

УДК 331.5:659:005.8
DOI: 10.60022/3(5)-18S

Базарна Ольга Вікторівна

доктор філософії з економіки, доцент кафедри маркетингу
Академія праці, соціальних відносин і туризму, Україна

Bazarna Olha

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing
Academy of Labour, Social Relations and Tourism, Ukraine

ORCID: 0000-0001-9561-8687

ІНТЕГРАЦІЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННЯ ВИСТАВКОВОЮ ТА РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА РИНКУ ПРАЦІ

Анотація. У статті досліджено особливості інтеграції проєктного підходу в управління виставковою та рекламною діяльністю в умовах трансформації сучасного ринку праці. Обґрунтовано, що динамічний розвиток креативних індустрій, цифровізація економіки та глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність переходу від традиційних форм організації праці до проєктно-орієнтованих моделей. Проаналізовано основні тенденції розвитку зайнятості у сфері реклами та виставкової діяльності, зокрема зростання попиту на фахівців із міждисциплінарними компетентностями, здатних працювати в умовах невизначеності та швидких змін. Визначено роль проєктного менеджменту як ефективного інструменту координації ресурсів, оптимізації управлінських процесів та підвищення результативності діяльності підприємств. Обґрунтовано, що впровадження проєктного підходу сприяє формуванню гнучких форм зайнятості, розвитку командної роботи та підвищенню конкурентоспроможності фахівців на ринку праці. Особливу увагу приділено впливу цифрових технологій на організацію проєктної діяльності, що відкриває нові можливості для розвитку рекламних і виставкових проєктів. Зроблено висновок про доцільність подальшого впровадження проєктного підходу як ключового чинника розвитку ринку праці у сфері креативної економіки.

Ключові слова: ринок праці, проєктна діяльність, виставкова діяльність, рекламна діяльність, проєктний менеджмент, зайнятість, компетентності, цифровізація, управління, інновації.

INTEGRATION OF A PROJECT-BASED APPROACH INTO THE MANAGEMENT OF EXHIBITION AND ADVERTISING ACTIVITIES IN THE LABOR MARKET

Abstract. The article examines the features of integrating a project-based approach into the management of exhibition and advertising activities in the context of the transformation of the modern labor market. It is substantiated that the dynamic development of creative industries, the digitalization of the economy, and globalization processes necessitate a transition from traditional forms of labor organization to project-oriented models. The study analyzes current trends in employment within the advertising and exhibition sectors, emphasizing the growing demand for professionals with interdisciplinary competencies who are capable of working under conditions of uncertainty and rapid change. Particular attention is paid to the role of project management as an effective tool for coordinating resources, optimizing management processes, and improving organizational performance. The research highlights that the implementation of a project-based approach contributes to the development of flexible employment models, including freelance work, remote collaboration, and participation in short-term project teams. Furthermore, it enhances teamwork, adaptability, and the overall competitiveness of specialists in the labor market. The impact of digital technologies on project activity is also explored, as they significantly expand opportunities for organizing, promoting, and implementing advertising and exhibition projects through online platforms, data analytics, and automated management systems. The findings confirm that the integration of project management principles into professional practice ensures higher efficiency and responsiveness to market demands. It is concluded that further implementation of project-based approaches is a key factor in the sustainable development of the labor market within the creative economy, as well as in improving the quality of professional training and aligning educational outcomes with contemporary labor market requirements.



Keywords: labor market, project activity, project management, exhibition activity, advertising activity, employment, competencies, digitalization, management, creative industries.

