

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

Розвиток маркетингового персоналу в умовах VUCA світу

В.о. завідувачки кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
докт. екон. наук, проф.

Ольга ШУМІЛО

Здобувач, гр. ЕР-61

Вадим СКОРБАЧ

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра маркетингу, менеджменту та підприємництваРівень вищої освіти другий (магістерський)Спеціальність 075 МаркетингОсвітня програма Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ О.В. БОЛЮТНА
підпис ініціали, прізвище

“ 08 ” жовтня 2024 року**З А В Д А Н Н Я**
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

_____ СКОРБАЧ Вадим Олександрович _____
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи _ Розвиток маркетингового персоналу в умовах VUCA світу _____

керівник роботи _____ проф., д.е.н. Шуміло О.С. _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “05” листопада 2024 року № _____2. Строк подання студентом роботи 12 грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити)

аналіз основних аспектів розвитку маркетингового персоналу в умовах сучасних економічних змін; визначення ключових факторів впливу VUCA-середовища на ефективність діяльності маркетингових команд; дослідження сучасних інструментів та методів підвищення кваліфікації маркетологів у зв'язку з цифровізацією та технологічними інноваціями; вивчення практичних аспектів функціонування маркетингового відділу на прикладі ТОВ «БК «НОВО-БУД»; розробка рекомендацій щодо вдосконалення підходів до управління маркетинговим персоналом, зокрема, в умовах нестабільного ринку та швидких змін.

4. План роботи

з/п	Назви етапів роботи	Календарний план виконання
1	ВСТУП	22.10
2	РОЗДІЛ 1.Теоретичні основи	15.11
3	РОЗДІЛ 2.Аналітичний розділ	1.12
4	РОЗДІЛ 3.Рекомендаційний розділ	8.12
5	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	8.12
6	ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	8.12

5. Дата видачі завдання 08 жовтня 2024 року

Студент

_____ **Скорбач В.О.**
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи

— _____ **Шуміло О.С.**
підпис ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 73с., 8 рис., 6 табл., 1 додатки, 52 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА : маркетинговий персонал, VUCA-світ, компетенції, цифровізація, інструменти підвищення кваліфікації.

Об'єкт дослідження – маркетинговий персонал підприємства

Мета роботи – полягає у розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи маркетингового персоналу підприємств в умовах VUCA-світу.

Метод дослідження – аналіз та порівняння для вивчення теоретичних аспектів розвитку маркетингового персоналу в умовах VUCA-світу (розділ 1); емпіричні методи для оцінки впливу VUCA-середовища на діяльність маркетингових команд і відділу ТОВ «БК «НОВО-БУД» (розділ 2); моделювання та розробка рекомендацій для підвищення ефективності роботи маркетингового персоналу (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти розвитку маркетингового персоналу в умовах VUCA-світу, проаналізовано вплив нестабільного середовища на маркетингові команди, вивчено діяльність ТОВ «БК «НОВО-БУД» і обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення управління персоналом. Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності маркетингових команд, адаптації до викликів VUCA-світу та розвитку нових компетенцій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності маркетингового персоналу, забезпеченню конкурентоспроможності підприємства та кращій адаптації до умов VUCA-світу для успішної реалізації стратегій і збереження лідерських позицій.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ VUCA-СВІТ.....	8
1.1. Формування компетенцій маркетингового персоналу в сучасних економічних умовах.....	8
1.2. Розвиток компетенцій маркетингового персоналу в умовах VUCA-світу	17
Висновки за першим розділом.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БУДІВЕЛЬНОГО РИНКУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БК «НОВО-БУД».....	23
2.1. Аналіз будівельного ринку України.....	23
2.2. Загальна характеристика та кадрова політика ТОВ «БК «НОВО-БУД»	
Висновки за другим розділом.....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПЕРСОНАЛУ ТОВ «БК «НОВО-БУД» В УМОВАХ VUCA-СВІТУ	45
3.1. Рекомендації щодо впровадження маркетингового відділу в ТОВ «БК «НОВО-БУД».....	45
3.2. Пропозиції та обґрунтування ефективності щодо розвитку компетенцій маркетингового персоналу ТОВ «БК «НОВО-БУД» в умовах VUCA-світу...	50
Висновки за третім розділом.....	58
ВИСНОВКИ	59
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	62
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасні умови економічного розвитку характеризуються швидкими змінами в ринкових відносинах, які створюють високий рівень конкуренції. У цьому контексті особливої уваги заслуговує формування та розвиток компетенцій маркетингового персоналу, який є ключовою ланкою у реалізації стратегій підприємства. Саме маркетинговий персонал забезпечує адаптацію підприємств до викликів VUCA-світу, який характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю.

Значення розвитку компетенцій маркетингового персоналу важко переоцінити, адже саме від них залежить здатність підприємства ефективно формувати та реалізовувати маркетингові стратегії, створювати інноваційні продукти і комунікації, а також будувати довгострокові відносини зі споживачами. У сучасному бізнес-середовищі, де споживачі перевантажені інформацією, креативність, інноваційне мислення та адаптивність маркетингового персоналу стають не просто важливими, а необхідними умовами для забезпечення конкурентоспроможності.

Актуальність роботи також зумовлена впливом цифровізації, яка відкриває нові можливості для маркетингової діяльності, але вимагає високого рівня підготовки персоналу. Використання сучасних інструментів, таких як SEO, аналітичні платформи та автоматизація процесів, вимагає від маркетологів нових знань і навичок. Розробка рекомендацій щодо ефективного розвитку маркетингового персоналу в умовах нестабільності стає важливим завданням як для теоретичних досліджень, так і для практичної діяльності підприємств.

Огляд літературних джерел свідчить про те, що питання розвитку професійних навичок та підвищення кваліфікації працівників є важливим напрямком сучасних наукових досліджень і практичної діяльності. У багатьох роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів розглядаються підходи до удосконалення професійної підготовки, впровадження інноваційних методів навчання, а також формування сучасної кадрової політики. Серед науковців, які зробили значний внесок у цю галузь, варто виділити праці А. Алексюк, М.

Афанасьєва, Л. Балабанової, Р. Беннета, В. Боднара, С. Гончарова, О. Гури, В. Євдокимова, В. Кривцова, А. Крилова, Р. Колосова, О. Кузьміна, В. Пономаренка, Ю. Рашкевича, Л. Семів, Т. Чернової, М. Шкіля, О. Ярошенка та інших. Їхні дослідження висвітлюють різні аспекти управління персоналом, зокрема, впровадження сучасних технологій навчання та розвитку кадрів.

Мета даної роботи полягає у розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи маркетингового персоналу підприємств в умовах VUCA-світу.

Поставлена мета може бути досягнута завдяки вирішенню наступних завдань:

- дослідити основні аспекти розвитку маркетингового персоналу в сучасних економічних умовах;
- проаналізувати вплив VUCA-середовища на діяльність маркетингових команд;
- визначити сучасні інструменти та методи підвищення кваліфікації маркетингового персоналу;
- розглянути особливості функціонування маркетингового відділу на прикладі ТОВ «БК «НОВО-БУД»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення підходів до управління маркетинговим персоналом.

Об'єктом дослідження виступає маркетинговий персонал підприємства.

Предметом дослідження є особливості управління та розвитку маркетингового персоналу в умовах VUCA-світу на прикладі діяльності ТОВ «БК «НОВО-БУД».

У роботі були використані такі методи дослідження: системний підхід – для аналізу управління маркетинговим персоналом як цілісної системи, що включає взаємозв'язки між компетенціями працівників, організаційною структурою та бізнес-цілями підприємства; емпіричний метод – для збору та опису даних щодо особливостей функціонування маркетингового підрозділу ТОВ «БК «НОВО-БУД» та впливу VUCA-середовища на їх діяльність; методи індукції та дедукції

– для перенесення загальних особливостей управління персоналом у маркетингу на конкретні випадки діяльності компанії, і навпаки, використання результатів аналізу конкретного підприємства для виявлення загальних закономірностей; позитивний аналіз – для виявлення об’єктивних тенденцій розвитку маркетингових команд в умовах VUCA-світу, а також опису діяльності ТОВ «БК «НОВО-БУД» у вигляді, що відображає реальний стан; графічний метод – для візуалізації отриманих даних у вигляді таблиць, схем та рисунків, що полегшують сприйняття та інтерпретацію інформації; порівняльний аналіз – для оцінки відмінностей та схожостей у підходах до управління маркетинговим персоналом у різних підприємствах, зокрема в умовах нестабільного ринкового середовища. Застосування цих методів дозволило комплексно дослідити особливості управління та розвитку маркетингового персоналу, забезпечуючи досягнення мети роботи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ VUCA-СВІТ

1.1. Формування компетенцій маркетингового персоналу в сучасних економічних умовах

У сучасних умовах функціонування та розвитку української економіки загалом та виробничої сфери зокрема, одним із ключових факторів є знання та застосування маркетингової парадигми. Це дозволяє підприємству зайняти та утримати конкурентні позиції на внутрішньому та міжнародному ринках, формувати позитивне ставлення споживачів до його продукції та забезпечувати основний результат діяльності — досягнення високого рівня прибутку за мінімально можливих витрат.

Ефективність маркетингової діяльності підприємства залежить від чіткої та збалансованої роботи його фахівців, які формують і реалізують стратегії, спрямовані на задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності продукції та забезпечення довгострокового розвитку компанії. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток маркетингового персоналу як ключового ресурсу підприємства.

У сучасних умовах функціонування та розвитку української економіки, зокрема виробничої сфери, одним із ключових факторів є знання та застосування маркетингової парадигми. Це дозволяє підприємству зайняти та утримати конкурентні позиції на внутрішньому та міжнародному ринках, формувати позитивне ставлення споживачів до його продукції та забезпечувати основний результат діяльності — досягнення високого рівня прибутку за мінімально можливих витрат. Ефективність маркетингової діяльності підприємства залежить від чіткої та збалансованої роботи його фахівців, які формують і реалізують стратегії, спрямовані на задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності продукції та забезпечення довгострокового розвитку компанії. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток маркетингового персоналу як ключового ресурсу підприємства.

Маркетинговий персонал відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємств, виконуючи низку важливих функцій:

- функція аналізу ринкових умов та споживацької поведінки дає змогу підприємству ефективно адаптуватися до викликів сучасного ринку. Збір, обробка та інтерпретація даних про ринкові тенденції, поведінку споживачів, конкурентів і зміну зовнішніх факторів дозволяють компанії своєчасно реагувати на зміни, планувати стратегії розвитку та створювати продукти, які відповідають очікуванням клієнтів. Аналітична діяльність є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності роботи компанії;
- функція комунікації, яка передбачає створення позитивного іміджу компанії та побудову довгострокових відносин зі споживачами. Ефективна комунікація дозволяє формувати довіру клієнтів, зміцнювати лояльність до бренду та сприяти розширенню ринкової частки компанії. Через активну взаємодію з цільовою аудиторією, розробку комунікаційних стратегій та використання сучасних каналів комунікації маркетинговий персонал підтримує стабільну репутацію компанії та сприяє її сталому розвитку;
- функція просування, яка включає впровадження інноваційних підходів до реклами, цифрового маркетингу та управління брендом. Завдяки розробці креативних рекламних кампаній, використанню цифрових платформ (SMM, SEO, контекстна реклама) та стратегічному управлінню брендом компанія привертає увагу клієнтів і створює унікальну ціннісну пропозицію на ринку. Просування дозволяє не тільки збільшувати продажі, а й формувати довготривалу конкурентну перевагу, базуючись на якісному позиціонуванні бренду та інноваційності маркетингових рішень.

Розгляд професійних навичок, особистісних якостей і практичного досвіду маркетологів дозволяє краще адаптувати команди до динамічних змін

ринку та забезпечувати ефективну діяльність у сучасних умовах. Компетентні спеціалісти, які володіють сучасними інструментами, здатні приймати обґрунтовані рішення на основі аналітичних даних, розробляти інноваційні підходи та забезпечувати конкурентоспроможність компанії. Формування чіткої кадрової політики, що враховує ці аспекти, сприяє підбору кваліфікованих працівників і побудові команд, здатних успішно вирішувати стратегічні завдання.

Особливо важливим є врахування специфіки ринку, на якому функціонує компанія, оскільки різні сегменти мають власні вимоги до фахівців. Наприклад, у B2B та B2C секторах маркетингові завдання значно відрізняються, що вимагає різних підходів до управління командами, розвитку професійних навичок і застосування відповідних методів аналізу ринку. Також цифровізація бізнесу, впровадження сучасних технологій і глобалізація ринку створюють додаткові виклики для маркетологів. Фахівці мають бути не лише обізнаними у цифровому маркетингу, але й готовими швидко адаптуватися до нових умов і тенденцій.

Сьогодні ринок праці у сфері маркетингу демонструє високу конкуренцію як серед кандидатів, так і серед роботодавців. Значна кількість вакансій пропонує широкий спектр обов'язків, що нерідко включають як вузькоспеціалізовані функції, так і комплексні завдання, які охоплюють кілька напрямків маркетингової діяльності. Ця тенденція пов'язана з прагненням компаній оптимізувати витрати на персонал і водночас забезпечити високу ефективність виконання бізнес-завдань. У результаті деякі організації об'єднують обов'язки кількох посад в одній, тоді як інші, навпаки, чітко розмежовують функціональні ролі, щоб забезпечити спеціалізацію і високу якість виконання робіт.

Для вивчення сучасних тенденцій і вимог до фахівців у сфері маркетингу було проведено аналіз вакансій, розміщених на провідних онлайн-ресурсах із пошуку роботи. Це дозволило виявити характерні особливості посад, визначити основні обов'язки, ключові професійні навички та якості, а також вимоги до досвіду і освіти, які висуваються до маркетологів. Отримані результати стали

основою для систематизації інформації та формування порівняльної таблиці, яка наочно демонструє специфіку ключових посад у сфері маркетингу [16].

Таблиця 1 (Додаток А) «Порівняльна характеристика посад у сфері маркетингу» відображає узагальнену інформацію про основні професійні ролі в цій галузі. Її формування дозволяє не лише виявити сучасні тенденції у розподілі обов'язків і функцій, але й забезпечити практичні рекомендації для побудови ефективних маркетингових команд [14,17,18,19,20,21,22,23].

Для більш зручного представлення ключових аспектів було створено стисліший варіант таблиці 1.1, наведений нижче. Він узагальнює основні обов'язки, ключові навички та якості, а також вимоги до досвіду і освіти для кожної з ключових посад у сфері маркетингу.

Розглянемо відмінності та специфічні умови для запропонованих посад. Директор з маркетингу та керівник відділу маркетингу мають схожі завдання, пов'язані з розробкою стратегій та управлінням командами, проте директор з маркетингу зосереджується на глобальній стратегії компанії, а керівник відділу працює з її реалізацією в межах конкретного продукту чи сегмента.

Однак специфічні вимоги передбачають, що директор з маркетингу повинен мати стратегічне мислення, глибокі аналітичні здібності, лідерські якості та знання глобальних ринкових тенденцій. Його завдання передбачають формування довгострокового бачення розвитку компанії.

Натомість керівник відділу маркетингу зосереджується на тактичному плануванні та реалізації стратегії, що потребує від нього оперативності, комунікабельності та здатності ефективно управляти командою на рівні окремих проєктів.

Менеджер з реклами та PR і менеджер з маркетингових комунікацій мають спільні функції у сфері комунікацій, проте їхні завдання суттєво відрізняються. Перший відповідає за роботу з медіа та рекламними кампаніями, що орієнтовані на зовнішню аудиторію, а другий забезпечує узгодженість комунікацій через усі канали компанії.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика посад у сфері маркетингу

Посада	Основні обов'язки	Ключові навички та якості	Досвід та освіта
Директор з маркетингу (СМО)	Розробка загальної маркетингової стратегії компанії, управління всіма напрямками маркетингу та командами, глобальний аналіз ринку.	Стратегічне мислення, аналітика, лідерство, знання сучасних трендів у маркетингу.	Вища освіта у сфері маркетингу, бізнесу або суміжних галузях; 7-10 років досвіду (5 — керівні посади).
Керівник відділу маркетингу	Реалізація маркетингових стратегій, управління відділом, аналіз ринку та конкурентного середовища, оцінка ефективності кампаній.	Аналітика, креативність, лідерські якості, комунікабельність.	Вища освіта у сфері маркетингу або бізнесу; 3-5 років досвіду (2 — керівні посади).
Бренд-менеджер	Розробка та впровадження стратегії розвитку бренду, позиціонування продукту, співпраця з підрядниками.	Креативність, глибоке розуміння принципів брендингу, комунікаційні навички.	Вища освіта у сфері маркетингу або реклами; 2-3 роки досвіду у брендингу.
Digital Marketing Manager	Розробка цифрових маркетингових стратегій, управління SEO, SMM, SEM кампаніями, моніторинг ефективності.	Знання цифрових інструментів, вміння аналізувати цифрові дані, креативність.	Вища освіта у сфері маркетингу або ІТ; 2-3 роки досвіду у цифровому маркетингу.
Маркетолог-аналітик	Збір, аналіз маркетингових даних, підготовка звітів, дослідження поведінки споживачів, прогнозування ринкових тенденцій.	Аналітичні здібності, уважність до деталей, вміння працювати з великими обсягами даних.	Вища освіта у сфері маркетингу, економіки чи статистики; 1-2 роки досвіду в аналітиці.
Менеджер з реклами та PR	Реалізація рекламних кампаній, підготовка PR-матеріалів, організація заходів, взаємодія зі ЗМІ.	Високі комунікативні навички, креативність, знання сучасних PR-інструментів.	Вища освіта у сфері маркетингу або PR; 2-3 роки досвіду у рекламі та зв'язках із громадськістю.
SMM-менеджер	Розробка стратегії присутності компанії в соціальних мережах, створення контенту, взаємодія з аудиторією, проведення рекламних кампаній.	Знання сучасних трендів соцмереж, аналітичні навички, креативність.	Вища освіта у сфері маркетингу, PR або комунікацій; 1-2 роки досвіду роботи у SMM.
Менеджер з подій (Event Manager)	Планування та організація заходів, координація роботи підрядників, контроль бюджету, взаємодія з клієнтами.	Організаційні здібності, вміння працювати в умовах багатозадачності, креативність.	Вища освіта у сфері менеджменту або маркетингу; 2-3 роки досвіду в організації заходів.

