Комплаєнс-офіцер |
| Комунікація та документація | 5% | [] | = оцінка × 0,05 | – | Прораб |

| | | | | | |
|--------------------------------------|-------------|---|---------------|-------------------|------------------|
| ЗАГАЛЬНИЙ РЕЙТИНГ (макс. 5,0) | 100% | – | = сума | < 3,5 → з реєстру | Комерційний дир. |
|--------------------------------------|-------------|---|---------------|-------------------|------------------|

Джерело: розроблено автором

Впровадження рейтингової системи оцінки субпідрядників дозволить АТ «Трест Житлобуд-1» формувати надійну мережу перевірених партнерів, виключати з реєстру субпідрядників, що створюють репутаційні ризики, та демонструвати міжнародним замовникам системний підхід до управління ланцюгом постачання – що є обов'язковою вимогою EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD).

Для обґрунтування доцільності впровадження операційних інструментів наведемо зведений розрахунок витрат та очікуваних результатів. Інвестиції в операційну репутаційну інфраструктуру є найбільш капіталомісткою, але водночас і найбільш результативною частиною репутаційної стратегії.

Таблиця 3.11

Зведений бюджет впровадження операційних інструментів АТ «Трест Житлобуд-1»

| Інструмент | Витрати разові, тис. грн | Витрати щорічні, тис. грн | Термін впровадження | Ключовий репутаційний ефект |
|-------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------|---|
| Антикорупційна програма + ISO 37001 | 460–700 | 80–120 | Q3 2024 – Q1 2025 | Усунення ризиків P1, P2, P3. Вихід до ЄС-ринків |
| ISO 9001 (система якості) | 490–750 | 80–120 | Q2–Q4 2025 | Якісна репутація: з 3,0 до 4,0/5. Обов'язково для ЄС-тендерів |
| ISO 45001 (охорона праці) | 320–530 | 60–100 | Q3–Q4 2025 | Зняття ризику P6. Соціальна репутація: до 4,5/5 |
| ISO 14001 (екологія) | 380–620 | 80–100 | Q1–Q3 2026 | Відповідність Таксономії ЄС. «Зелене» фінансування |

| | | | | |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|--|
| Перший ESG-звіт (GRI Core) | 400–600 | 200–350 | Q1–Q4 2026 | Відкриття ESG-фінансування. Медійна та партнерська репутація |
| Система управління субпідрядниками | 100–200 | 50–80 | Q2 2025 | Захист від репутаційних ризиків субпідрядників |
| РАЗОМ | 2 150–3 400 | 550–870/рік | 2024–2026 | Повна репутаційна трансформація операційного рівня |

Джерело: розроблено автором; бюджети є оціночними та підлягають уточненню

Загальні одноразові витрати на операційну репутаційну інфраструктуру складають 2,15–3,4 млн грн плюс 550–870 тис. грн щорічних поточних витрат на підтримку систем. При очікуваному приросту доходів від міжнародних контрактів на 6–30 млн грн/рік термін окупності операційних інвестицій складає від 3 до 6 місяців після отримання першого міжнародного контракту.

Особливо важливо підкреслити синергійний ефект від одночасного впровадження кількох систем. Наприклад, ISO 9001 та ISO 14001 разом утворюють «інтегровану систему менеджменту» (IMS), що дозволяє провести єдиний сертифікаційний аудит та знизити загальні витрати на 20–30% порівняно з роздільним впровадженням. Аналогічно, документація та процедури, розроблені для ISO 37001, значно спрощують впровадження антикорупційних вимог у рамках ESG-звіту (GRI 205).

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено аспекти управління діловою репутацією будівельної компанії в умовах міжнародної діяльності.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи управління діловою репутацією підприємства. Досліджено економічну сутність поняття «ділова репутація», визначено її роль у системі нематеріальних активів підприємства та проаналізовано основні чинники, що впливають на формування репутаційного капіталу. Встановлено, що в сучасних умовах розвитку міжнародного бізнесу ділова репутація виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його інвестиційної привабливості та зміцнення ринкових позицій. Також було розглянуто основні підходи до оцінювання ділової репутації та визначено сучасні інструменти репутаційного менеджменту, які використовуються в міжнародній практиці.