Постановка проблеми. Сучасний ринок праці характеризується динамічністю, нестабільністю та високим рівнем конкуренції. Особливо це стосується сфери виставкової та рекламної діяльності, де значну роль відіграють креативність, гнучкість та здатність до швидкої адаптації. В умовах цифровізації економіки традиційні підходи до управління втрачають ефективність, що зумовлює необхідність впровадження проєктного підходу як універсального інструменту організації діяльності. Вирішення зазначеної проблеми безпосередньо пов'язане з актуальними науковими та практичними завданнями підвищення ефективності управління креативними індустріями, адаптації ринку праці до цифрових трансформацій та забезпечення підготовки конкурентоспроможних фахівців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку ринку праці та впливу маркетингових і управлінських чинників розглядається у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. В роботі В.В. Бугас, В.В. Бугас, А.О. Саричев розглядаються адміністративні принципи виставкової діяльності підприємства з метою підвищення ефективності відносин з ринковими партнерами. Висвітлено основні організаційні цілі та етапи процесу управління виставково-ярмарковою діяльністю [1]. Дослідження свідчать, що проєктний менеджмент набуває широкого застосування у сфері реклами та виставкової діяльності, оскільки дозволяє ефективно координувати ресурси та досягати поставлених цілей у визначені строки. Крахмальова Н.А. досліджує особливості управління виставковою діяльністю в Україні, принципи, на яких вона базується, та обґрунтовує чинники, що впливають на розвиток виставкових ринкових процесів, системний підхід до управління виставковою діяльністю [2].

Вдовічен А.А. та Вдовічена О.Г. у своїй роботі висвітлюють теоретико-методологічні основи виставкової діяльності, досліджують особливості розвитку та становлення виставкового бізнесу в Україні та світі, питання планування та організації участі підприємств у виставкових заходах, а також напрями комерційної роботи у виставковому середовищі, визначають сутність маркетингових комунікацій в контексті виставкової діяльності, пропонують показники оцінки її ефективності [3]. Окремі аспекти формування компетентностей фахівців у креативних індустріях розкрито в роботах, присвячених професійній освіті та розвитку цифрових навичок. У дослідженні Середницької Л.П. та Гега Р.В. здійснена системна оцінка стану та обґрунтовано напрями удосконалення сучасних виставково-ярмаркових заходів у системі маркетингових комунікацій, розглянуто сучасний стан виставково-ярмаркової діяльності України, виявлено основні напрями подальшого розвитку [4]. Разом з тим, питання інтеграції проєктного підходу у контексті розвитку ринку праці залишаються недостатньо дослідженими.

Метою статті є обґрунтування та розроблення теоретичних і практичних підходів до застосування проєктного управління у сфері виставкової та рекламної діяльності з урахуванням його впливу на трансформацію сучасного ринку праці.

Виклад основного матеріалу. Сучасний розвиток ринку праці у сфері виставкової та рекламної діяльності характеризується суттєвими структурними змінами, зумовленими впливом цифровізації, глобалізації та зростанням ролі креативної економіки. У таких умовах традиційні підходи до організації праці поступово трансформуються у більш гнучкі та адаптивні моделі, серед яких особливе місце посідає проєктний підхід. Проєктна діяльність у сфері реклами та виставкового бізнесу є базовою формою організації роботи, оскільки більшість процесів мають тимчасовий, цільовий та інноваційний характер. Зокрема, організація виставок, проведення рекламних кампаній, розроблення брендингових стратегій та маркетингових комунікацій реалізуються у форматі окремих проєктів із чітко визначеними строками, ресурсами та очікуваними результатами. Це зумовлює необхідність застосування сучасних методів проєктного менеджменту, які забезпечують ефективну координацію діяльності, оптимізацію витрат і підвищення якості кінцевого продукту.

Важливим аспектом є вплив проєктного підходу на трансформацію ринку праці. Зокрема, спостерігається зростання попиту на фахівців, здатних працювати в умовах проєктного середовища, володіти навичками командної роботи, критичного мислення, управління часом та цифровими інструментами. Водночас поширюються гнучкі форми зайнятості, такі як фриланс, дистанційна робота та участь у короткострокових проєктах, що відповідає сучасним тенденціям розвитку економіки. Управлінський аспект інтеграції проєктного підходу передбачає впровадження інноваційних методологій, зокрема Agile, Scrum та інших гнучких підходів, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У сфері виставкової та рекламної діяльності це особливо важливо, оскільки ринок характеризується високим рівнем конкуренції та швидкою зміною споживчих уподобань.

Не менш значущим чинником є цифровізація, яка суттєво впливає на організацію проектної діяльності. Використання сучасних інформаційних технологій, онлайн-платформ, систем управління проектами та аналітичних інструментів дозволяє підвищити ефективність комунікації, скоротити витрати часу та ресурсів, а також забезпечити більш точне планування і контроль виконання завдань. Крім того, цифрові технології розширюють можливості реалізації рекламних та виставкових проєктів у віртуальному середовищі. З метою наочного відображення тенденцій розвитку ринку праці у сфері маркетингу та реклами доцільно проаналізувати динаміку попиту на фахівців (Рисунок 1). Як видно з рисунка, попит на фахівців у сфері маркетингу та реклами має загальну тенденцію до зростання після певного спаду у кризові періоди.