Це зумовлює специфічні вимоги: менеджер з реклами та PR повинен володіти навичками побудови відносин із медіа, розробки креативних концепцій і організації рекламних кампаній, які спрямовані на створення позитивного іміджу компанії. Водночас менеджер з маркетингових комунікацій має забезпечувати інтеграцію повідомлень через усі канали комунікації, демонструючи системне мислення, координаційні здібності та вміння ефективно взаємодіяти з багатофункціональними командами.

Бренд-менеджер і SMM-менеджер працюють над розвитком бренду, проте їхні функції та обов'язки суттєво різняться. Бренд-менеджер відповідає за його позиціонування та стандарти, тоді як SMM-менеджер фокусується на соціальних мережах. Для виконання цих завдань бренд-менеджер повинен мати стратегічне мислення, глибоке розуміння принципів брендингу, здатність контролювати відповідність бренду встановленим стандартам та ефективно співпрацювати з різними підрядниками. Натомість SMM-менеджер потребує креативності, швидкої реакції на тренди в соціальних мережах, вміння створювати інтерактивний контент і володіти інструментами аналітики, що дозволяють оцінювати ефективність взаємодії з аудиторією.

Спеціаліст з контент-маркетингу та SMM-менеджер також мають спільну рису — створення контенту, але їхні підходи до цього процесу відрізняються. Контент-маркетолог працює з більш глибокими текстами для блогів, статей чи сайтів, тоді як SMM-менеджер створює короткі, динамічні формати, адаптовані для соціальних мереж. Це визначає специфічні вимоги: контент-маркетолог має володіти високими навичками письма, розуміти принципи SEO-оптимізації та створювати інформаційно насичені матеріали, які зацікавлять широку аудиторію. У свою чергу, SMM-менеджеру необхідні креативність, здатність працювати з візуальним контентом і навички інтерактивної взаємодії зі споживачами, що дозволяють залучати аудиторію та підтримувати її активність у межах соціальних платформ.

Маркетолог-аналітик та менеджер з цифрового маркетингу мають спільний аспект діяльності, пов'язаний з аналізом даних, проте їхні завдання та фокус

значно відрізняються. Маркетолог-аналітик зосереджується на ринкових дослідженнях, вивченні споживчої поведінки та прогнозуванні тенденцій, тоді як менеджер з цифрового маркетингу відповідає за управління онлайн-кампаніями та їхню ефективність.

Для виконання своїх обов'язків маркетолог-аналітик повинен мати глибокі знання статистичних методів, розвинені аналітичні здібності для роботи з великими масивами даних та вміння створювати зрозумілі й інформативні аналітичні звіти. Натомість менеджер з цифрового маркетингу, крім базової аналітики, має добре орієнтуватися в сучасних цифрових платформах, таких як SMM, SEO та SEM, вміти ефективно керувати онлайн-кампаніями і оптимізувати їхній результат на основі отриманих даних. Такий розподіл завдань дозволяє цим спеціалістам ефективно доповнювати роботу одне одного в межах комплексної маркетингової стратегії.

Перелік маркетингових посад, представлений у таблиці 1.1, дозволяє отримати чітке уявлення про ключові ролі, їхні функції та необхідні професійні навички. Кожна посада виконує важливу функцію у загальній маркетинговій діяльності компанії, забезпечуючи баланс між стратегічними, тактичними та операційними завданнями. Водночас для досягнення високої ефективності маркетингової команди важливо не лише визначити обов'язки працівників, але й забезпечити їх постійний професійний розвиток.

Для візуалізації схожості вимог і функцій між різними посадами в сфері маркетингу розроблено Матрицю перетинів вимог і функцій до посад у сфері маркетингу (Таблиця 1.2.). Вона демонструє, які завдання та компетенції є спільними для кількох посад, а які залишаються унікальними. На основі такої інформації підприємства часто об'єднують деякі посади, щоб оптимізувати організаційну структуру, або перерозподіляють функції між співробітниками, уникаючи дублювання обов'язків. Це дозволяє підвищити ефективність роботи команд і раціонально використовувати ресурси.

Проте, щоб працівники на різних посадах могли максимально відповідати вимогам ринку, необхідно забезпечити їхнє безперервне навчання та розвиток.

Таблиця 1.2. - Матрицю перетинів вимог і функцій до посад у сфері маркетингу

Вимоги/ Посада	Директор з маркетингу	Керівник відділу маркетингу	Менеджер з реклами та PR	Менеджер з маркетингових комунікацій	Бренд-менеджер	SMM-менеджер	Контент-маркетолог	Менеджер з цифрового маркетингу	Маркетолог-аналітик
Стратегічне мислення	+	+			+				
Стратегічне мислення	+	+		+					
Навички комунікацій		+	+	+		+			
Креативність			+		+	+	+		
Робота з медіа			+						
Інтеграція повідомлень				+					
Контроль відповідності стандартам					+				
Створення контенту						+	+		
Знання SEO та цифрових платформ							+	+	
Аналіз ринкових даних								+	+
Статистичні методи									+

Це включає адаптацію до змін у маркетинговому середовищі, освоєння нових технологій та вдосконалення професійних навичок. Також важливим є

впровадження чітких критеріїв оцінки результативності працівників, які дозволять відстежувати їхній прогрес і визначати напрями для подальшого розвитку. Далі буде розглянуто основні методи підвищення компетенцій маркетингового персоналу та критерії оцінки їхньої роботи.

Основними методами підвищення компетенцій маркетингового персоналу є системний підхід до навчання, створення умов для професійного зростання та впровадження практик обміну досвідом. Серед них можна виділити наступні ключові напрями [8,12,35] :

1. Внутрішнє навчання та наставництво. Регулярні тренінги та семінари, організовані компанією, дозволяють співробітникам оновлювати знання та здобувати нові навички. Наставництво, де більш досвідчені працівники допомагають молодшим колегам, сприяє передачі практичних знань і формуванню командної культури. Такий підхід є ефективним для адаптації новачків і розвитку спеціалізованих навичок.

2. Зовнішнє навчання та сертифікація. Участь у професійних курсах, сертифікаційних програмах і конференціях допомагає співробітникам поглиблювати експертні знання в конкретних сферах, таких як цифровий маркетинг, SEO, SMM або аналітика. Сертифікації від міжнародних організацій, таких як Google, HubSpot або Meta, підвищують не лише рівень компетенції, але й статус фахівця на ринку праці.

3. Обмін досвідом і нетворкінг. Залучення працівників до галузевих заходів, таких як форуми, виставки та хакатони, дає змогу обмінюватися досвідом з іншими професіоналами, вивчати найкращі практики і застосовувати їх у роботі. Крім того, такі заходи допомагають розширювати контакти та формувати стратегічно важливі партнерства.

4. Використання цифрових інструментів для самоосвіти. Доступ до онлайн-курсів, таких як Coursera, Udemy або LinkedIn Learning, дає можливість персоналу самостійно вибирати зручний час для навчання та освоювати сучасні

інструменти маркетингу. Це особливо важливо для розвитку технічних навичок, які можуть швидко змінюватися.

5. Ротація в межах компанії. Зміна посадових обов'язків або тимчасове виконання нових завдань у межах компанії дозволяє працівникам розширювати свої навички та краще розуміти різні аспекти маркетингової діяльності. Це також сприяє підвищенню адаптивності та мотивації.

Крім того, для підвищення компетенцій важливим є регулярний моніторинг ефективності застосовуваних методів навчання. Це може бути досягнуто шляхом аналізу результатів роботи працівників до і після впровадження навчальних програм, а також через опитування щодо задоволеності співробітників новими знаннями.

Ефективне застосування цих методів допомагає створити умови для безперервного професійного розвитку маркетингового персоналу, що дозволяє компанії не лише відповідати вимогам сучасного ринку, але й випереджати конкурентів завдяки інноваційному підходу до управління компетенціями. Далі буде розглянуто критерії оцінки роботи працівників, які дозволяють систематично відстежувати прогрес і вплив навчання на результати діяльності маркетингового відділу.

1.2. Розвиток компетенцій маркетингового персоналу в умовах VUCA-світу

VUCA-світ – це концепція, яка ілюструє сучасні умови, в яких функціонує бізнес. Вона стала актуальною у зв'язку з глобалізацією, технологічним прогресом та нестабільними соціально-економічними умовами. Абревіатура VUCA походить від англійських слів: Volatility (мінливість), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність) та Ambiguity (неоднозначність). Ці характеристики відображають нові виклики для маркетингової діяльності, які потребують переосмислення підходів до розвитку компетенцій маркетингового персоналу [30,44].

Мінливість (Volatility) у VUCA-світі передбачає швидкі та непередбачувані зміни, які важко передбачити та контролювати. Наприклад, стрімке

впровадження нових технологій, зміни у споживчих перевагах або глобальні економічні потрясіння (наприклад, пандемії чи фінансові кризи). У таких умовах маркетингові стратегії потребують постійного корегування, адже тренди можуть швидко втрачати актуальність. Компанії, які працюють у мінливому середовищі, мають бути готові адаптувати свої продукти чи послуги до нових умов, а маркетологи повинні володіти такими навичками, як гнучкість, швидке прийняття рішень і здатність до ефективного управління в кризових ситуаціях.

Невизначеність (Uncertainty) виникає через недостатність чи суперечливість інформації, необхідної для ухвалення рішень. У маркетинговій діяльності це може проявлятися у вигляді труднощів у прогнозуванні споживчої поведінки або визначенні ринкових тенденцій. Наприклад, вихід нового продукту на ринок часто супроводжується невизначеністю, чи відповідатиме він очікуванням споживачів. Для роботи в таких умовах маркетологам необхідно розвивати аналітичні здібності, вміння працювати з великими даними та неповною інформацією, а також демонструвати креативність у вирішенні складних завдань.

Складність (Complexity) характеризується багатогранністю і взаємопов'язаністю різних факторів, що впливають на ринкове середовище. Це можуть бути одночасно культурні, соціальні, правові та технологічні аспекти, які потрібно враховувати при плануванні маркетингових кампаній. Наприклад, розробка багатоканальних стратегій (omni-channel marketing) вимагає врахування особливостей різних платформ, інтеграції цифрових інструментів та забезпечення узгодженості повідомлень для різних аудиторій. Маркетологам необхідно мати системне мислення, здатність до роботи з цифровими технологіями та ефективно управляти складними проєктами.

Неоднозначність (Ambiguity) у VUCA-світі пов'язана з багатозначністю інформації та можливістю різних її інтерпретацій. Це може проявлятися, наприклад, у неоднозначних реакціях споживачів на рекламні кампанії або складностях у визначенні чіткої ROI маркетингових заходів. У таких умовах важливими є критичне мислення, комунікативні навички та лідерські якості, які

дозволяють приймати обґрунтовані рішення навіть за умов неповної чи суперечливої інформації.

VUCA-світ формує складні умови, які потребують від маркетологів переосмислення традиційних підходів до роботи. Мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність більше не є винятковими явищами, а стають частиною щоденної реальності, що змушує фахівців адаптуватися до нових викликів. У цих умовах маркетологам недостатньо лише технічних знань або досвіду роботи – критичними стають здатність швидко пристосовуватися до змін, залишатися гнучкими у підходах і знаходити інноваційні рішення в умовах невизначеності.

Ці характеристики вимагають формування нових компетенцій, таких як адаптивність і гнучкість, які стають базовими для роботи в сучасному середовищі. Саме вони дозволяють маркетологам оперативно реагувати на зміни, залишатися ефективними навіть у кризових умовах і підтримувати конкурентоспроможність компаній. Розглянемо, чому ці якості є настільки важливими, і як вони допомагають успішно функціонувати в умовах VUCA-світу.

Адаптивність означає здатність швидко змінювати підходи, стратегії та інструменти відповідно до нових умов. Для маркетологів це включає постійний моніторинг ринкових трендів, зміну рекламних кампаній залежно від поведінки споживачів та гнучке управління бюджетами. Наприклад, у випадку раптових змін у поведінці аудиторії, спричинених зовнішніми факторами (економічна криза, пандемія, соціальні зміни), адаптивний маркетолог має швидко переорієнтувати стратегію на нові канали комунікації чи пропозиції продуктів.

Гнучкість, у свою чергу, полягає у здатності маркетологів працювати з різними завданнями, адаптуватися до багатозадачності та швидко опановувати нові інструменти й технології. В умовах постійного розвитку цифрових платформ маркетологи повинні швидко освоювати нові методи роботи, наприклад, впровадження автоматизації, використання великих даних (Big Data) або інструментів штучного інтелекту для аналізу поведінки споживачів.

Гнучкість також включає зміну підходів до організації роботи, наприклад, застосування Agile-методологій для управління проєктами, що дозволяють оперативно вносити зміни без втрати якості.

Крім того, адаптивність і гнучкість стосуються не лише професійних, але й міжособистісних навичок. Маркетологи повинні бути готовими до співпраці з різними командами, включаючи IT-фахівців, дизайнерів, стратегів чи аналітиків. Важливо мати розвинені навички комунікації, які дозволяють швидко доносити ідеї та отримувати підтримку від команди, а також управляти конфліктами, які можуть виникати в умовах стресу або високої конкуренції.

Сучасні маркетологи також повинні проявляти емоційну адаптивність, яка дозволяє залишатися продуктивними навіть у ситуаціях стресу та невизначеності. Це включає вміння контролювати власні емоції, ефективно працювати під тиском і підтримувати мотивацію в умовах змін.

Розвиток цих якостей стає можливим через безперервне навчання та професійний розвиток. Участь у тренінгах, онлайн-курсах, програмах з менторства та обміну досвідом допомагає маркетологам зберігати конкурентоспроможність та відповідати вимогам сучасного ринку. Гнучкість і адаптивність є не просто навичками, а невід'ємними елементами корпоративної культури, які сприяють формуванню інноваційного середовища в компанії.

Гнучкість і адаптивність, інтегровані у корпоративну культуру, створюють основу для подальшого розвитку компанії, зокрема, сприяють формуванню середовища, де процвітають інновації та креативність. Проте для того, щоб не просто залишатися конкурентоспроможними, а й активно визначати нові тренди, маркетинговий персонал має опанувати ще одну ключову складову успішної діяльності у VUCA-світі — інноваційне мислення та креативність.

Інноваційне мислення та креативність є факторами, які не просто змінюють підходи до роботи, але й суттєво впливають на функціональні обов'язки та ефективність маркетингового персоналу на різних посадах. Раніше описані ролі у сфері маркетингу, від менеджера з продукту до аналітика, мають різний спектр

завдань, але всі вони виграють від впровадження інноваційного підходу та розвитку креативності.

Наприклад, менеджер з продукту використовує інноваційне мислення для створення унікальної ціннісної пропозиції, яка не лише відповідає очікуванням споживачів, але й формує нові тренди на ринку. Креативність дозволяє йому пропонувати нетрадиційні рішення для диференціації продукту серед конкурентів. Водночас інноваційні підходи можуть змінити спосіб управління життєвим циклом продукту, впроваджуючи технології автоматизації та аналітичні моделі для прийняття рішень.

Для фахівця з цифрового маркетингу креативність стає основою для створення вражаючих рекламних кампаній, які привертають увагу до бренду в умовах інформаційного перевантаження споживачів. Інноваційне мислення допомагає використовувати новітні інструменти, такі як штучний інтелект, доповнена реальність чи блокчейн, для покращення користувацького досвіду та персоналізації маркетингових активностей.