У другому розділі роботи проведено аналіз діяльності АТ «Трест Житлобуд-1» та досліджено особливості формування його ділової репутації. Надано загальну характеристику підприємства, проаналізовано результати його виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності, визначено основні конкурентні переваги та напрями розвитку. За результатами аналізу встановлено, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку та участі в міжнародних проєктах відбудови України. Разом із тим виявлено низку проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем розвитку системи управління діловою репутацією, відсутністю комплексної ESG-стратегії, обмеженим використанням цифрових інструментів репутаційного менеджменту та наявністю окремих репутаційних ризиків.

У третьому розділі роботи розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління діловою репутацією АТ «Трест Житлобуд-1» в умовах міжнародної діяльності. Запропоновано комплексну

репутаційну стратегію, яка передбачає впровадження міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 та ISO 37001, розвиток ESG-напряму діяльності підприємства, удосконалення системи управління субпідрядниками, використання сучасних цифрових інструментів моніторингу репутації та підвищення ефективності міжнародних комунікацій.

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила доцільність їх впровадження. Встановлено, що реалізація запропонованої репутаційної стратегії сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню довіри з боку міжнародних партнерів та інвесторів, розширенню можливостей залучення міжнародних контрактів і зниженню репутаційних ризиків. Розраховані показники економічної ефективності свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів на фінансові результати діяльності підприємства та його довгостроковий розвиток.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтвердили, що ефективне управління діловою репутацією є важливою умовою забезпечення стійкого розвитку будівельної компанії в умовах міжнародної діяльності. Запропоновані рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані АТ «Трест Житлобуд-1» для вдосконалення системи репутаційного менеджменту, підвищення рівня довіри стейкхолдерів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на національному та міжнародному ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Завербний А. С., Налутка П. В. Роль репутаційного менеджменту для підприємства у кризових ситуаціях. Економіка та суспільство. 2024. № 61.
2. Озарко К. С. Роль репутаційного менеджменту в розвитку вітчизняних підприємств у трансформаційних умовах. Економіка та суспільство. 2022. № 43.
3. Завербний А. С. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями. Економіка та суспільство. 2020. № 22.
4. Зінченко О. Оцінка ділової репутації бізнесу в умовах європейської інтеграції України. Економіка та суспільство. 2025. № 72.
5. Алькема В. Г. Стратегії формування ділової репутації промислових підприємств в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2025. № 69.
6. Король В., Яблонь В. Репутаційний менеджмент та маркетингова політика підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 1.
7. Коржевський І. І. Ділова репутація: виникнення, критерії оцінки та забезпечення економічної безпеки підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 4.
8. Коржевський І. І. Використання відкритих джерел інформації в управлінні діловою репутацією підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 4.
9. Наумова О. Вплив ділової репутації на забезпечення економічної безпеки компанії. Економіка та суспільство. 2024. № 62.
10. Боліла С. Ю. Репутаційний менеджмент в умовах воєнних викликів. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2025. № 22.

11. Алмаші І. М., Алмаші М. М. Ділова репутація як немайнове благо юридичних осіб: окремі аспекти правового регулювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. № 87.
12. Камара Б. М. Роль етики та ділової репутації у досягненні конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 2.
13. Скорик Р. Система репутаційного менеджменту підприємства: сутність та методичні підходи до оцінювання. Державний торговельно-економічний університет. 2025.
14. Хоменко А. В. Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо покращення ділової репутації підприємства : кваліфікаційна робота. Київ : КНЕУ, 2024.
15. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Київ : Центр учбової літератури, 2019.
16. Дикань В. Л., Писаревський І. М. Стратегічне управління підприємством. Харків : УкрДУЗТ, 2020.
17. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент. Суми : Університетська книга, 2019.
18. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020.
19. Мазаракі А. А., Лагутін В. Д. Внутрішня торгівля України: сучасні трансформації. Київ : КНТЕУ, 2020.
20. Мельник Л. Г. Економіка підприємства. Суми : Університетська книга, 2021.
21. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020.
22. Примак Т. О. PR для менеджерів і маркетологів. Київ : Центр учбової літератури, 2020.