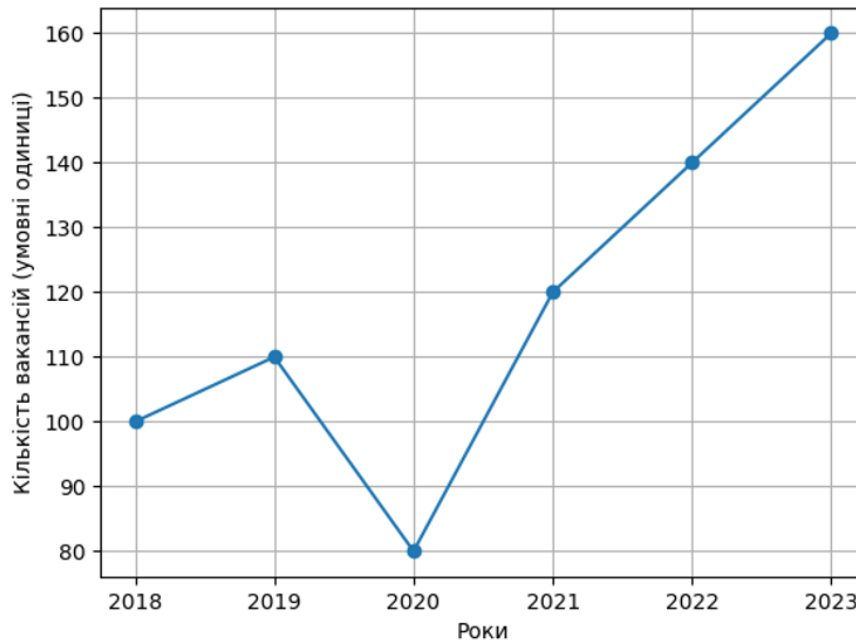


Рис. 1. Динаміка попиту на фахівців у сфері маркетингу та реклами
Джерело: сформовано автором на основі даних [4; 5]

У досліджуваній період спостерігається загальна тенденція до зростання попиту на фахівців після тимчасового спаду. Найбільше зниження показників припадає на кризовий період, що пояснюється скороченням витрат бізнесу на маркетинг і рекламу. Водночас подальше відновлення і зростання свідчать про підвищення ролі рекламної та виставкової діяльності в сучасній економіці. Це свідчить про високу адаптивність галузі до змін економічного середовища. Зростання попиту також підтверджує підвищення ролі рекламної та виставкової діяльності як складових креативної економіки. Таким чином, інтеграція проектного підходу в управління виставковою та рекламною діяльністю є важливим чинником розвитку ринку праці, що сприяє формуванню нових моделей зайнятості, підвищенню ефективності управління та розвитку професійних компетентностей фахівців.

Кількість вакансій для маркетологів та комунікаційників відновилися на 87%, але конкуренція за роботу дещо вища, ніж до повномасштабного вторгнення. Це пояснюється тим, що тут пропонують хороші зарплати. Як наслідок - молодь хоче працювати у маркетингу. Початок повномасштабного вторгнення суттєво вплинув на ринок праці в категорії «Маркетинг, реклама, PR»: кількість розміщених вакансій зменшилася у 12 разів. Якщо в лютому 2022 року кількість пропозицій роботи в цій категорії на Work.ua складала понад 6000, то в березні того ж року їх стало лише 499. Проте вже у квітні розпочалося стале відновлення: щомісяця кількість вакансій у середньому збільшувалася на 500. З вересня 2022 року до січня 2023 року спостерігалось плато. Тут бачимо взаємозв'язок з обстрілами енергетичної інфраструктури України: в умовах перебоїв з електрикою та зв'язком відновлення ринку праці сповільнилося. Від початку 2023 року ситуація знову стала покращуватися. Зрештою в червні, за даними системи управління наймом (СУН) Work.ua, у категорії зафіксовано 5288 вакансій. Тож ринок праці тут відновився на 87%, що відповідає загальній тенденції в Україні загалом. Динаміка вакансій за період 2021-2023 представлено на Рисунку 2. Фахівців шукають навіть у прифронтових регіонах. Найбільша кількість пропозицій роботи в категорії знаходиться в Київській (1903 вакансії в червні 2023