Аналітики ринку, які традиційно вважаються фахівцями із сухими цифрами, також потребують інноваційного мислення. Замість простої обробки даних, вони можуть пропонувати нові моделі прогнозування, які дозволяють компанії адаптувати стратегії до швидко змінюваних умов. Креативність у цій ролі дозволяє аналізувати дані під несподіваним кутом, виявляючи приховані інсайти, які можуть вплинути на рішення компанії.

На рівні всієї маркетингової команди інноваційне мислення формує культуру, де працівники готові експериментувати, впроваджувати нові підходи та вчитися на помилках. Це стає особливо важливим у VUCA-середовищі, де традиційні методи часто не дають бажаного результату. Розвиток креативності допомагає не лише генерувати нові ідеї, але й знаходити нестандартні рішення для управління бюджетами, адаптації до нових ринкових умов та покращення комунікації з аудиторією.

Висновки до розділу 1

Розвиток компетенцій маркетингового персоналу є ключовим елементом успішної діяльності підприємства в сучасному економічному середовищі. Аналіз основних понять, таких як компетенція, компетентність та кваліфікація, дозволяє краще зрозуміти їхній вплив на ефективність роботи фахівців. Особливо важливим є класифікація компетенцій на особистісні, професійні та соціальні, адже кожна з цих категорій відіграє унікальну роль у формуванні висококваліфікованого персоналу.

Сучасний ринок праці, зокрема у сфері маркетингу, ставить перед працівниками нові виклики. В умовах VUCA-світу, що характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю, особливої ваги набувають такі якості, як адаптивність, інноваційне мислення та креативність. Вони стають основою для розробки ефективних стратегій, вирішення складних завдань та забезпечення конкурентоспроможності компаній.

Окрім цього, порівняльний аналіз ключових посад у сфері маркетингу показав, що кожна роль має свої специфічні обов'язки, компетенції та вимоги до досвіду. Це підтверджує необхідність чіткого розподілу функцій, систематичного підходу до професійного розвитку та впровадження інновацій у роботу кожного працівника.

Таким чином, системний розвиток компетенцій маркетингового персоналу, зокрема через адаптацію до змін, безперервне навчання та впровадження новітніх технологій, є визначальним фактором успішності організації в умовах сучасного динамічного середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БУДІВЕЛЬНОГО РИНКУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БК «НОВО-БУД»

2.1. Аналіз будівельного ринку України

До початку повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році будівельна галузь України демонструвала стабільний ріст та значний потенціал [29].

Обсяг ринку будівельних матеріалів становив 16 мільярдів доларів США, забезпечуючи роботою понад 130 тисяч працівників. Річний приріст ринку складав 10%, що дозволяло не лише задовольняти внутрішній попит, але й експортувати близько 5% продукції. У 2021 році обсяг виконаних будівельних робіт досяг 149 мільярдів гривень [31].

З початком повномасштабного вторгнення географія та обсяги будівельного ринку України зазнали суттєвих змін. Війна спричинила кадрові перестановки, вплинула на нормативно-правову базу та відкрила нові напрямки діяльності для українських будівельних компаній у 2022–2023 роках.

Загальні втрати галузі перевищили 150 мільярдів доларів США, зокрема:

- Житловий фонд: 56 мільярдів доларів США.
- Інфраструктура: 37 мільярдів доларів США.
- Промисловість: 12 мільярдів доларів США.

Протягом двох років війни близько 15% виробничих потужностей з виробництва будівельних матеріалів було зруйновано, особливо в сегментах металопрокату та сухих гіпсових сумішей.

У 2022 році обсяг будівельного ринку України зменшився приблизно на 65%.

У 2023 році спостерігалася тенденція до збільшення споживання будівельної продукції та послуг, і за результатами року очікувалося зростання ринку на 25%. При цьому обсяг ринку житлової нерухомості у гривневому еквіваленті залишився на рівні попереднього року, нежитлової нерухомості — зріс на 15%, а інженерних споруд — показав приріст 40% [3].

Структура попиту на нові об'єкти житлової нерухомості України кардинально змінилася. Прифронтові регіони зазнали найбільшого падіння обсягів будівництва — до майже 90%, центральна частина — зменшення до 70%, тоді як на заході країни будівництво зросло на 15%. Це зумовлено релокацією бізнесу, внутрішньо переміщеними особами та активним розвитком курортної нерухомості в Карпатах [3].

Ринок первинної нерухомості переорієнтувався переважно на захід України. Девелопери в інших регіонах зосередилися здебільшого на завершенні проєктів, розпочатих до березня 2022 року. Наразі більшість інвесторів не наважуються починати нові будівельні проєкти та займають вичікувальну позицію.

У центральних, північних і східних регіонах України спостерігається зростання попиту на послуги, пов'язані з відновленням пошкоджених будівель та споруд. Компанії, які постраждали від руйнувань нерухомого майна, потребують реконструкції своїх приміщень для відновлення нормальної діяльності.

Одним із найбільш динамічних напрямків будівництва стало відновлення інфраструктурних об'єктів, таких як мости та соціальні установи. Реалізація цих проєктів здійснюється за рахунок державного фінансування та міжнародної допомоги.

У відповідь на нові виклики воєнного часу на ринку будівельних конструкцій з'явився інноваційний сегмент — модульні залізобетонні укриття, які забезпечують захист для населення під час повітряних тривог, артилерійських обстрілів та інших небезпек.

У 2022–2023 роках собівартість будівництва зросла на 53%, що спричинило відповідне підвищення цін на первинну нерухомість. Очікується подальше подорожчання через об'єктивні чинники, зокрема збільшення попиту на будівельні роботи та вплив інфляції [3].

Постачальники будівельних матеріалів, які раніше імпортували товари з росії та білорусі (металопрокат, скло, бітум, цемент, сендвіч-панелі тощо),

змушені були переключитися на продукцію, що постачається з країн Європейського Союзу та Туреччини.

Через блокування українських морських портів доставка будівельних матеріалів морським шляхом стала неможливою. Наразі більшість імпорту, включаючи металопрокат, будівельну хімію та оздоблювальні матеріали, здійснюється через Румунію, що спричинило зростання їх вартості.

Наприкінці 2023 року виникли складнощі з ввезенням сировини та будівельних матеріалів через дії польських і словацьких перевізників, які блокували прикордонні пункти пропуску. Це також стало причиною подорожчання та збільшення термінів постачання імпортованих будівельних/

Під час повномасштабного вторгнення чисельність працездатного населення України зменшилася приблизно на 35%. Мобілізація та еміграція кваліфікованих спеціалістів призвели до дефіциту кадрів у будівельній галузі, що відчувається навіть на тлі значного спаду ринку. У майбутньому це може спричинити підвищення заробітних плат, що додатково вплине на зростання собівартості будівництва, але не вирішить проблему нестачі кваліфікованих працівників.

У зв'язку з цим зростає попит на технології швидкого будівництва, які потребують мінімальної кількості робітників. Наприклад, зведення будівель із сендвіч-панелей вимагає значно меншої кількості спеціалістів порівняно з будівництвом із традиційних матеріалів.

Під час відбудови Україна потребуватиме великої кількості фахівців будівельних спеціальностей, тому в майбутньому ймовірно очікується трудова міграція кваліфікованих кадрів з ЄС та спеціалістів робітничих професій з Азії.

Серед основних нововведень у законодавчій сфері останніх років можна відзначити тенденцію до підвищення безпеки людей та покращення енергоефективності будівель. Зокрема, прийняття змін до Закону № 2486-ІХ регламентує вимоги до облаштування бомбосховищ під час зведення нових будівель. Також у ДБН В.2.6-31:2021 змінено вимоги до мінімально допустимих

значень приведенного опору теплопередачі огорожувальних конструкцій будівель, які підвищено в середньому на 28% [24, 32].

Наразі більшість українських інвесторів готуються до відбудови та активно розраховують вартість будівництва, але очікують завершення воєнних дій для початку нових проєктів.

Міжнародні фінансові інституції планують долучитися до відбудови та поступово виходять на ринок України. Ключовими критеріями фінансування повоєнного будівництва в Україні будуть прозорість та швидкість реалізації проєктів, тому міжнародні організації вже сьогодні починають налагоджувати партнерство з надійними українськими будівельними компаніями. При цьому пріоритет надається компаніям, які працюють з європейськими матеріалами та технологіями, що дозволяє створювати сучасні, архітектурно привабливі та енергоефективні будівлі.

Підприємства покращили прогнози щодо своєї ділової активності на наступний рік. Попри безпекові ризики та логістичні труднощі, зокрема проблеми з перетином кордону, респонденти очікують помірнього зростання обсягів виробництва товарів та послуг і позитивно оцінюють перспективи розвитку своїх компаній. Інфляційні очікування продовжують покращуватися, тоді як валютні прогнози дещо погіршилися.

У другому кварталі 2024 року індикатор ділової впевненості в будівництві знизився на 1,1% порівняно з першим кварталом і становить 40,9% (рис.2.1.) [6]

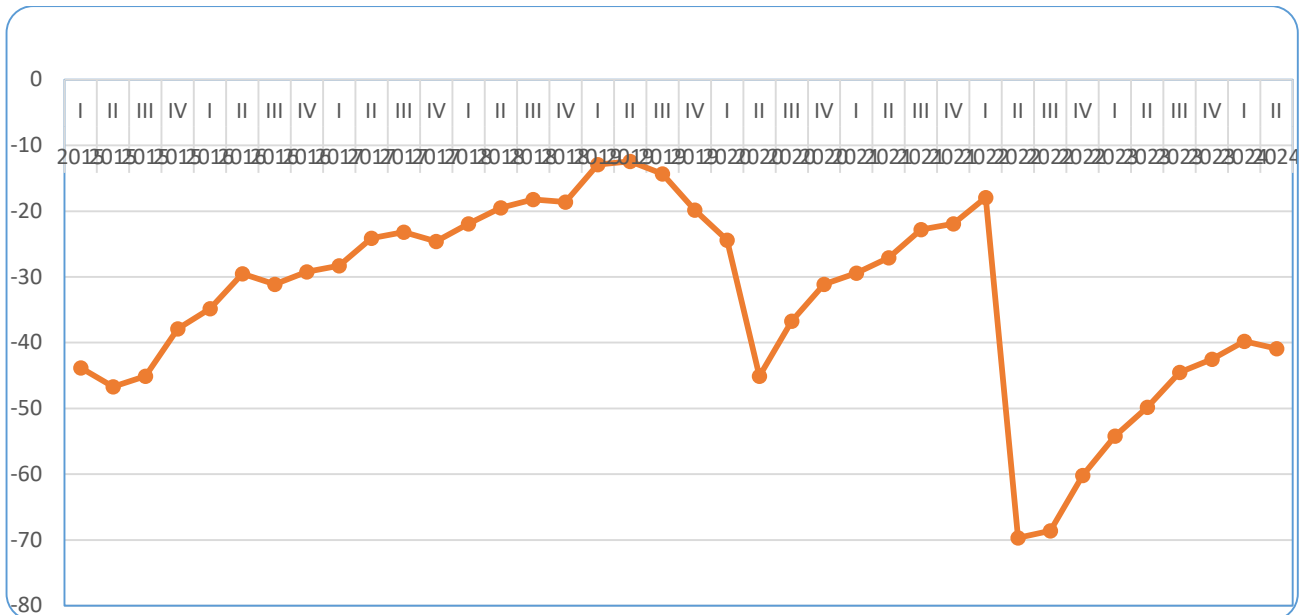


Рис. 2.1. Індикатор ділової впевненості в будівництві

За інформацією Державної служби України, показник оцінки дефіциту поточного обсягу замовлень погіршився на 3 процентні пункти, досягнувши «мінус» 53%. Зокрема, 54% респондентів серед компаній вважають обсяг замовлень недостатнім, тоді як 45% оцінюють його як нормальний для цього сезону (рис.2.2.) [6]

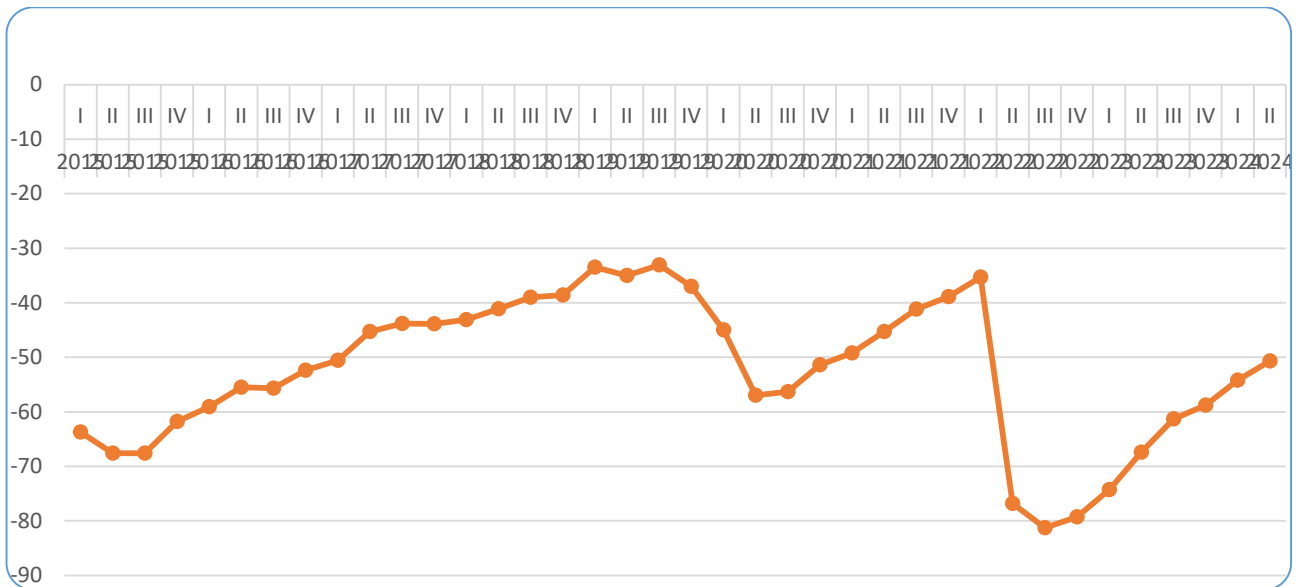


Рис. 2.2. Оцінка поточного обсягу замовлень

Одним із ключових чинників, що суттєво впливає на зменшення кількості працівників на будівельних майданчиках, є мобілізація. Це твердження респонденти підтверджують одноголосно, наголошуючи, що саме цей фактор є визначальним у нинішніх умовах. Очікування щодо змін чисельності

працівників у будівельній галузі на період квітень-червень 2024 року демонструють спад на 31%, що свідчить про загальну тенденцію до зменшення доступних робочих рук (рис 2.3) [6].

Брак кваліфікованих кадрів спостерігається практично у всіх напрямках. Найбільший дефіцит відчувається серед фахівців із монолітного будівництва, електриків, сантехніків, спеціалістів із фасадних робіт, а також операторів спеціалізованої будівельної техніки. Попит на ці професії зараз настільки високий, що кожен кваліфікований працівник у буквальному сенсі «на вагу золота».

Тривала безперервна мобілізація, яка активно проводиться в Україні, серйозно впливає на будівельну галузь. Будівельники, через фізичну підготовку та відповідний фаховий досвід, часто є серед перших, кого призивають на військову службу. Це не лише зменшує чисельність працюючих у галузі, але й створює складнощі для реалізації як поточних, так і перспективних будівельних проєктів.

У таких умовах будівельні компанії змушені переглядати стратегії найму, інвестувати в перепідготовку кадрів та шукати нові способи оптимізації будівельних процесів. Крім того, посилюється попит на технології, які знижують залежність від великої кількості робітників, наприклад, автоматизовані системи та сучасне будівельне обладнання.