23. Ромат Є. В., Сендеров Д. В. Маркетингові комунікації. Київ : Студцентр, 2021.
24. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків : ХНУВС, 2021.
25. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2019.
26. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2020.
27. Іванілов О. С. Економіка будівництва. Київ : Центр учбової літератури, 2019.
28. Тугай О. А., Гойко А. Ф. Економіка будівельного підприємства. Київ : КНУБА, 2020.
29. Сорокіна Л. В. Управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств. Київ : КНУБА, 2021.
30. Поколенко В. О., Рижакова Г. М. Управління будівельними проектами. Київ : КНУБА, 2020.
31. Рижакова Г. М., Малихіна О. М. Інноваційні технології управління будівельними підприємствами. Київ : КНУБА, 2021.
32. Шевчук В. О. Управління міжнародною діяльністю підприємства. Київ : Знання, 2019.
33. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка. Київ : Центр учбової літератури, 2020.
34. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Міжнародна торгівля. Київ : Центр учбової літератури, 2021.
35. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Київ : Знання, 2020.
36. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Міжнародний бізнес. Київ : КНТЕУ, 2019.
37. Савченко В. Ф. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. Чернігів : ЧНТУ, 2020.
38. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. Київ : КНЕУ, 2019.

39. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємства. Київ : КНЕУ, 2020.
40. Череп А. В., Пуліна Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Запоріжжя : ЗНУ, 2021.
41. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ : КНТЕУ, 2020.
42. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ : Знання, 2019.
43. Захарченко В. І. Управління якістю продукції та послуг підприємства. Одеса : ОНУ, 2020.
44. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2021.
45. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Промисловий маркетинг. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020.
46. Fombrun C. J. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston : Harvard Business School Press, 1996.
47. Fombrun C. J., Van Riel C. B. M. Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. Upper Saddle River : Financial Times Prentice Hall, 2004.
48. Dowling G. Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance. Oxford : Oxford University Press, 2001.
49. Argenti P. A. Corporate Communication. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2021.
50. Doorley J., Garcia H. F. Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication. 4th ed. New York : Routledge, 2020.
51. Balmer J. M. T. Corporate brand orientation: what is it? What of it? Journal of Brand Management. 2019. Vol. 26. P. 147–155.
52. Barnett M. L., Pollock T. G. The Oxford Handbook of Corporate Reputation. Oxford : Oxford University Press, 2012.

53. Lange D., Lee P. M., Dai Y. Organizational reputation: a review. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, № 1. P. 153–184.
54. Helm S., Liehr-Gobbers K., Storck C. *Reputation Management*. Berlin : Springer, 2019.
55. Cornelissen J. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 6th ed. London : SAGE Publications, 2020.
56. Aula P., Mantere S. *Strategic Reputation Management: Towards a Company of Good*. London : Routledge, 2020.
57. Brønn P. S., Vidaver-Cohen D. Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*. 2019. Vol. 87. P. 91–109.
58. Carroll C. E. *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*. Hoboken : Wiley-Blackwell, 2019.
59. Gotsi M., Wilson A. M. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*. 2001. Vol. 6, № 1. P. 24–30.
60. Gray E. R., Balmer J. M. T. Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*. 1998. Vol. 31, № 5. P. 695–702.
61. Neville B. A., Bell S. J., Mengüç B. Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*. 2005. Vol. 39, № 9/10. P. 1184–1198.
62. Walker K. A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*. 2010. Vol. 12. P. 357–387.
63. Eccles R. G., Newquist S. C., Schatz R. Reputation and its risks. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85, № 2. P. 104–114.
64. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 2008.
65. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 2008.

66. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2022.
67. Freeman R. E., Dmytriiev S. D., Phillips R. A. Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. Journal of Management. 2021. Vol. 47, № 7. P. 1757–1770.
68. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage. 7th ed. Boston : Pearson, 2019.
69. Hill C. W. L., Hult G. T. M. International Business: Competing in the Global Marketplace. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2021.
70. Rugman A. M., Verbeke A. Global Corporate Strategy and Trade Policy. London : Routledge, 2019.
71. Cavusgil S. T., Knight G., Riesenberger J. R. International Business: The New Realities. 5th ed. Harlow : Pearson, 2020.
72. Crane A., Matten D., Glozer S., Spence L. Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. 5th ed. Oxford : Oxford University Press, 2019.
73. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2020.
74. Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N., Bamford C. E. Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. 15th ed. Harlow : Pearson, 2018.