року), Львівській (423), Дніпропетровській (332), Одеській (332) і Харківській області (100 вакансій). Фахівців шукають навіть у прифронтових регіонах. Найбільша кількість пропозицій роботи в категорії знаходиться в Київській (1903 вакансії в червні 2023 року), Львівській (423), Дніпропетровській (332), Одеській (332) і Харківській області (100 вакансій).

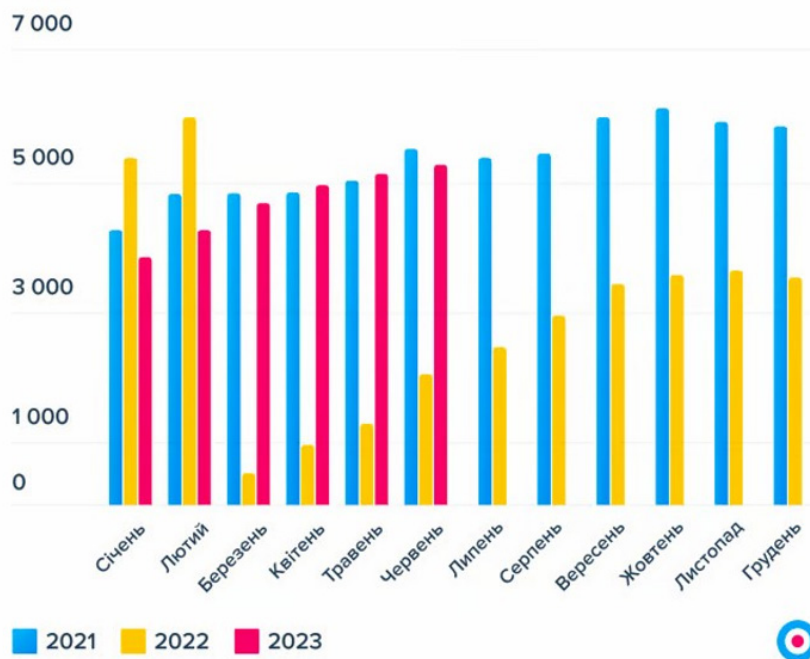


Рис. 2. Динаміка вакансій за період 2021-2023
Джерело: [5]

А от найбільша частка відновлення до рівня лютого 2022 року в Чернівецькій (164%, 72 вакансії), Закарпатській (161%, 50 вакансій), Черкаській (153%, 58 вакансій), Івано-Франківській (143%, 87 вакансій) та Львівській області (139%, 423 вакансії). Найповільніше відновлення показують прифронтові регіони, хоча й тут бачимо поступове збільшення кількості пропозицій роботи. У цілому динаміка відновлення ринку праці в категорії «Маркетинг, реклама, PR» відображає загальну картину в Україні: майже повне відновлення загальних показників при відставанні прифронтових регіонів. Найчастіше вакансії для маркетологів розміщують компанії із таких галузей: «Маркетинг, реклама, PR» (20%), «Роздрібна торгівля» (12%), «ІТ» (12%), «Оптова торгівля, дистрибуція, експорт, імпорт» (10%), «Харчова промисловість» (5%). У червні 2023 року в категорії «Маркетинг, реклама, PR» розмістили або оновили резюме 15839 шукачів. 80% з них - це молодь до 35 років. Водночас чверть кандидатів мають великий досвід у професії - понад 5 років. Середня зарплата в категорії «Маркетинг, реклама, PR» у червні 2023 року склала 20 000 грн - це вище, ніж загалом в Україні. Від початку повномасштабного вторгнення середня зарплата в категорії зросла на 18% (з 16500 грн). Традиційно високі зарплати пропонують роботодавці в Київській області (21500 грн). Також серед лідерів Житомирська (20000 грн), Львівська, Тернопільська та Черкаська області (по 17500 грн) [5].