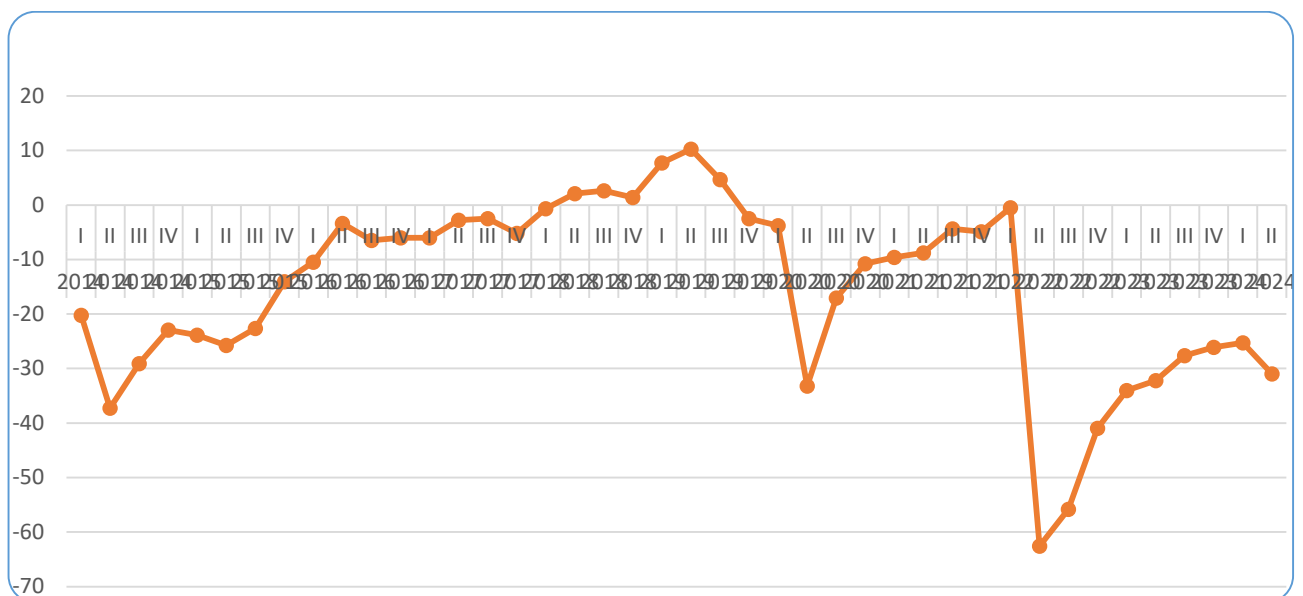


Рис. 2.3. Очікувані зміни кількості працівників на будівельних підприємствах

Приватні будівельні компанії отримують можливість бронювати своїх працівників виключно за умови, що вони займаються відновленням житлового фонду, пошкодженого чи зруйнованого внаслідок воєнних дій, або задіяні у будівництві об'єктів критичної інфраструктури. Ця практика забезпечує пріоритетність важливих для країни проєктів, проте не вирішує проблему загального дефіциту робочої сили.

Тривалий пошук працівників значно уповільнює темпи будівельних робіт, що у свою чергу впливає на строки завершення проєктів. Ситуацію ускладнює підвищення оплати праці для залучення спеціалістів, яке разом із зростанням цін на будівельні матеріали суттєво підвищує вартість будівництва. У багатьох категоріях будівельних матеріалів зафіксовано зростання цін у діапазоні від 30% до 200%. Така динаміка впливає на кінцеву вартість об'єктів, роблячи квадратні метри все менш доступними для споживачів [3].

У 2024 році проблема дефіциту кадрів стає ще гострішою, що може призвести до затримки завершення будівельних проєктів. Затримки у здачі об'єктів з великою ймовірністю спричинять ще більше зростання цін на житлову нерухомість, оскільки попит на житло продовжує залишатися стабільно високим.

У 2024 році будівельна галузь України орієнтується на кілька ключових напрямків: відновлення і модернізацію пошкодженої інфраструктури, розвиток житлового будівництва та стимулювання промислового сектору. Попри виклики економічної нестабільності та інші фактори, галузь має значний потенціал для розвитку. Ключовою умовою успіху стане підтримка з боку уряду, впровадження ефективних програм міжнародних партнерів і залучення додаткових ресурсів.

Водночас підприємства галузі зіткнуться з двома найбільшими викликами: гострим дефіцитом кваліфікованої робочої сили та збереженням високих цін на будівельні матеріали. Це обумовлено як глобальною інфляцією, так і логістичними труднощами у постачанні матеріалів. Ефективне управління ресурсами, активне впровадження сучасних технологій та інновацій стануть

ключовими факторами, які дозволять мінімізувати негативні наслідки цих проблем та забезпечити стабільний розвиток галузі навіть у складних умовах.

2.2. Загальна характеристика та кадрова політика ТОВ «БК «НОВО-БУД»

ТОВ «БК «НОВО-БУД» код ЄДРПОУ 42450171, дата реєстрації 06.09.2018.

Розмір статутного капіталу 422 000,00 грн.

Основні види діяльності ТОВ «БК «НОВО-БУД»

- будівництво споруд;
- розбирання та знесення будівель;
- підготовка до будівництва;
- розвідувальне буріння;
- електротехнічні і монтажні роботи;
- монтаж систем опалення та водопостачання;
- інші монтажні та будівельні роботи;
- штукатурні роботи;
- столярні та теслярські роботи;
- роботи з покриття підлог та обробки стін;
- малярські та скляні роботи;
- інші оздоблювальні роботи;
- покрівельні роботи;
- будівельні роботи, не включені в інші категорії.

ТОВ «БК «НОВО-БУД» є стабільним та фінансово незалежним підприємством, що володіє власним балансом, а також відкритими розрахунковими, валютними й іншими рахунками в банківських установах. Компанія здійснює свою господарську діяльність на основі чинного статуту та внутрішніх нормативних документів, які регулюють усі аспекти її роботи. Майновий комплекс підприємства включає основні засоби, оборотні активи, а також матеріальні та нематеріальні ресурси, вартість яких обліковується у фінансовій звітності компанії.

Стратегічною метою ТОВ «БК «НОВО-БУД» є зміцнення своїх позицій та

досягнення статусу лідера на ринку будівництва. Підприємство прагне забезпечити стабільне зростання, покращуючи якість послуг і оптимізуючи свої бізнес-процеси для підвищення конкурентоспроможності. Основні зусилля компанії спрямовані на досягнення наступних завдань:

- постійне нарощування обсягів виконуваних будівельних робіт з метою задоволення зростаючого попиту на ринку;
- збільшення частки присутності на ринку за рахунок розширення клієнтської бази та освоєння нових напрямків будівництва;
- покращення якості наданих будівельних послуг шляхом впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації працівників та дотримання найвищих стандартів якості;
- скорочення витрат на будівельні роботи за рахунок оптимізації ресурсів і процесів;
- формування та підтримання позитивного іміджу компанії через високу якість виконання робіт, відповідальність перед клієнтами та соціальну активність;
- забезпечення економічності та оперативності будівельного обслуговування через використання інноваційних рішень і сучасного обладнання.

Компанія приділяє особливу увагу визначенню оптимальної структури своїх робіт. Це включає фокусування на тих видах послуг, які користуються високим попитом і мають високу конкурентоспроможність. Такі роботи обираються для забезпечення максимального прибутку підприємства.

Для оцінки економічної доцільності освоєння нових видів робіт проводиться глибокий аналіз. На початкових етапах складаються калькуляції витрат, які враховують усі необхідні ресурси. Після цього здійснюється детальне дослідження ринку для оцінки потенційного доходу від реалізації цих послуг за різними рівнями цін і витрат. Порівняння прогнозованих витрат і можливих надходжень дає змогу оцінити перспективи конкурентоспроможності нових робіт. Це дозволяє на ранніх стадіях визначити доцільність впровадження нових

послуг у діяльність компанії.

ТОВ «БК «НОВО-БУД» також працює над розширенням своєї діяльності, підтримуючи партнерські відносини з провідними компаніями галузі та залучаючи інвестиції для реалізації масштабних проєктів. Особливу увагу компанія приділяє впровадженню інновацій у сфері будівництва, що забезпечує підвищення ефективності, зменшення витрат і покращення якості кінцевого продукту. Це все робить ТОВ «БК «НОВО-БУД» конкурентоспроможним учасником будівельного ринку та надійним партнером для клієнтів і замовників.

ТОВ «БК «НОВО-БУД» здійснює різноманітні види будівельних робіт, які охоплюють як основні будівельні, так і спеціалізовані роботи (електротехнічні, монтажні, оздоблювальні) в м. Київ.

Для визначення місця компанії на ринку, її можливостей, загроз та пріоритетних напрямів розвитку варто виконати аналіз факторів, розробити PEST та SWOT-аналіз.

PEST-аналіз допомагає зрозуміти, як зовнішні сили впливають на компанію. Детальніше з ним можна ознайомитися в таблиці 2. 1.

Таблиця 2. 1. – PEST-аналіз компанії ТОВ «БК «НОВО-БУД»

P (Political)	E (Economical)
<ul style="list-style-type: none"> • воєнний стан обмежує будівельну діяльність і спричиняє дефіцит робочої сили через мобілізацію. • уряд реалізує програми відбудови, створюючи попит на будівельні послуги. • міжнародна фінансова допомога відкриває можливості для нових проєктів. • спрощення регуляторних процедур прискорює реалізацію будівельних робіт. • обмеження в торгівлі сировиною ускладнюють доступність матеріалів. • реформи прозорості державних закупівель створюють рівні умови для учасників. • фінансування проєктів енергоефективності сприяє залученню до сучасних будівельних рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> • інфляція в Україні залишається на рівні 5,8%, що впливає на вартість будівельних матеріалів. • зростання ВВП на 6,5% у першому кварталі 2024 року свідчить про активізацію будівельного сектору. • залежність від імпортного бензину підвищує витрати на транспортування матеріалів, що впливає на кінцеву вартість будівельних робіт. • державні програми з відновлення будівництва стимулюють попит на послуги, включаючи монтажні, оздоблювальні та реконструкційні роботи. • середня ціна на паливо підвищує витрати на транспортування матеріалів і обладнання. • стабільний курс гривні на рівні 40 грн за долар знижує валютні ризики для закупівлі імпортних будівельних матеріалів. • зростання мінімальної заробітної плати до 7 000 гривень підвищує витрати на оплату праці

Продовження таблиці 2.1 – PEST-аналіз компанії ТОВ «БК «НОВО-БУД»

S (Socio - cultural)	T (Technological)
<ul style="list-style-type: none"> • дефіцит робочої сили через мобілізацію зменшує доступність кваліфікованих працівників для виконання будівельних робіт. • зростання внутрішньо переміщених осіб збільшує попит на житло та реконструкцію будівель. • соціальна підтримка державою програм відновлення стимулює активність у будівельному секторі. • зміна пріоритетів населення у виборі житла на користь енергоефективних і безпечних будівель збільшує попит на сучасні будівельні рішення. • міграція населення в західні регіони країни створює попит на будівництво та реконструкцію в цьому регіоні. • підвищення рівня безпеки житла через вимоги до облаштування укриттів стимулює додаткові послуги в будівельній сфері. • розвиток соціальної інфраструктури (шкіл, лікарень) у регіонах відновлення відкриває нові можливості для будівельних проєктів. • сприйняття будівельної галузі як основи відновлення країни підвищує її значущість у суспільстві. • зміна демографічної структури регіонів через війну впливає на попит на різні види будівельних послуг. • зростання попиту на житло для переселенців формує нові виклики для будівельних компаній. 	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження сучасних технологій у будівництві, таких як bim (building information modeling), покращує якість проєктування та реалізації проєктів. • використання енергоефективних матеріалів та технологій стимулюється зростаючим попитом на екологічно безпечні будівлі. • автоматизація будівельних процесів дозволяє зменшити залежність від дефіциту робочої сили. • інновації у сфері модульного будівництва та збірних конструкцій скорочують терміни виконання робіт. • застосування технологій 3d-друку у будівництві відкриває перспективи для зниження собівартості проєктів. • використання сучасного будівельного обладнання підвищує продуктивність праці та знижує витрати. • доступ до нових програмних продуктів для управління будівельними проєктами покращує координацію робіт. • розвиток технологій відновлення пошкоджених будівель (зміцнення конструкцій, ремонт фасадів) відповідає запитам відбудови. • поширення використання дронів для моніторингу та контролю будівельних майданчиків покращує управління процесами. • інтеграція з системами "розумного будинку" стає все більш затребуваною у сучасному будівництві.

Рзроблено автором

Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів показав, що зовнішнє середовище створює як виклики, так і можливості для розвитку ТОВ «БК «НОВО-БУД». Воєнний стан і мобілізація значно обмежують доступ до кваліфікованої робочої сили та будівельних матеріалів, водночас державні програми відбудови, міжнародна фінансова допомога та спрощення регуляторних процедур відкривають нові перспективи. Зростання попиту на енергоефективне і безпечне житло, стимульоване соціальними змінами, створює додаткові можливості для будівельних проєктів, орієнтованих на переселенців та відновлення інфраструктури в регіонах.

Технологічний розвиток, включаючи впровадження BIM, автоматизацію процесів, використання 3D-друку та інноваційні підходи до модульного

будівництва, дозволяє компанії підвищувати ефективність і знижувати витрати. Однак економічні виклики, такі як інфляція, зростання цін на паливо та підвищення витрат на оплату праці, вимагають оптимізації витрат і ефективного управління ресурсами. Таким чином, успішна діяльність ТОВ «БК «НОВО-БУД» залежить від здатності компанії адаптуватися до змін, використовувати можливості зовнішнього середовища та впроваджувати сучасні технології у будівельні процеси.

Наступним кроком є розробка SWOT-аналізу компанії ТОВ «БК «НОВО-БУД». У таблиці 2.2 описано сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. У таблиці 2.2 наведено перетин цих факторів та описано дії для ефективного використання наявних умов з метою максимізації прибутку компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «БК «НОВО-БУД» має значний потенціал для розвитку завдяки своїм сильним сторонам та можливостям. Диверсифікація будівельних послуг, стратегічна орієнтація на інновації та енергоефективність, а також позитивна репутація серед клієнтів створюють міцну основу для конкурентоспроможності. Підтримка партнерських відносин із провідними компаніями галузі та стабільна фінансова база дозволяють підприємству ефективно реалізовувати проекти, орієнтуючись на високий попит у будівельному секторі. Зокрема, участь у державних програмах відбудови та міжнародних проєктах відкриває перспективи для розширення діяльності та залучення додаткових інвестицій. Розвиток сучасних технологій, таких як BIM, дрони та модульне будівництво, забезпечує підвищення ефективності робіт і дає змогу підприємству впроваджувати інноваційні будівельні рішення.

Водночас компанія стикається з низкою викликів. Залежність від зовнішніх постачальників будівельних матеріалів і кваліфікованих кадрів створює ризики для стабільного виконання робіт. Економічні фактори, зокрема інфляція, висока собівартість будівельних матеріалів і обмежені фінансові ресурси, ускладнюють реалізацію масштабних проєктів та розширення у нових регіонах. Серед загроз варто виділити зростання конкуренції на ринку, нестабільність економіки,

законодавчі зміни та валютні ризики, які можуть впливати на фінансову стабільність компанії. Успіх підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до цих викликів, оптимізувати внутрішні процеси та використовувати сучасні технології для збереження та посилення своїх конкурентних позицій.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз компанії ТОВ «БК «НОВО-БУД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • диверсифікація будівельних послуг, включаючи основні та спеціалізовані роботи (електротехнічні, монтажні, штукатурні, покрівельні тощо). • стабільна фінансова база з власним балансом і розрахунковими рахунками. • стратегічна орієнтація на інновації та впровадження енергоефективних технологій. • позитивна репутація як надійного партнера серед клієнтів та замовників. • підтримка партнерських відносин із провідними компаніями галузі. • орієнтація на високий попит у будівельному секторі, включаючи відновлення споруд і інфраструктури. • оптимізація витрат і процесів через постійний аналіз економічної доцільності проєктів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від зовнішніх джерел постачання будівельних матеріалів, що збільшує ризики затримок через логістичні проблеми. • Висока залежність від кваліфікованих кадрів, брак яких через мобілізацію значно ускладнює виконання робіт. • Обмеженість фінансових ресурсів для масштабного розширення в інших регіонах України. • Нестача автоматизації в управлінні будівельними процесами. • Значний вплив інфляції на собівартість робіт та загальну прибутковість.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Участь у державних програмах відбудови та міжнародних проєктах фінансування. • Зростання попиту на послуги реконструкції через воєнні дії та потребу відновлення пошкодженої інфраструктури. • Розширення діяльності в західних регіонах країни через зростання кількості внутрішньо переміщених осіб. • Залучення іноземних інвесторів для реалізації масштабних проєктів. • Розвиток ринку енергоефективного будівництва через підтримку державних програм і міжнародних партнерів. • Використання сучасних технологій (BIM, дрони, модульне будівництво) для підвищення ефективності робіт. • Розширення асортименту послуг через впровадження нових будівельних рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> • Тривалий воєнний стан, що обмежує діяльність у деяких регіонах. • Зростання конкуренції з боку великих будівельних компаній. • Нестабільність економіки, яка може впливати на попит на будівельні послуги. • Зростання собівартості будівельних матеріалів через інфляцію та логістичні обмеження. • Ризики законодавчих змін у будівельній галузі. • Валютні ризики при закупівлі імпортованих матеріалів через коливання курсу гривні. • Зниження купівельної спроможності населення, що може впливати на обсяги приватного будівництва.

Джерело: розроблено автором

Підприємство має наступну організаційну структуру (рис. 2.4)



Рис. 2.4 – Організаційна структура ТОВ «БК «НОВО-БУД»

Директор є ключовою фігурою в управлінні ТОВ «БК «НОВО-БУД». Він приймає стратегічні рішення, які впливають на діяльність підприємства, зокрема визначає основні напрями розвитку, координує роботу підрозділів і контролює виконання фінансових, виробничих та якісних показників. Директор особисто бере участь у вирішенні найважливіших питань, таких як затвердження проєктів, вибір постачальників, узгодження умов контрактів і нагляд за відповідністю

роботи підприємства чинному законодавству.

Адміністративний директор відповідає за координацію управлінських процесів, включаючи діяльність юридичного, кадрового відділів і бухгалтерії. Він забезпечує дотримання внутрішніх нормативів, організовує документообіг і контролює своєчасне виконання адміністративних завдань. Його функції спрямовані на забезпечення стабільної роботи підприємства та підтримку основних виробничих процесів.

Начальник відділу будівництва координує всі аспекти виконання будівельних робіт. Він взаємодіє з прорабами, головними інженерами та робочими бригадами для забезпечення своєчасного виконання проєктів відповідно до стандартів якості. Начальник також відповідає за підготовку технічної документації, розподіл ресурсів та управління виконанням виробничих завдань.

Прораб є безпосереднім координатором робіт на об'єктах. Він забезпечує оперативне керівництво робочими бригадами, контролює виконання завдань у встановлені терміни та відповідність робіт технічним вимогам. Його основними підлеглими є будівельники, монтажники, електрики, оздоблювальники та спеціалісти з демонтажу.

Головний інженер (технічні проєкти) відповідає за технічну підготовку будівельних об'єктів, включаючи проєктування, узгодження технічних рішень і контроль за дотриманням проєктної документації. Його завдання також включають впровадження інновацій у будівельні процеси для підвищення ефективності роботи.

Головний інженер з якості та безпеки контролює дотримання стандартів безпеки на об'єктах, забезпечує технічний нагляд за виконанням робіт і відповідає за відповідність об'єктів будівництва встановленим нормам. Він також співпрацює з відділом контролю якості, який оцінює кінцеві результати виконаних робіт

Юрист забезпечує правову підтримку підприємства, включаючи підготовку договорів, контроль за дотриманням законодавства, вирішення можливих правових спорів і надання консультацій з юридичних питань. Його роль важлива для мінімізації ризиків і забезпечення правової безпеки компанії.

Кадровий відділ займається управлінням персоналом, включаючи підбір кадрів, оформлення працівників, ведення кадрової документації та організацію професійного навчання. Відділ відіграє ключову роль у підтримці ефективності роботи колективу та зниженні рівня плинності кадрів.

Бухгалтерія відповідає за фінансовий облік, складання фінансової звітності, виконання податкових зобов'язань і контроль за витратами підприємства. Її діяльність забезпечує фінансову стабільність і прозорість бізнесу.

Робочі бригади складаються з будівельників, монтажників, електриків, оздоблювальників та спеціалістів із демонтажу, які виконують основний обсяг робіт на будівельних об'єктах. Їхня злагоджена робота є ключовою для вчасного виконання проєктів відповідно до стандартів якості.

На підприємстві працює висококваліфікований персонал. Особливе місце надається кадровій політиці підприємства:

- робота з забезпечення комфортних робочих місць;
- створення здорового соціального клімату в колективі;
- виокремлення цілей і задач кадрової політики;
- контролінг персоналу;
- забезпечення колективної форми роботи;
- співпраця з провідними профільними навчальними закладами по підбору і підготовці кадрів.

Негативною рисою даного підприємства є відсутність спеціалістів з

маркетингової діяльності, що суттєво знижує рівень конкурентоспроможності підприємства порівняно з конкурентами.

З метою визначення ефективності управління персоналом було проведено аналіз структури та чисельності працівників ТОВ «БК «НОВО-БУД», а також визначено рівень плинності кадрів на підприємстві. Формування персоналу ТОВ «БК «НОВО-БУД» здійснюється відповідно до специфіки діяльності компанії, з урахуванням технологічних потреб у певних категоріях працівників. Стабільний розвиток підприємства безпосередньо впливає на чисельність працівників та їх розподіл. Оцінка кількості та структури працівників за останні три роки діяльності підприємства ТОВ «БК «НОВО-БУД» наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Зміна чисельності персоналу підприємства і його структури

Показник	2021 рік (осіб)	2021 рік (%)	2022 рік (осіб)	2022 рік (%)	2023 рік (осіб)	2023 рік (%)	Відхилення 2023 від 2021рр. (осіб)	Відхилення 2023 року від 2021рр. (%)
Всього персоналу:	60	100	37	100	39	100	-21	-35.0
1) промисловий персонал								
а) робітники	27	45.0	21	56.7	25	64.1	-2	-7.4
б) службовці	9	15.0	3	8.1	2	5.1	-7	-77.8
в) керівники	2	3.3	2	5.5	2	5.1	0	0.0
г) спеціалісти	10	16.7	5	13.5	3	7.7	-7	-70.0
2) непромисловий персонал	12	20.0	6	16.2	7	18.0	-5	-41.7

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що скорочення чисельності персоналу ТОВ «БК «НОВО-БУД», яке працює у Києві, є

результатом складної ситуації на будівельному ринку столиці та загального впливу війни в Україні. За період з 2021 по 2023 рік загальна чисельність персоналу зменшилася на 35%, що свідчить про адаптацію підприємства до нових реалій. Київський будівельний ринок значно постраждав через зниження інвестиційної активності, складнощі з логістикою будівельних матеріалів та відсутність стабільного попиту на нове будівництво.

Скорочення робітників на 7.4% свідчить про зменшення обсягів будівельних робіт, які виконувало підприємство. Це може бути пов'язано із призупиненням великих проєктів через ризики безпеки та зниженням економічної активності. Найзначніше скорочення стосувалося службовців, чисельність яких зменшилася на 77.8%. Це пояснюється оптимізацією адміністративних витрат у період економічної невизначеності, що дозволяє знизити фіксовані витрати. Скорочення спеціалістів на 70% також свідчить про те, що компанія сконцентрувалася на виконанні основних видів робіт, відмовившись від супутніх функцій.

Частка робітників у загальній структурі персоналу зросла з 45.0% до 64.1%, що вказує на орієнтацію підприємства на базову будівельну діяльність, яка є найбільш затребуваною навіть в умовах кризи. Водночас кількість керівників залишилася стабільною, що забезпечує контроль та управління всіма бізнес-процесами. Непромисловий персонал скоротився на 41.7%, що, ймовірно, пов'язано зі скороченням робіт, які не є критичними для основної діяльності.

Ситуація на будівельному ринку Києва залишається складною через високі ризики для інвесторів, значне зростання цін на матеріали та нестачу кваліфікованих кадрів. У той же час збереження активності на ринку нерухомості та початок відновлювальних робіт у Київській області створюють передумови для поступового відновлення. Для адаптації до цих умов підприємству необхідно розробити стратегію збалансованого розвитку кадрового потенціалу, яка передбачатиме поступове відновлення чисельності спеціалістів та службовців, інвестиції у навчання персоналу та підвищення

ефективності роботи. Це дозволить ТОВ «БК «НОВО-БУД» залишатися конкурентоспроможним гравцем на ринку будівельних послуг Києва.

Ці зміни пов'язані з реформуванням структури персоналу в ТОВ «БК «НОВО-БУД» за аналізований період. Розподіл чисельності персоналу ТОВ «БК «НОВО-БУД» у динаміці за 2021-2023 роки представлений на рисунку 2.2.

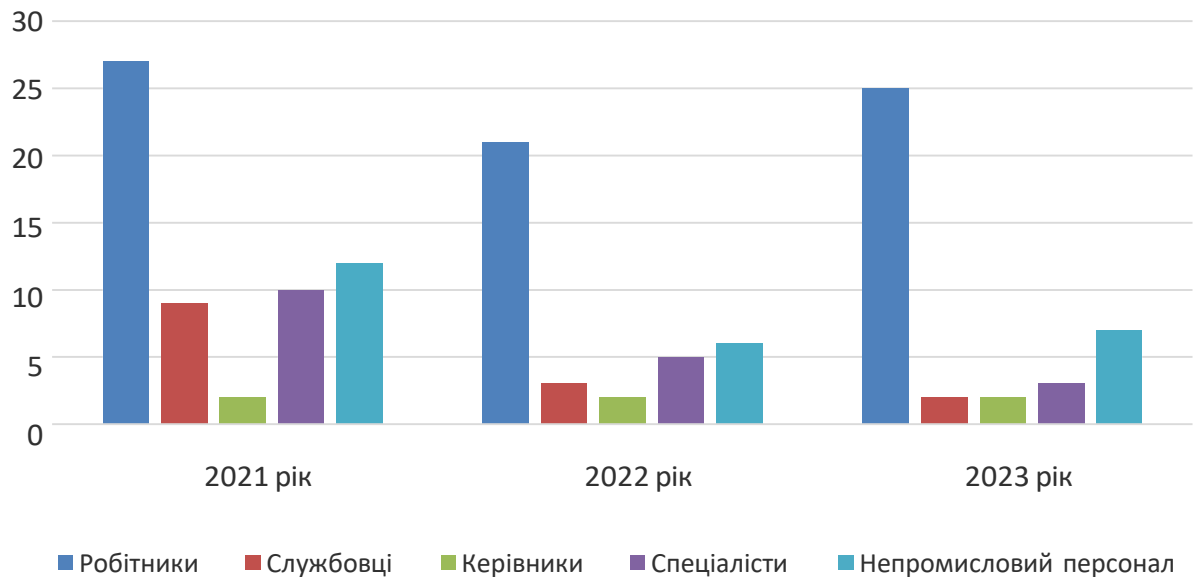


Рис. 2.5. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «БК «НОВО-БУД»

Показники руху кадрів ТОВ «БК «НОВО-БУД» за останні три роки та їх зміни наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Плинність кадрів в ТОВ «БК «НОВО-БУД» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022 року від 2021 (+/-)	Відхилення 2023 року від 2022 (+/-)
Чисельність працівників на початок року, чол.	75	60	37	15	-23
Чисельність прийнятих на протязі року, чол.	5	6	5	1	-1
Чисельність звільнених на протязі року, чол.	20	29	3	9	-26
в т.ч. за власним бажанням	15	26	3	11	-23
Чисельність працівників на кінець року, чол.	60	37	39	-23	2
Середньорічна чисельність працівників, чол.	68	49	38	-19	-11
Коефіцієнт по прийому, %	7,35	-12,2	13,2	4,85	0,96
Коефіцієнт по звільненню, %	29,4	59,2	7,9	29,8	-51,3

Зміна чисельності персоналу відображена на рисунку 2.6.

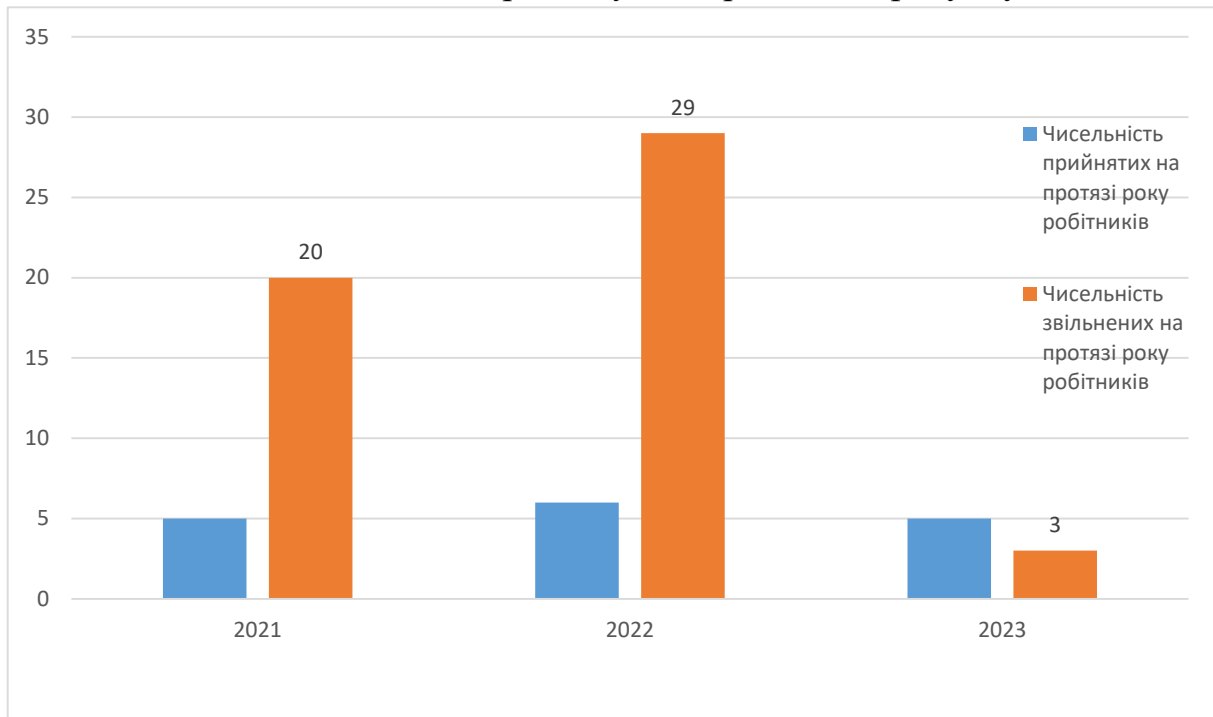


Рис. 2.6 Зміна чисельності персоналу ТОВ «БК «НОВО-БУД»»

Аналізуючи динаміку чисельності працівників ТОВ «БК «НОВО-БУД» за 2021-2023 роки, можна припустити, що суттєві зміни в структурі персоналу обумовлені впливом зовнішніх факторів, зокрема війною, економічною нестабільністю та скороченням попиту на будівельні послуги. Чисельність працівників на початок року поступово зменшувалася: з 75 осіб у 2021 році до 37 осіб у 2023 році, що свідчить про скорочення масштабів діяльності компанії. Значна плинність кадрів у 2022 році, коли звільнилися 29 працівників, зокрема 26 за власним бажанням, може бути обумовлена невизначеністю у галузі, складнощами у логістиці матеріалів, а також еміграцією працівників через військові дії. У 2023 році ситуація дещо стабілізувалась: кількість звільнень суттєво зменшилася до 3 осіб, що може свідчити про поступову адаптацію підприємства до нових умов.

Кількість прийнятих працівників залишалася відносно стабільною, коливаючись у межах 5-6 осіб щороку, що вказує на спроби компанії частково компенсувати втрати. Середньорічна чисельність персоналу зменшилась із 68 осіб у 2021 році до 38 осіб у 2023 році, що є відображенням загальної тенденції до скорочення. Коефіцієнт звільнення в 2022 році сягнув 59,2%, що демонструє

кризовий період у діяльності компанії, пов'язаний із зменшенням обсягів будівельних робіт через економічний спад і загальну нестабільність. У 2023 році цей показник різко знизився до 7,9%, що може бути наслідком стабілізації внутрішніх процесів та зменшення кількості звільнень за власним бажанням.

Ситуація на ринку будівельних послуг у Києві, де працює компанія, залишається складною через вплив війни, зниження попиту на нове будівництво та збільшення витрат на матеріали й ресурси. Збільшення чисельності працівників на кінець 2023 року до 39 осіб (+2 особи порівняно з початком року) свідчить про перші спроби відновлення активності, ймовірно, у відповідь на відновлювальні роботи у столиці та передмісті. Для подальшого розвитку підприємству необхідно переглянути кадрову стратегію, враховуючи потребу в адаптації до ринкових змін, а також зосередитися на збереженні та залученні ключових працівників.

Висновки за другим розділом

Воєнні дії в Україні суттєво вплинули на всі аспекти будівельного ринку. Значні втрати житлового фонду, інфраструктури та промисловості створили попит на відновлювальні роботи, особливо в центральних і західних регіонах. Однак, обмеження у постачанні матеріалів, мобілізація робітників та зростання собівартості будівництва ускладнюють діяльність компаній. Попри виклики, спостерігається поступове відновлення ринку завдяки державним програмам та міжнародній допомозі.

Компанія, як і весь ринок, зіштовхнулася з проблемами, пов'язаними зі скороченням чисельності персоналу, дефіцитом кваліфікованих кадрів і зростанням витрат. Для адаптації підприємство зосередилося на оптимізації внутрішніх процесів, впровадженні інноваційних технологій та розширенні послуг, що користуються високим попитом. Попри складнощі, компанія змогла зберегти базові виробничі процеси та закласти основу для подальшого розвитку.

Попит на відновлення житлової нерухомості та інфраструктури створює значні можливості для зростання. Водночас ключовими викликами

залишаються нестабільність економіки, логістичні обмеження та зростання конкуренції. Подальший розвиток компанії залежить від здатності до адаптації, ефективного управління ресурсами та залучення інвестицій для модернізації. Інтеграція інновацій, таких як автоматизація будівельних процесів, стане важливим кроком у забезпеченні конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПЕРСОНАЛУ ТОВ «БК «НОВО-БУД» В УМОВАХ VUCA-СВІТУ

3.1. Рекомендації щодо впровадження маркетингового відділу в ТОВ «БК «НОВО-БУД»

У 2021 році ТОВ «БК «НОВО-БУД» мало широку мережу замовників, що дозволяло компанії забезпечувати стабільний фінансовий стан і збільшувати обсяги виконаних робіт. Завдяки високій якості послуг та відповідальному підходу до реалізації проєктів, компанія значною мірою покладалася на рекомендації задоволених клієнтів та партнерів. Репутація, сформована на основі виконаних замовлень, сприяла залученню нових клієнтів через особисті контакти та партнерські зв'язки.