Відновлення категорії «Маркетинг, реклама, PR» відповідає загальній динаміці ринку праці. Велика кількість вакансій для спеціалістів свідчить про те, що бізнес готується до високого осіннього сезону. Це позитивний сигнал як для шукачів, так і для економіки загалом. Конкуренція серед шукачів у цій категорії дещо вища, ніж на ринку праці загалом. Це дає змогу роботодавцям відібрати найкращих кандидатів. Серед шукачів переважає молодь як із великим досвідом у професії, так і без нього. Роботодавці пропонують кандидатам можливість працювати віддалено, а також дещо вищу за середні показники зарплату. П'ята частина вакансій розміщена компаніями саме з галузі маркетингу. Маємо 80% пропозицій роботи від підприємств з інших сфер, які шукають фахівців із маркетингу у форматі in-house, тобто для роботи всередині компанії [5].

1. Сутність проєктного підходу у сфері реклами та виставкової діяльності. Проєктний підхід передбачає організацію діяльності у вигляді окремих проєктів, що мають чітко визначені цілі, строки виконання та ресурси. У сфері реклами та виставкової діяльності більшість процесів мають проєктний характер, зокрема: організація виставок; проведення рекламних кампаній; запуск маркетингових

продуктів. Це зумовлює необхідність застосування сучасних інструментів проектного менеджменту.

2. Вплив проектної діяльності на ринок праці. Інтеграція проектного підходу сприяє трансформації ринку праці через зростання попиту на проектних менеджерів, розвиток гнучких форм зайнятості, підвищення ролі soft skills.

3. Управлінські аспекти інтеграції проектного підходу. Використання проектного підходу вимагає впровадження сучасних методологій, розвитку командної роботи, застосування цифрових інструментів управління. Завдяки цьому підвищується ефективність реалізації рекламних і виставкових проектів.

4. Цифровізація як фактор розвитку. Цифрові технології суттєво змінюють характер проектної діяльності, а саме: автоматизація процесів, використання онлайн-платформ, аналітика даних.

Таблиця 1

Вплив проектної діяльності на характеристики ринку праці

№ з/п	Характеристика	Традиційна модель	Проектна модель
1	2	3	4
1.	Тип зайнятості	Стабільна	Гнучка
2.	Організація роботи	Ієрархічна	Командна
3.	Вимоги до працівника	Професійні знання	Комплексні компетентності
4.	Тривалість роботи	Довгострокова	Тимчасова (проектна)

Джерело: сформовано автором на основі даних [1; 2; 3; 4]

Подальший аналіз доцільно спрямувати на дослідження взаємозв'язку між проектною діяльністю та формуванням професійних компетентностей фахівців у сфері виставкової та рекламної діяльності. У сучасних умовах роботодавці висувають підвищені вимоги не лише до професійних знань, а й до універсальних навичок, серед яких особливого значення набувають комунікативні здібності, креативність, здатність працювати в команді, адаптивність та цифрова грамотність. Саме проектна діяльність створює сприятливе середовище для розвитку таких компетентностей, оскільки передбачає вирішення комплексних завдань у реальних або наближених до реальних умовах. Важливим напрямом є також взаємодія освітньої системи з ринком праці. Заклади вищої освіти поступово інтегрують проектно-орієнтоване навчання у підготовку фахівців із реклами та виставкової діяльності, що дозволяє підвищити практичну спрямованість освітніх програм. Залучення студентів до реалізації реальних проектів, співпраця з бізнесом та участь у професійних заходах (виставках, форумах, рекламних кампаніях) сприяють формуванню конкурентоспроможних фахівців, здатних швидко інтегруватися в професійне середовище.

Окремої уваги заслуговує економічна ефективність впровадження проектного підходу. У сфері рекламної та виставкової діяльності це проявляється у більш раціональному використанні ресурсів, скороченні витрат часу, підвищенні якості реалізованих проектів та зростанні прибутковості підприємств. Проектний підхід дозволяє чітко визначати цілі, оцінювати ризики, планувати бюджет та контролювати виконання завдань, що є критично важливим у конкурентному середовищі.