Комунікація компанії значною мірою базувалася на безпосередніх стосунках із великими забудовниками та девелоперами, для яких ТОВ «БК «НОВО-БУД» виконувало підрядні роботи. Інформація про компанію передавалася через партнерські канали, такі як звіти про виконані проєкти, рекомендації та презентації для потенційних замовників. На той час директор компанії вважав, що поточні комунікації є достатніми для підтримки стабільного обсягу робіт і що створення окремої посади маркетолога не є необхідним. При потребі друкованої продукції, такої як листівки або рекламні матеріали, зверталися до сторонніх рекламних агенцій.

У той час адміністративний директор, який частково займався функціями маркетолога, піднімав питання щодо необхідності найму окремого спеціаліста, аргументуючи це тенденціями ринку та зміною попиту на будівельні послуги. Він пояснював, що ринок вимагає більш структурованого підходу до маркетингової діяльності, включаючи розвиток цифрових каналів і посилення конкурентоспроможності. Однак фінансові показники компанії на той момент залишалися позитивними, і директор ухвалив рішення відмовитися від залучення спеціаліста.

Ситуація змінилася з початком війни, що суттєво вплинуло на будівельний ринок. Зниження попиту на нове будівництво, складнощі з логістикою та скорочення персоналу призвели до необхідності перегляду підходів до роботи компанії. Зменшення обсягів замовлень та зміни в структурі клієнтів поставили гостру проблему з просуванням послуг компанії та пошуком нових замовників. Відсутність системної маркетингової стратегії почала створювати значні ризики для подальшої діяльності. На цьому етапі питання про створення маркетингового відділу чи залучення фахівця стало критичним для адаптації компанії до нових умов та забезпечення її стабільного функціонування.

Відсутність маркетингової складової структури ТОВ «БК «НОВО-БУД» призводить до таких проблем:

- недостатній аналіз ринку та цільової аудиторії. Компанія не проводить систематичного аналізу ринкових тенденцій, попиту на будівельні послуги, а також не досліджує основні потреби та очікування потенційних замовників. Це обмежує можливості для створення конкурентоспроможних пропозицій та адаптації до змін у галузі;
- неефективне залучення клієнтів. Відсутність рекламних кампаній, брендингу та активного просування послуг призводить до втрати потенційних клієнтів. Багато споживачів просто не знають про існування компанії або її переваги, що знижує обсяги укладених контрактів;
- слабка комунікація з наявними клієнтами. Компанія не використовує маркетингові інструменти для підтримки лояльності замовників, що може спричинити їхнє звернення до конкурентів. Відсутність зворотного зв'язку з клієнтами також ускладнює оцінку якості наданих послуг та впровадження покращень.
- відсутність чіткої стратегії розвитку. Немає довгострокового плану позиціонування компанії на ринку, розширення її частки або виходу на нові сегменти. Це створює ризики для майбутнього розвитку, особливо в умовах високої конкуренції та змін у будівельній галузі.

- низька впізнаваність бренду. ТОВ «БК «НОВО-БУД» не проводить активної роботи над формуванням іміджу компанії як надійного та професійного партнера. Це негативно впливає на її репутацію та зменшує можливості для залучення нових проектів.

Для забезпечення ефективного розвитку ТОВ «БК «НОВО-БУД» та вирішення виявлених проблем, пов'язаних з відсутністю маркетингової складової, доцільно впровадити повноцінний відділ маркетингу. Цей підрозділ стане ключовим елементом у формуванні стратегії просування, залучення клієнтів та розвитку компанії на конкурентному ринку.

Для повноцінної роботи підприємства можна запропонувати таку оптимальну структуру маркетингово-продажного відділу, яка враховує специфіку ринку будівельних послуг, обмежені ресурси та кількість працівників, структура дозволить ефективно реалізувати базові маркетингові та продажні функції без значного збільшення витрат (рис.3.1).

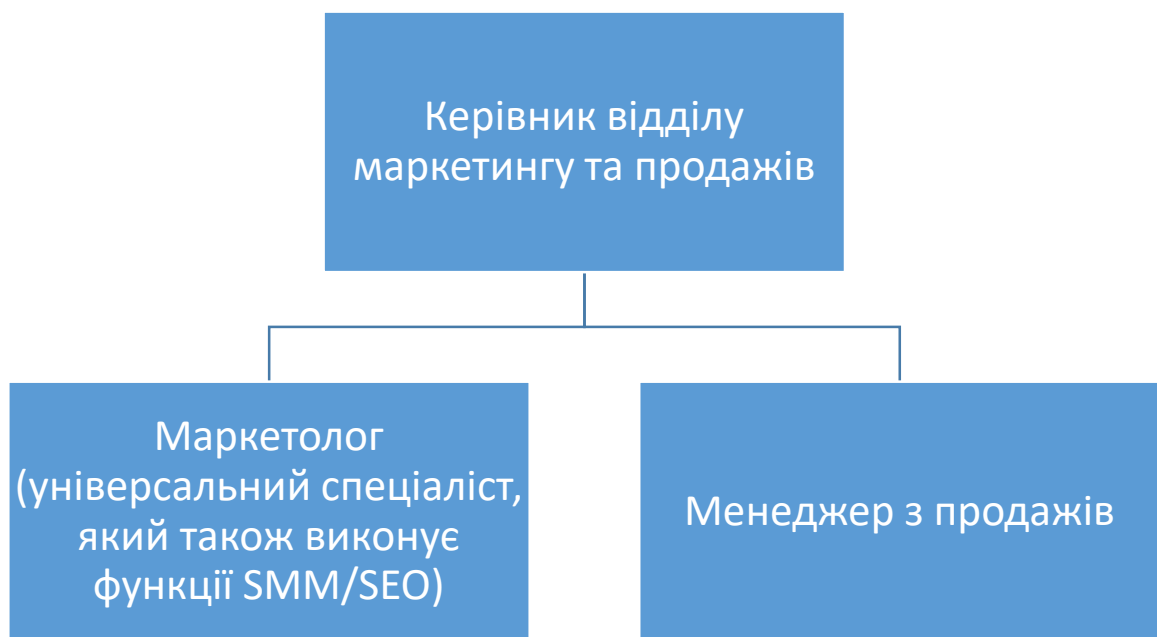


Рис.3.1 Структура маркетингового відділу

Далі опишемо функціонал кожної з посад, огляд якого був представлений в розділі 1. Керівник маркетингового відділу буде відповідати за розробку стратегій просування послуг компанії, зокрема житлового та комерційного будівництва, з урахуванням особливостей регіонального ринку. Він

займатиметься аналізом конкурентного середовища, моніторингом цінових тенденцій на ринку будівельних послуг та матеріалів, а також формуватиме рекламні бюджети та контролюватиме їхнє виконання. Керівник забезпечуватиме узгодження дій між маркетологами та менеджерами з продажів, координуватиме проведення презентацій для потенційних клієнтів, участь у будівельних виставках і тендерах. Він також матиме завдання розробляти іміджеві кампанії, спрямовані на підвищення впізнаваності компанії серед забудовників, інвесторів і партнерів.

Маркетолог виконуватиме функції аналізу ринку та створення контенту для соціальних мереж та сайту компанії. Основними завданнями маркетолога буде ведення сторінок компанії в соціальних мережах, публікація новин про завершені проекти, наприклад, будівництво житлового комплексу або офісного центру, а також написання текстів для блогу компанії, які підкреслюватимуть переваги співпраці з ТОВ «БК «НОВО-БУД». Він займатиметься SEO-оптимізацією сайту, щоб забезпечити його видимість у пошукових системах за запитами будівельної тематики. Маркетолог також матиме завдання організувати таргетовану рекламу в соціальних мережах, наприклад, для просування спеціальних пропозицій або акцій на будівельні послуги.

Менеджер з продажів займатиметься прямим контактом із клієнтами, включаючи забудовників, девелоперів і приватних замовників. Його обов'язки включатимуть проведення зустрічей із потенційними клієнтами, надання інформації про послуги компанії, підготовку та укладення договорів, а також забезпечення супроводу клієнтів на всіх етапах виконання замовлення. Менеджер також працюватиме з існуючою клієнтською базою, забезпечуючи своєчасну комунікацію, інформування про нові послуги та отримання зворотного зв'язку. Крім цього, він братиме участь у тендерах і професійних заходах, таких як виставки будівельних технологій, де представлятиме послуги компанії потенційним партнерам.

Виходячи з масштабів підприємства ТОВ «БК «НОВО-БУД» та сьогоденної ситуації, запропонують поетапне впровадження маркетингового підрозділу:

Етап 1. Створення відділу маркетингу

На першому етапі ТОВ «БК «НОВО-БУД» необхідно ввести до організаційної структури спеціалізований відділ маркетингу. Цей підрозділ має стати ключовим елементом для формування системного підходу до розвитку компанії на ринку. Відділ маркетингу буде відповідати за аналіз ринкових умов, розробку стратегій просування, брендинг, а також організацію та реалізацію рекламних кампаній. Це дозволить підприємству краще розуміти потреби клієнтів, формувати конкурентоспроможні пропозиції та ефективно позиціонувати свої послуги.

Етап 2. Призначення маркетолога

На початковому етапі, до повного формування відділу маркетингу, доцільно створити окрему посаду маркетолога. Цей спеціаліст відповідатиме за виконання базових маркетингових функцій. Основними завданнями маркетолога будуть: розробка та просування пропозицій, орієнтованих на цільову аудиторію; встановлення комунікації з клієнтами, збір їхніх відгуків і побажань; проведення опитувань та інших інструментів дослідження для збору даних про ринок. Призначення маркетолога забезпечить перші кроки у формуванні маркетингової складової компанії.

Етап 3. Запуск рекламних кампаній

Для привернення уваги клієнтів та підвищення впізнаваності бренду, ТОВ «БК «НОВО-БУД» має розпочати рекламні кампанії. Цей етап включає:

- використання онлайн-платформ, таких як соціальні мережі, Google Ads та будівельні портали, для просування послуг компанії;
- використання офлайн-інструментів, наприклад, реклами на банерах, роздачі буклетів або участі у галузевих заходах;
- створення власного вебсайту, де буде представлено портфоліо завершених проектів, відгуки клієнтів та ключові переваги компанії. Запуск

рекламних кампаній допоможе зміцнити позиції компанії на ринку та залучити нових клієнтів.

Етап 4. Розробка довгострокової маркетингової стратегії. Це останній етап передбачає створення стратегічного плану маркетингового розвитку компанії. Цей план має включати:

- Чітко визначені цілі, наприклад, підвищення впізнаваності бренду, збільшення клієнтської бази та розширення частки ринку.
- Стратегії для роботи з новими сегментами клієнтів, орієнтуючись на їхні специфічні потреби.
- Розробку заходів, спрямованих на підтримку лояльності клієнтів та утримання довгострокових партнерських відносин. Довгострокова маркетингова стратегія дозволить ТОВ «БК «НОВО-БУД» ефективно адаптуватися до змін ринкових умов і забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Створення маркетингового відділу є важливим етапом для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах VUCA-світу. Це дозволить компанії адаптуватися до змін, підвищити ефективність продажів та зміцнити свої ринкові позиції.

3.2. Пропозиції та обґрунтування ефективності щодо розвитку компетенцій маркетингового персоналу ТОВ «БК «НОВО-БУД» в умовах VUCA-світу

У сучасному бізнес-середовищі, особливо в умовах VUCA-світу, розвиток компетенцій є ключовим фактором для ефективної роботи персоналу, зокрема маркетингового підрозділу. ТОВ «БК «НОВО-БУД» перебуває на етапі формування маркетингового відділу, де першою посадою стає універсальний маркетолог. У подальшому ця структура розширюватиметься до повноцінного відділу, включаючи керівника відділу маркетингу та продажів, маркетолога і менеджера з продажів. Тому розвиток компетенцій для кожної з цих посад має відбуватися поетапно та відповідати їхнім функціям.

Для початку важливо зазначити, що в умовах VUCA-світу маркетинговий персонал стикається з необхідністю швидкої адаптації до змін, здатністю працювати в умовах невизначеності та знаходити нестандартні рішення для вирішення складних завдань. На основі досліджень та аналізу ключових вимог, викладених у теоретичному розділі, можна виділити такі основні напрями для розвитку компетенцій персоналу: гнучкість і адаптивність, критичне мислення, інноваційне мислення, цифрова грамотність та комунікаційні навички.

Методи впровадження програм розвитку спрямовані на підвищення компетентностей маркетингового персоналу, що є ключовим фактором для ефективної роботи в умовах динамічних змін. Досягнення необхідного рівня компетентностей залежить не лише від індивідуального бажання працівників навчатися, але й від організації комплексної системи навчання, яка враховує як особливості галузі, так і специфіку конкретної компанії. Для маркетингового персоналу важливо сформуванати широкий спектр навичок — від аналітичного мислення до комунікаційної майстерності, а також адаптацію до роботи з сучасними цифровими технологіями.

Корпоративні тренінги та семінари є одним із найбільш дієвих методів підвищення кваліфікації. Вони дозволяють співробітникам взаємодіяти з експертами галузі, вивчати практичні аспекти роботи, розбирати актуальні кейси та отримувати знання, що безпосередньо застосовні до їхніх завдань. Завдяки залученню зовнішніх фахівців можна отримати нові підходи до вирішення складних задач, а також зрозуміти, як впровадити інновації в поточні бізнес-процеси. Для досягнення максимального ефекту такі заходи повинні бути спрямовані на вирішення конкретних викликів компанії та включати практичну частину, яка допомагає закріпити отримані знання.

Онлайн-навчання через платформи на кшталт Coursera чи Udemy дозволяє співробітникам самостійно обирати тематику та темп навчання, що особливо важливо для зайнятих спеціалістів. Ці платформи пропонують курси з маркетингової аналітики, управління кампаніями, роботи з інструментами SEO та CRM-системами. Їхньою перевагою є доступність, можливість отримання

сертифікатів і навчання у провідних світових експертів без необхідності відриву від роботи. Такі курси допомагають сформувати фундаментальні та спеціалізовані навички, які безпосередньо підвищують ефективність співробітників.

Менторські програми забезпечують персоналізований підхід до навчання, що значно підвищує його ефективність. Наставник, який має досвід у конкретній галузі, може адаптувати свої поради та рекомендації до реальних умов роботи компанії. Регулярні зустрічі з ментором дозволяють новим працівникам швидше освоюватися, а досвідченим співробітникам — удосконалювати свої професійні навички. Такий підхід сприяє не лише підвищенню кваліфікації, але й створює середовище для обміну знаннями всередині компанії.

Кейсові дослідження є важливим інструментом для аналізу успішних практик у маркетингу, особливо в будівельній галузі. Вивчення реальних прикладів дозволяє співробітникам зрозуміти, які стратегії та тактики були успішними, а також як їх можна адаптувати до специфіки своєї компанії. Аналіз внутрішніх кейсів також є корисним для ідентифікації сильних сторін та недоліків у поточних бізнес-процесах, що допомагає покращувати результати у майбутньому.

Ключовим завданням для ТОВ «БК «НОВО-БУД» є формування конкурентоспроможного маркетингового підрозділу, який здатен адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати ефективну реалізацію маркетингових і комунікаційних стратегій. Саме тому компанії необхідно зосередитися на системному підвищенні кваліфікації персоналу, використовуючи різноманітні методи навчання та вдосконалення, які були запропоновані раніше (рис 3.2) Детальніше розглянемо більш конкретно для кожної посади.

Керівник відділу маркетингу та продажів. Для цієї посади ключовими компетенціями є стратегічне мислення, лідерські якості, комунікативні навички та знання в галузі цифрового маркетингу. Його основними обов'язками буде координація діяльності відділу, розробка маркетингових стратегій, управління

бюджетами та аналіз ефективності кампаній. Для розвитку цих компетенцій рекомендується:

Тренінги з лідерства та стратегічного планування є важливим інструментом для розвитку керівників, які займаються стратегічним управлінням і лідерством. Наприклад, програма «Стратегічний розвиток і лідерство» від компанії «ТОТ» допомагає розвивати навички лідерства та формувати ефективні стратегії для довгострокового розвитку організації. Подібно до цього, тренінг «Ефективне лідерство для керівників» від «ICRM Consulting» націлений на вивчення сучасних інструментів управління, які дозволяють покращити взаємодію з командою та підвищити ефективність керівництва. Такі програми сприяють вдосконаленню лідерських компетенцій і підвищують здатність до прийняття стратегічних рішень [33,43].



Рис. 3.2. Рекомендовані заходи з підвищення кваліфікації для відділу маркетингу ТОВ «БК «НОВО-БУД»

Навчання з аналізу ринку та конкурентного середовища також відіграє важливу роль у розвитку фахівців із маркетингу та продажів. Наприклад, курс «Power BI від А до Я» від «Platma Academy» дозволяє оволодіти навичками створення інтерактивних звітів і дашбордів для аналізу великих обсягів даних.

Онлайн-курс «Power BI» від «Laba» надає глибокі знання щодо інструментів аналізу та візуалізації, що сприяє прийняттю обґрунтованих бізнес-рішень. Такі програми забезпечують маркетологів та менеджерів аналітичними інструментами, які дозволяють ефективно оцінювати ринкові можливості [46].

Семінари з цифрового маркетингу, орієнтовані на управління кампаніями через різні канали просування, є невід'ємною складовою підвищення кваліфікації маркетингового персоналу. Тренінг «Стратегічний маркетинг і завоювання лідерства у своєму сегменті» від компанії «La Telepathe» допомагає сформувати навички стратегічного планування та аналізу конкурентного середовища. Курси бізнес-аналітики від «DataBI» навчають використовувати сучасні інструменти аналізу, необхідні для оцінки ефективності маркетингових кампаній. Ці програми сприяють підвищенню компетенцій у сфері цифрового маркетингу, що дозволяє ефективно керувати рекламними кампаніями та досягати стратегічних цілей компанії [50].

Маркетолог (універсальний спеціаліст) є ключовою позицією в маркетинговому підрозділі, яка поєднує завдання дослідження ринку, управління контентом, SEO-оптимізації та організації рекламних кампаній. Для успішного виконання цих функцій необхідно забезпечити розвиток відповідних навичок. Зокрема, навчання з основ SEO, що включає роботу з такими інструментами, як Ahrefs та SEMrush, дозволяє оптимізувати сайт компанії, підвищувати його видимість у пошукових системах та оцінювати ефективність ключових слів. Це сприяє залученню більшої кількості клієнтів через органічний пошук[39].

Тренінги з управління соціальними мережами охоплюють створення контенту, планування публікацій і аналіз ефективності діяльності в таких мережах, як Facebook, Instagram або LinkedIn. Це дозволяє розширювати охоплення аудиторії, покращувати залученість клієнтів і підтримувати активну взаємодію з ними. Крім того, курси з використання CRM-систем, як-от HubSpot або Salesforce, дають змогу ефективно вести клієнтську базу, автоматизувати маркетингові процеси, такі як розсилки та управління лідами, а також

аналізувати взаємодію з клієнтами. Це забезпечує більш продуктивну роботу та підтримку ефективної співпраці з відділом продажів [45,48].

Менеджер з продажів відіграє ключову роль у комунікації з клієнтами, укладанні угод та забезпеченні довгострокових партнерських відносин. Для підвищення ефективності на цій посаді важливо розвивати такі навички: переговорні навички: участь у тренінгах з технік продажу, роботи із запереченнями та побудови довіри клієнтів сприяє покращенню комунікації та здатності ефективно укласти угоди. Наприклад, тренінг "Ефективна робота із запереченнями та претензіями клієнтів" від Ольги Замостної надає практичні методики для роботи із запереченнями клієнтів [51].

Робота з тендерами: вміння працювати з тендерами є особливо актуальним у будівельній галузі. Курси з публічних закупівель, такі як ті, що пропонує платформа TNDR, допомагають освоїти процес участі в тендерах, підготовки документації та дотримання законодавчих вимог [49].

Нетворкінг на професійних заходах: навички участі у виставках будівельних технологій та інших галузевих подіях сприяють розширенню професійних контактів і пошуку нових клієнтів. Воркшопи з нетворкінгу допомагають розвинути вміння встановлювати та підтримувати корисні зв'язки.

Для обґрунтування економічної ефективності створення відділу маркетингу та підвищення компетенцій персоналу в ТОВ «БК «НОВО-БУД» розглянемо основні витрати та очікувані результати.

Витрати на впровадження заходів становлять 217 500–221 500 грн.:

1. Заробітна плата нових співробітників:
 - керівник відділу маркетингу: 65 000 грн/місяць.
 - маркетолог: 35 000 грн/місяць.
 - менеджер з продажів: 30 000 грн/місяць.
2. Витрати на навчання та підвищення кваліфікації:
 - тренінг «Стратегічний розвиток і лідерство» від «ТОТ»: 13 800 грн/курс × 3 співробітники = 41 400 грн.

- курс «Power BI від А до Я» від «Platma Academy»: 5 000 грн/курс × 3 співробітники = 15 000 грн.

- курс «Power BI» від «Laba»: 3 000 грн/курс × 3 співробітники = 9 000 грн.

3. Програмне забезпечення та інструменти:

- CRM-система та аналітичні інструменти: Вартість CRM-системи може варіюватися залежно від постачальника та функціоналу. Наприклад, деякі CRM-системи для будівельних компаній пропонують тарифи від 615 грн на місяць за користувача. Для команди з 5 осіб це становитиме приблизно 3 075 грн/місяць. Додаткові аналітичні інструменти можуть коштувати від 2 000 до 5 000 грн/місяць, залежно від потреб компанії. Таким чином, загальні витрати на CRM та аналітичні інструменти можуть становити від 5 000 до 8 000 грн/місяць [34].

- комунікаційні послуги та інші витрати: Це включає витрати на мобільний зв'язок, інтернет та інші комунікаційні послуги. Наприклад, корпоративні тарифи мобільного зв'язку для бізнесу можуть становити близько 300 грн на місяць за одного співробітника. Для команди з 5 осіб це буде приблизно 1 500 грн/місяць. Додаткові витрати на інтернет та інші послуги можуть становити ще 1 000–2 000 грн/місяць. Отже, загальні витрати на комунікаційні послуги можуть бути в межах 2 500–3 500 грн/місяць [35].

4. Витрати на маркетингові кампанії:

- рекламні кампанії в соціальних мережах та контекстна реклама: Вартість таких кампаній залежить від багатьох факторів, включаючи обраний канал, цільову аудиторію та конкуренцію. Наприклад, середня вартість кліка в соціальних мережах може становити від 0,5 до 2 доларів. Для ефективної кампанії рекомендується бюджет від 250 до 1 500 доларів на місяць. Таким чином, бюджет у 50 000 грн (приблизно 1 350 доларів) є середнім і дозволяє охопити значну аудиторію.

- SEO-оптимізація та контент-маркетинг: Вартість SEO-просування залежить від обсягу робіт та конкуренції в ніші. Наприклад, базове просування може коштувати від 550 доларів на місяць, а для інтернет-магазинів — від 1 200

доларів. Бюджет у 30 000 грн (приблизно 810 доларів) може покривати базові потреби в SEO та контент-маркетингу, але для більш агресивного просування може знадобитися більший бюджет.

Очікувані результати:

- збільшення кількості укладених контрактів: після впровадження заходів очікується приріст на 15%. Якщо поточна кількість контрактів становить 10 на місяць, то додатково буде укладено 1,5 контракту.
- збільшення середньої вартості контракту: очікується зростання на 5%. Сьогодні середня вартість контракту становить 120 000 грн, то додатковий дохід складе 6 000 грн на контракт.
- зменшення витрат на залучення клієнтів: Впровадження CRM-системи дозволить знизити витрати на 10%. Якщо поточні витрати на залучення клієнтів становлять 50 000 грн/місяць, то економія складе 5 000 грн.

Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI):

- додатковий щомісячний дохід:
 - приріст від нових контрактів: $1,5 \text{ контракту} \times 120\,000 \text{ грн} = 180\,000 \text{ грн}$.
 - додатковий дохід від підвищення вартості контракту: $10 \text{ контрактів} \times 6\,000 \text{ грн} = 60\,000 \text{ грн}$.
 - загальний додатковий дохід: $180\,000 \text{ грн} + 60\,000 \text{ грн} = 240\,000 \text{ грн}$.
- додаткова економія: 5 000 грн (зниження витрат на залучення клієнтів).
- загальний додатковий прибуток: $240\,000 \text{ грн} + 5\,000 \text{ грн} = 245\,000 \text{ грн}$.
- щомісячні витрати: 219 075 грн.
- чистий прибуток: $245\,000 \text{ грн} - 219\,075 \text{ грн} = 25\,925 \text{ грн}$.
- ROI: $(25\,925 \text{ грн} / 219\,075 \text{ грн}) \times 100 \approx 11,83\%$.

Термін окупності інвестицій:

- одноразові витрати на навчання: 65 400 грн.
- час окупності: $65\,400 \text{ грн} / 25\,925 \text{ грн} \approx 2,52 \text{ місяця}$.

Запропоновані заходи з розвитку відділу маркетингу та підвищення компетенцій персоналу в ТОВ «БК «НОВО-БУД» демонструють позитивну економічну ефективність. Очікується, що інвестиції окупляться приблизно за 2,5 місяця, а щомісячний прибуток зросте на 11,83% порівняно з витратами. Це дозволить компанії зміцнити свої конкурентні позиції, збільшити кількість і вартість контрактів, а також оптимізувати витрати на залучення клієнтів.

Висновки до третього розділа

У третьому розділі було досліджено можливості та перспективи удосконалення маркетингового персоналу ТОВ «БК «НОВО-БУД» в умовах VUCA-світу. На основі аналізу сучасних викликів та специфіки ринку визначено, що ключовими пріоритетами компанії є формування маркетингового відділу, розвиток компетенцій персоналу та впровадження цифрових інструментів управління. Особливу увагу приділено розробці багаторівневого підходу до навчання, який включає тренінги, онлайн-курси та менторські програми, спрямовані на підвищення гнучкості, креативності та аналітичних здібностей співробітників.

Запропоновані заходи, зокрема створення маркетингового підрозділу та використання інноваційних технологій, демонструють високу економічну ефективність. Впровадження цих рішень дозволить компанії збільшити кількість укладених контрактів, підвищити середню їхню вартість і скоротити витрати на залучення клієнтів. Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI) показав, що заходи окупляться за 2,5 місяця, що свідчить про їхню доцільність і значний потенціал для зміцнення ринкових позицій ТОВ «БК «НОВО-БУД».

ВИСНОВКИ

У сучасному світі маркетинговий персонал відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Ефективність роботи маркетингових команд безпосередньо залежить від рівня їхньої кваліфікації, здатності адаптуватися до мінливих умов ринку та використання сучасних інструментів і методів. У роботі підкреслено, що розвиток маркетингового персоналу є важливим стратегічним завданням, яке сприяє реалізації бізнес-цілей компаній, зокрема в умовах нестабільного VUCA-світу.

Маркетинговий персонал виконує декілька ключових функцій, які забезпечують успішну діяльність підприємств:

- функція аналізу ринкових умов та споживацької поведінки, що дозволяє компаніям ефективно реагувати на виклики;
- функція комунікації, яка полягає у створенні позитивного іміджу компанії та встановленні довгострокових відносин зі споживачами;
- функція просування, яка включає впровадження інноваційних підходів до реклами, цифрового маркетингу та управління брендом.

Впровадження системного підходу до розвитку компетенцій маркетингового персоналу дозволяє забезпечити ефективну роботу команд, підвищити їхню продуктивність та сприяти зростанню лояльності споживачів. Це включає навчання співробітників, розвиток їхніх аналітичних здібностей, стратегічного мислення та креативності. Завдяки цьому компанії отримують змогу адаптуватися до викликів сучасного ринку, розробляти та реалізовувати ефективні маркетингові стратегії.

Аналіз будівельного ринку України показав, що повномасштабне вторгнення суттєво вплинуло на його розвиток, призвівши до зменшення обсягів будівельних робіт, руйнування інфраструктури та зростання собівартості будівництва. Водночас з'явилися нові перспективні напрями, такі як відновлення інфраструктури, будівництво модульних укриттів та розвиток ринку енергоефективних будівель. Попит на будівельні послуги поступово

зростає, особливо у західних регіонах, завдяки внутрішньо переміщеним особам та державним програмам відбудови. Гострим викликом залишається дефіцит кваліфікованих кадрів, що вимагає нових підходів до управління персоналом і впровадження сучасних технологій.

Дослідження кадрової політики ТОВ «БК «НОВО-БУД» виявило значний вплив економічної та соціальної нестабільності на структуру і чисельність персоналу. Скорочення працівників на 35% протягом 2021–2023 років свідчить про необхідність адаптації підприємства до нових реалій. Водночас компанія демонструє зусилля у напрямку стабілізації, зокрема, через оптимізацію витрат, впровадження сучасних технологій і формування стратегії розвитку. Важливим аспектом є відсутність спеціалістів із маркетингової діяльності, що знижує конкурентоспроможність компанії. Це вимагає підвищення уваги до розвитку кадрової політики, включаючи навчання персоналу та залучення фахівців, здатних розвивати нові напрямки роботи.

Формування маркетингового підрозділу є важливим етапом для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку ТОВ «БК «НОВО-БУД». Дослідження показало, що поточна організаційна структура компанії має низку недоліків, серед яких відсутність системного підходу до маркетингової діяльності, недостатній аналіз ринку, слабка комунікація з клієнтами та низька впізнаваність бренду. Для вирішення цих проблем запропоновано створення маркетингового відділу, що передбачає залучення фахівців з відповідними компетенціями, здатних реалізовувати стратегічні й тактичні завдання.

Розроблені заходи включають створення ключових посад у маркетинговому відділі, таких як керівник відділу маркетингу, маркетолог та менеджер з продажів. Особливу увагу приділено розвитку компетенцій працівників через впровадження тренінгів, менторських програм і використання сучасних цифрових інструментів для аналізу ринку та побудови ефективних комунікацій. Економічна доцільність цих змін підтверджена розрахунком рентабельності інвестицій (ROI), згідно з яким витрати на впровадження

маркетингового підрозділу окупляться за 2,5 місяця, а прибутковість компанії зросте на 11,83%.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Афанасьєв М. В., Гонтарева І. В., Тищенко Д. О. Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства : навчальний посібник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 328 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. — Київ : Центр учбової літератури, 2019. — 468 с.
3. Будівельний ринок України 2024 року. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024> . (дата звернення 21.09.2024)
4. Гончаров С. М., Мошинський В. С. Вища освіта України і Болонський процес. Рівне : НУВГП, 2005. 142 с.
5. Все, що вам потрібно знати про продакт-менеджера. URL: <https://galaktica.io/blog/prodakt-menedzher-khto-tse/> (дата звернення: 17.11.2024).
6. Державна служба статистики України. Очікування будівельних підприємств у II кварталі 2024 року щодо перспектив розвитку. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-budivelnykh-pidpryyemstv-u-ii-kvartali-2024-roku-shchodo-perspektyv> (дата звернення: 16.11.2024)
7. Директор з маркетингу: посадова інструкція, компетенції, функції, відповідальність. URL: <https://kraina.one/biznes-i-ekonomika/direktor-z-marketingu-posadova-instruktsiya-kompetentsiji-funksiji-vidpovidalnist.html> (дата звернення: 17.11.2024).
8. Залубінська Н. І. Управління персоналом : підручник. Одеса : ОНЕУ, 2017. — 284 с.
9. Збірник навчальних програм освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» за напрямками «Економіка і підприємництво», «Менеджмент», 2006–2007, 2007–2008 навч. роки. Кн. 3 / під наук. ред. В. С. Пономаренка ; заг. ред. М. В. Афанасьєва. Харків : ХНЕУ, 2006. 560 с.
10. Зварич І. М. Теоретичні і методичні основи оцінювання педагогічної компетентності викладачів США : навчальний посібник. Київ : Фенікс, 2012. 148 с.

11. Кривцова В. М., Колісниченко Н. М. Вища освіта та Болонський процес : конспект лекцій. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. 172 с.
12. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління персоналом : підручник. — Львів : «Новий Світ-2000», 2015. — 384 с.
13. Литвиненко Я. В. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. — Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. — 244 с.
14. Менеджер (управитель) з маркетингу | Професійні видання. URL: <https://profpressa.com/instructions/menedzher-upravitel-z-marketingu> (дата звернення: 17.11.2024).
15. Менеджер з маркетингу: посадова інструкція, освіта та умови праці. URL: <https://what.com.ua/menedjer-z-marketingu-posadov/> (дата звернення: 17.11.2024).
16. Олексів І. Б., Михайляк Г. В. Аналізування компетенцій працівників відділу маркетингу підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент». 2024. №5. С. 237-241
17. Посадова інструкція директора з маркетингу. URL: <https://profi.ua/job-descriptions/view/1034/> (дата звернення: 17.11.2024).
18. Посадова інструкція маркетолога (укр.). URL: https://jobs.ua/job_description/view/81 (дата звернення: 17.11.2024).
19. Посадова інструкція спеціаліста з маркетингу: обов'язки та необхідні навички, зразок інструкції. URL: <https://kraina.one/biznes-i-ekonomika/posadova-instruktsiya-spetsialista-z-marketingu-obov-yazki-ta-neobkhidni-navichki-zrazok-instruktsiji.html> (дата звернення: 17.11.2024).
20. Посадові інструкції – PR-менеджер, бренд-менеджер, маркетолог, менеджер. URL: <https://profi.ua/job-descriptions/pr-marketing/> (дата звернення: 17.11.2024).
21. Професія Продакт-менеджер: опис, обов'язки, навички та знання, навчання. URL: <https://profitworks.pro/professii/menedzhment/produkt-menedzher> (дата звернення: 17.11.2024).