Таблиця 2

Порівняння ефективності традиційного та проектного підходів у рекламній і виставковій діяльності

№ з/п	Критерій	Традиційний підхід	Проектний підхід
1	2	3	4
1.	Гнучкість управління	Низька	Висока
2.	Швидкість реалізації	Середня	Висока
3.	Інноваційність	Обмежена	Висока
4.	Контроль результатів	Частковий	Системний
5.	Орієнтація на результат	Процес	Результат

Джерело: сформовано автором на основі даних [1; 2; 3; 4]

Як видно з таблиці, проектний підхід забезпечує більш високий рівень ефективності управління, що особливо важливо для сфер із високою динамікою змін. Крім того, варто відзначити посилення ролі міжнародного співробітництва у розвитку виставкової та рекламної діяльності. Участь у міжнародних виставках, форумах та проектах сприяє обміну досвідом, впровадженню інновацій та розширенню ринку праці. Це, у свою чергу, підвищує вимоги до професійної підготовки фахівців та стимулює розвиток нових компетентностей, зокрема міжкультурної комунікації та управління міжнародними

проектами. Таким чином, подальший розвиток ринку праці у сфері виставкової та рекламної діяльності безпосередньо пов'язаний із поглибленням інтеграції проектного підходу, який виступає не лише інструментом управління, але й важливим чинником формування сучасної моделі зайнятості та професійного розвитку.

Висновки та перспективи майбутніх досліджень. Проектний підхід є одним із ключових інструментів управління у сфері виставкової та рекламної діяльності. Його впровадження сприяє трансформації ринку праці та розвитку нових форм зайнятості. Зростає попит на фахівців із комплексними компетентностями та цифровими навичками. Подальший розвиток галузі пов'язаний із цифровізацією та глобалізацією. Перспективними є дослідження впливу гіг-економіки, цифрових платформ та міжнародного досвіду проектного управління на розвиток ринку праці у сфері креативних індустрій.

Література

1. Бугас В. В., Бугас В. В., Саричев А. О. Управління виставковою діяльністю на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6664> (дата звернення: 02.05.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.61
2. Крахмальова Н.А. Системний підхід до управління виставковою діяльністю. *АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ*. №5(95), 2009. - С. 155-159. - URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2757/1/20161031_108.pdf (дата звернення: 02.05.2026)
3. Вдовічен А.А., Вдовічена О.Г. Організація виставкової діяльності : навчальний посібник / А.А. Вдовічен, О.Г. Вдовічена. – Чернівці: Технодрук, 2018. – 264 с. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1038> (дата звернення: 02.05.2026)
4. Середницька Л.П., Гега Р.В. Виставково-ярмаркова діяльність у системі маркетингових комунікацій. *Економіка та суспільство*, №13, 2017. С. 716-721 - URL: № 13 (2017): *Економіка та суспільство* | *Економіка та суспільство* (дата звернення: 02.05.2026)
5. 80% бізнесу шукає маркетологів in-house. Дослідження Work.ua [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/analytics/3151/> (дата звернення: 02.05.2026).
6. Employment in advertising and marketing sector worldwide [Електронний ресурс] / Statista. - 2025. - Режим доступу: <https://www.statista.com> (дата звернення: 02.05.2026).

References

1. Buhas, V.V., Buhas, V.V. and Sarychev, A.O. (2018) 'Upravlinnia vystavkovoio diialnistiu na pidpriemstvi', *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6664> (Accessed: 2 May 2026). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.61>
2. Krahmalova, N.A. (2009) 'Systemnyi pidkhid do upravlinnia vystavkovoio diialnistiu', *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5(95), pp. 155-159. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2757/1/20161031_108.pdf (Accessed: 2 May 2026)
3. Vdovichen, A.A. and Vdovichena, O.H. (2018) *Orhanizatsiia vystavkovoio diialnosti*. Chernivtsi: Tekhnodruk
4. Serednytska, L.P. and Heha, R.V. (2017) 'Vystavkovo-yarmarkova diialnistu systemi marketynhovykh komunikatsii', *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 13, pp. 716-721
5. Work.ua (2026) *80% biznesu shukaiut marketolohiv in-house. Doslidzhennia Work.ua*. Available at: <https://www.work.ua/articles/analytics/3151/> (Accessed: 2 May 2026)
6. Statista (2025) *Employment in advertising and marketing sector worldwide*. Available at: <https://www.statista.com> (Accessed: 2 May 2026).

Отримано: 31.03.2026

Прийнято до публікації: 01.04.2026

Опубліковано: 15.05.2026