22. Продакт-менеджер: все про професію від навичок до зарплати — Work.ua.
URL: <https://www.work.ua/career-guide/product-manager/> (дата звернення: 17.11.2024).
23. Продакт-менеджер: хто такий, чим займається та як ним стати. URL: <https://skillsetter.io/blog/product-manager-ua> (дата звернення: 17.11.2024)
24. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення вимог цивільного захисту під час планування та забудови територій : Закон України від 29.07.2022 р. № 2486-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2486-20> (дата звернення: 16.11.2024)
25. Рашкевич Ю. Кваліфікація. Як ми її розуміємо? [Електронний ресурс]. URL: <http://vnz.org.ua/statti/1782-kvalifikatsija-jak-my-yiyi-rozumiyemo> (дата звернення: 17.11.2024).
26. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань : монографія / кол. авт. ; за заг. ред. Л. К. Семів. Київ : УБС НБУ, 2011. 406
27. Семенов Г. А. Управління персоналом : навчальний посібник. — Київ : КНЕУ, 2016. — 320 с.
28. Сенишин Н. І., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. — Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2016. — 340 с.
29. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnni-_industrii--.pdf (дата звернення 21.09.2024)
30. Стегостенко І. Нові виклики: прощай, світ VUCA, ласкаво просимо у світ BANI URL: <https://mind.ua/openmind/20235173-novi-vikliki-proshchaj-svit-vuca-laskavo-prosimo-u-svit-bani> (дата звернення: 17.11.2024).
31. Тенденції будівельного ринку України під час воєнного стану. URL: <https://rautagroup.com/uk/tendentsiyi-budivelnogo-rinku-ukrayini-pid-chas-voennogo-stanu/>(дата звернення 21.09.2024)

32. Теплова ізоляція та енергоефективність будівель : ДБН В.2.6-31:2021. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3075196638495507996?doc_type=2 (дата звернення: 16.11.2024)
33. TOT. Стратегічний розвиток і лідерство. URL: <https://www.tot.com.ua/strategic-development-and-leadership> (дата звернення: 03.12.2024).
34. Топ 10 найкращих CRM систем для України URL: <https://www.livebusiness.com.ua/ua/tools/crm/>(дата звернення: 17.11.2024)
35. Тариф «Business Unlim 2» Vodafone Business. URL: <https://business.vodafone.ua/taryfy/red-business/business-unlim-2new>. (дата звернення: 03.12.2024).
36. Ткаченко Т. І. Управління людськими ресурсами : підручник. — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. — 350 с.
37. Як стати Product Manager та скільки вони заробляють. URL: <https://happymonday.ua/portret-product-manager> (дата звернення: 17.11.2024).
38. Яцюк М. В. Основи маркетингу : навч. посіб. — Київ : ХНЕУ, 2012. — 268 с.
39. Ahrefs Academy. SEO Training Course for Beginners. URL: <https://ahrefs.com/academy/seo-training-course> (дата звернення: 03.12.2024).
40. DataBI. Бізнес-аналітика. URL: <https://data-b-i.com/uk> (дата звернення: 03.12.2024).
41. Digital Marketing Manager Job Description [+2024 TEMPLATE]. URL: <https://resources.workable.com/digital-marketing-manager-job-description> (дата звернення: 17.11.2024).
42. Digital-маркетолог: все про професію — Work.ua. URL: <https://www.work.ua/career-guide/digital-marketer/> (дата звернення: 17.11.2024).
43. ICPM Consulting. Тренінг «Ефективне лідерство для керівників». URL: <https://icpm.com.ua/trening-efektivne-liderstvo-dlya-kerivnikov> (дата звернення: 03.12.2024).

44. itez. Як VUCA-світ змінює правила гри у бізнесі: адаптація та успіх у нових умовах URL: <https://itez.com.ua/vuca-business-transformation-guide.html> (дата звернення: 17.11.2024).
45. HubSpot Academy. Set Up Your HubSpot CRM for Growth. URL: <https://academy.hubspot.com/courses/set-up-your-hubspot-crm-for-growth> (дата звернення: 03.12.2024).
46. Laba. Курс «Power BI». URL: <https://laba.ua/lecture/3922-t-power-bi> (дата звернення: 03.12.2024).
47. Ranktracker. Efficient Social Media Management: Top Tools to Streamline Your Workflow. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/efficient-social-media-management-top-tools-to-streamline-your-workflow> (дата звернення: 03.12.2024).
48. Salesforce. Tutorials and Resources for Business Intelligence. URL: https://help.salesforce.com/s/articleView?id=sf.bi_tutorials.htm&type=5 (дата звернення: 03.12.2024)
49. TNDR. Курси з публічних закупівель. URL: <https://tndr.com.ua/courses> (дата звернення: 03.12.2024).
50. La Telepathe. Бізнес-тренінги. URL: <https://latelepathe.com/treninhy/business/> (дата звернення: 03.12.2024).
51. Varosh. Тренінг «Ефективна робота із запереченнями та претензіями клієнтів». URL: <https://varosh.com.ua/podii/trening-efektivna-robota-iz-zaperechennyami-ta-pretenziyami-klintiv> (дата звернення: 03.12.2024).
52. Ukrtext. Планування контенту для соціальних мереж: все про контент-план. URL: <https://ukrtext.org.ua/kursy/urok-9-planuvannya-kontentu-dlya-soczialnyh-merezh-vse-pro-kontent-plan> (дата звернення: 03.12.2024).

ДОДАТКИ

Таблиця - Порівняльна характеристика посад у сфері маркетингу

Посада	Основні обов'язки та функції	Ключові професійні навички та якості	Необхідний досвід та освіта
Директор з маркетингу (Chief Marketing Officer, СМО)	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка та впровадження загальної маркетингової стратегії компанії - Аналіз ринку та конкурентного середовища на глобальному рівні - Управління всіма маркетинговими напрямками та командами - Бюджетування та контроль витрат у межах маркетингового департаменту - Взаємодія з топ-менеджментом та іншими департаментами компанії - Оцінка ефективності маркетингових ініціатив та їх впливу на бізнес-результати 	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегічне мислення та бачення розвитку компанії - Глибокі аналітичні здібності для прийняття обґрунтованих рішень - Високий рівень креативності для розробки інноваційних маркетингових рішень - Відмінні комунікативні навички для взаємодії з топ-менеджментом та зовнішніми партнерами - Лідерські якості для управління великими командами та проектами - Глибокі знання цифрового маркетингу та сучасних тенденцій 	<ul style="list-style-type: none"> - Вища освіта в галузі маркетингу, бізнес-адміністрування або суміжних сферах - Мінімум 7-10 років досвіду в сфері маркетингу, з них не менше 5 років на керівних посадах - Досвід розробки та впровадження успішних маркетингових стратегій на корпоративному рівні - Глибоке розуміння специфіки галузі та ринкових тенденцій - Володіння англійською мовою на високому рівні (особливо для міжнародних компаній)
Керівник відділу маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> - розробка та реалізація маркетингових стратегій для конкретних продуктів або послуг - аналіз ринку та конкурентного середовища в межах відповідного сегменту - управління командою маркетологів у відділі - бюджетування та контроль витрат у межах відділу 	<ul style="list-style-type: none"> - стратегічне мислення для розробки ефективних маркетингових планів - аналітичні здібності для оцінки ринкових можливостей та ризиків - креативність у розробці маркетингових матеріалів та кампаній - високі комунікативні навички для взаємодії з командою та іншими відділами - лідерські якості для управління командою 	<ul style="list-style-type: none"> - вища освіта в галузі маркетингу, бізнес-адміністрування або суміжних сферах - мінімум 3-5 років досвіду в сфері маркетингу, з них не менше 2 років на керівних посадах - досвід розробки та реалізації успішних маркетингових кампаній - розуміння специфіки

	<ul style="list-style-type: none"> - взаємодія з іншими відділами компанії для координації маркетингових заходів - оцінка ефективності маркетингових кампаній та їх впливу на продажі 	<ul style="list-style-type: none"> відділу - знання цифрового маркетингу та інструментів просування 	<ul style="list-style-type: none"> продуктів або послуг компанії та цільової аудиторії - володіння англійською мовою на середньому або високому рівні (бажано)
Бренд-менеджер (Brand Manager)	<ul style="list-style-type: none"> - розробка та впровадження стратегії розвитку бренду - позиціонування продукту на ринку - контроль за дотриманням стандартів бренду - аналіз ринку та конкурентів - співпраця з рекламними агентствами та іншими підрядниками - моніторинг ефективності маркетингових заходів 	<ul style="list-style-type: none"> - глибоке розуміння принципів брендингу - аналітичні здібності для оцінки ринкових тенденцій - креативність у розробці унікальних торгових пропозицій - високі комунікативні навички для взаємодії з партнерами та командою - знання сучасних маркетингових інструментів та каналів просування 	<ul style="list-style-type: none"> - вища освіта в галузі маркетингу, реклами або суміжних сфер - мінімум 2-3 роки досвіду роботи в сфері маркетингу або брендингу - досвід успішного запуску та просування брендів - розуміння специфіки ринку та цільової аудиторії компанії
Маркетолог-аналітик	<ul style="list-style-type: none"> - збір та аналіз маркетингових даних - дослідження ринку та поведінки споживачів - оцінка ефективності маркетингових кампаній - підготовка аналітичних звітів та рекомендацій - моніторинг конкурентного середовища - прогнозування ринкових тенденцій 	<ul style="list-style-type: none"> - високі аналітичні здібності - вміння працювати з великими обсягами даних - знання статистичних методів та інструментів аналізу - увага до деталей та точність - вміння презентувати результати досліджень у зрозумілому вигляді 	<ul style="list-style-type: none"> - вища освіта в галузі маркетингу, статистики, економіки або суміжних сфер - мінімум 1-2 роки досвіду роботи в аналітиці або маркетингових дослідженнях - досвід роботи з аналітичними програмами та інструментами (наприклад, excel, spss, power bi)
Менеджер реклами та PR	<ul style="list-style-type: none"> - розробка та реалізація рекламних кампаній - управління зв'язками з 	<ul style="list-style-type: none"> - високі комунікативні навички - креативність у розробці рекламних матеріалів 	<ul style="list-style-type: none"> - вища освіта в галузі маркетингу, реклами, зв'язків з громадськістю або суміжних сфер

	<p>громадськістю</p> <ul style="list-style-type: none"> - підготовка прес-релізів та інших рг-матеріалів - взаємодія зі змі та партнерами - організація прес-конференцій та інших заходів - моніторинг медіа та аналіз ефективності рг-активностей 	<ul style="list-style-type: none"> - вміння працювати в команді - знання сучасних рг-інструментів та каналів комунікації - вміння ефективно планувати та організовувати заходи 	<ul style="list-style-type: none"> - мінімум 2-3 роки досвіду роботи в сфері реклами або рг - досвід успішної реалізації рекламних та рг-кампаній - розуміння специфіки ринку та цільової аудиторії компанії
<p>Менеджер цифрового маркетингу (Digital Marketing Manager)</p> <p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка та впровадження цифрових маркетингових стратегій - Управління онлайн-кампаніями (SEO, SEM, SMM, email-маркетинг тощо) - Аналіз ефективності цифрових каналів та оптимізація їх роботи - Координація роботи з підрядниками та внутрішніми командами - Відстеження нових тенденцій у цифровому маркетингу та їх впровадження 	<ul style="list-style-type: none"> - Глибокі знання цифрових маркетингових інструментів - Аналітичні здібності для оцінки ефективності кампаній - Вміння працювати з веб-аналітикою та іншими цифровими метриками - Креативність у розробці контенту та кампаній - Високі організаційні навички та вміння працювати в команді 	<ul style="list-style-type: none"> - Вища освіта в галузі маркетингу, інформаційних технологій або суміжних сфер - Мінімум 2-3 роки досвіду роботи в цифровому маркетингу - Досвід управління онлайн-кампаніями та роботи з різними цифровими каналами - Знання сучасних інструментів веб-аналітики та маркетингових платформ
<p>Менеджер продукту (Product Manager)</p> <p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення потреб ринку та споживачів - Розробка концепції продукту та його специфікацій - Координація процесу розробки продукту між різними відділами - Планування та контроль етапів впровадження продукту - Аналіз ринкових тенденцій та конкурентів 	<ul style="list-style-type: none"> - Аналітичні здібності для оцінки ринкових можливостей - Вміння приймати обґрунтовані рішення на основі даних - Знання процесів розробки та впровадження продуктів - Високі організаційні та комунікативні навички - Здатність працювати в міжфункціональних командах 	<ul style="list-style-type: none"> - Вища освіта в галузі бізнесу, маркетингу, інженерії або суміжних сфер - Мінімум 3-5 років досвіду роботи в управлінні продуктами - Досвід успішного запуску продуктів на ринок - Розуміння специфіки галузі та потреб споживачів

	- Оцінка успішності продукту та внесення необхідних коректив		
Менеджер маркетингових комунікацій 3	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка та реалізація стратегії маркетингових комунікацій - Координація внутрішніх та зовнішніх комунікацій компанії - Підготовка та розповсюдження маркетингових матеріалів - Взаємодія зі ЗМІ та партнерами - Організація та проведення презентацій, семінарів та інших заходів - Моніторинг ефективності комунікаційних кампаній 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі комунікативні навички - Креативність у розробці комунікаційних матеріалів - Вміння працювати в команді - Знання сучасних інструментів та каналів комунікації - Вміння ефективно планувати та організовувати заходи 	<ul style="list-style-type: none"> - Вища освіта в галузі маркетингу, зв'язків з громадськістю або суміжних сфер - Мінімум 2-3 роки досвіду роботи в сфері маркетингових комунікацій - Досвід успішної реалізації комунікаційних кампаній - Розуміння специфіки ринку та цільової аудиторії компанії
Спеціаліст контент-маркетингу 3	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка та реалізація контент-стратегії компанії - Створення та редагування контенту для різних платформ (сайт, соціальні мережі, блоги тощо) - Співпраця з дизайнерами, копірайтерами та іншими фахівцями - Аналіз ефективності контенту та його оптимізація - Відстеження трендів та нових форматів контенту - Забезпечення відповідності контенту брендовим стандартам 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі навички письма та редагування - Креативність у створенні контенту - Знання SEO та принципів оптимізації контенту - Вміння працювати з різними форматами контенту (текст, відео, інфографіка тощо) - Аналітичні здібності для оцінки ефективності контенту 	<ul style="list-style-type: none"> - Вища освіта в галузі маркетингу, журналістики, філології або суміжних сфер - Мінімум 1-2 роки досвіду роботи в сфері контент-маркетингу - Досвід створення та управління контентом для різних платформ - Розуміння специфіки ринку та цільової аудиторії компанії

<p>Менеджер з подій (Event Manager)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Планування та організація заходів різного масштабу - Координація роботи підрядників та внутрішніх команд - Бюджетування та контроль витрат на заходи - Взаємодія з клієнтами та партнерами - Забезпечення логістики та технічного супроводу заходів - Оцінка ефективності проведених заходів та підготовка звітів 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі організаційні навички - Вміння працювати в умовах багатозадачності - Комунікативні навички для взаємодії з різними стейкхолдерами - Креативність у розробці концепцій заходів - Вміння ефективно планувати та контролювати бюджет 	<ul style="list-style-type: none"> - Вища освіта в галузі менеджменту, маркетингу або суміжних сфер - Мінімум 2-3 роки досвіду роботи в організації заходів - Досвід успішної реалізації заходів різного масштабу - Розуміння специфіки ринку та потреб цільової аудиторії
<p>SMM-менеджер</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка стратегії присутності компанії в соціальних мережах. - Створення та планування контенту. - Публікація та модерація дописів. - Аналіз ефективності кампаній (метрики, аналітика). - Взаємодія з аудиторією (коментарі, повідомлення). - Проведення рекламних кампаній у соціальних мережах. 	<ul style="list-style-type: none"> - Володіння інструментами аналітики (Google Analytics, Meta Ads Manager тощо). - Креативність. - Знання сучасних трендів соціальних мереж. - Комунікабельність. - Вміння працювати з візуальним контентом (графічні редактори). 	<ul style="list-style-type: none"> - Вища освіта у сфері маркетингу, комунікацій, PR або суміжних галузях. - Досвід роботи SMM-менеджером від 1-2 років. - Навички роботи з платформами для управління соцмережами (Hootsuite, Buffer тощо).