

Ірина КУЗНЕЦОВА,
старший викладач кафедри реклами
та зв'язків з громадськістю Факультету журналістики
Київського столичного університету
імені Бориса Грінченка

<https://orcid.org/0000-0001-6183-3784>
i.kuznietsova@kubg.edu.ua

Тайсія БЕЛОФАСТОВА,
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри реклами
та зв'язків з громадськістю Факультету журналістики
Київського столичного університету
імені Бориса Грінченка

<https://orcid.org/0000-0003-2730-8120>
t.bielofastova@kubg.edu.ua

Тетяна УЖАНСЬКА,
старший викладач кафедри реклами
та зв'язків з громадськістю Факультету журналістики
Київського столичного університету
імені Бориса Грінченка

<https://orcid.org/0000-0002-8162-8347>
t.uzhanska@kubg.edu.ua

Iryna KUZNIETSOVA
Senior Lecturer at the Department
of Advertising and Public Relations,
Faculty of Journalism,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Taisiia BIELOFASTOVA
PhD (Pedagogy),
Associate Professor at the Department
of Advertising and Public Relations,
Faculty of Journalism,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Tetiana UZHANSKA
Senior Lecturer at the Department
of Advertising and Public Relations,
Faculty of Journalism,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ДЛЯ СФЕРИ ПРОМОЦІЇ: ДОСВІД ОСВІТНІХ ПРАКТИК

////////////////////////////////////

TRAINING MANAGEMENT PROFESSIONALS FOR THE PROMOTION SECTOR: INSIGHTS FROM EDUCATIONAL PRACTICES

У статті розглянуто проблему узгодженості між традиційною академічною підготовкою фахівців сфери промоції та потребами індустрії, що перейшла до гібридних форматів роботи, автоматизації, інтеграції цифрових платформ і вимагає володіння співробітниками всіх ланок управлінською компетентністю. Публікація узагальнює досвід реалізації освітніх компонентів фахової підготовки управлінських кадрів для сфери промоції з акцентом на фаховому курсі «Управління рекламними і PR-структурами». Це авторська освітня модель підготовки управлінських кадрів. Дослідження базується на концепції Action Research із застосуванням методів включеного спостереження, аналізу продуктів діяльності студентів та рефлексивних опитувань. Автори аналізують чотиримодульну архітектуру курсу, яка відкидає лінійний підхід «від теорії до практики» на користь інтегративного проєктно-орієнтованого навчання. Доведено, що ключовим інструментом формування управлінського мислення є система практичних кейсів: розроблення організаційних схем комунікаційних агентств,

проектне планування інтегрованих кампаній, аналіз конкурентного середовища та моделювання командної взаємодії. Здобувачі освіти опановують управління як процес прийняття рішень, аргументуючи вибір моделей менеджменту та ресурсів. Особливий акцент зроблено на важливості долучення інноваційних цифрових інструментів (task-трекерів, систем аналітики та штучного інтелекту) до освітнього процесу як невід'ємної частини управлінської екосистеми медіаринку. Результати дослідження засвідчують, що виважене поєднання академічної теорії та практико-орієнтованих форматів роботи долає хибну дилему між академічністю і практичністю. Це формує у студентів здатність мислити категоріями процесів, ресурсів, структур та брати на себе відповідальність за кінцевий бізнес-результат. Окреслено перспективи подальших наукових досліджень, зокрема розроблення інструментарію для вимірювання сформованості управлінських компетентностей та бенчмаркінг зарубіжних освітніх моделей.

Ключові слова: сфера промоції, управлінські кадри, медіафахівці, рекламні та PR-структури, практичні кейси, управлінські компетентності, проектний підхід, цифрова трансформація.

The article examines the gap between the traditional academic training of promotion-sector specialists and the needs of the industry, which has transitioned to hybrid work formats, automation, and the integration of digital platforms, and now requires managerial skills from employees at all levels. The purpose of the article is to summarize the experience of implementing the specialized course «Management of Advertising and PR Structures» as an innovative educational model for training managerial personnel. The research is based on the Action Research concept using methods of participant observation, analysis of students' performance products, and reflective surveys. The authors analyse the four-module architecture of the course, which rejects the linear «theory to practice» approach in favour of an integrative, project-based learning approach. It is proven that the key tool for shaping managerial thinking is a system of practical case studies: developing organizational structures for communication agencies, project planning of integrated campaigns, competitive environment analysis, and modelling team interaction. Students master management as a decision-making process, justifying their choice of management models and resources. Special emphasis is placed on the importance of integrating innovative digital tools (task trackers, analytics systems, and artificial intelligence) into the educational process as an integral part of the media market's managerial ecosystem. The results of the study confirm that a well-thought-out combination of academic theory and practice-oriented work formats overcomes the false dilemma between academicism and practicality. This cultivates in master's students the ability to think in terms of processes, resources, and structures, and to take responsibility for the final business outcome. Prospects for further scientific research are outlined, in particular, the development of tools to measure managerial competencies and a comparative analysis of similar practices at foreign universities.

Keywords: promotion sector, managerial personnel, media specialists, advertising structures, PR structures, practical case studies, managerial competencies, project-based approach, digital transformation.

© Кузнецова І., Белофастова Т., Ужанська Т., 2026

Вступ. Коли говорять про підготовку фахівців з реклами та PR, найчастіше мають на увазі творчі компетентності: вміння створювати креативні концепції, писати тексти, знімати фото та відео, вибудовувати комунікацію. Це безперечно важливий фундамент. Проте ми є свідками того, що в умовах глобальної диджиталізації та змагання за увагу споживача виключно творчого підходу вже недостатньо.

Необхідність посилення управлінської підготовки рекламистів та піарників зумовлена викликами ринку праці [7; 11]. За результатами дослідження PR-галузі в Україні, опублікованого Всеукраїнською рекламною коаліцією (лютий, 2025), були виявлені найбільш актуальні професійні проблеми: брак бюджетів (визнало 56 % респондентів), неможливість довгострокового планування через війну (53 %), нестача професійних кадрів на ринку (48 %) [3]. Отже, кадрове питання входить до трійки актуальних проблем.

Серед провідних тенденцій у рекламній індустрії виділяємо такі:

- 1) рекламна індустрія перейшла до гібридних і віддалених форматів роботи, що вимагає від фахівців здатності самостійно координувати команди з використанням цифрових платформ й інструментів;
- 2) сучасні комунікаційні кампанії все частіше базуються на аналітиці великих даних, автоматизації і штучному інтелекті. За цих умов покладатися тільки на креатив без розуміння процесу створення комунікаційної кампанії та прорахунку рентабельності інвестицій (ROI) є досить ризиковано.

Отже, ринок все наполегливіше вимагає від випускників здатності організовувати роботу, керувати командою, планувати бюджет, дотримуватися дедлайнів і відповідати за бізнес-результат кампанії. Сучасний фахівець має бути спеціалістом, який глибоко

розбирається в комунікаціях і володіє управлінськими навичками.

Мета та завдання дослідження. *Мета:* узагальнити досвід освітніх практик на прикладі реалізації курсу «Управління рекламними і PR-структурами» як освітньої моделі підготовки управлінських кадрів для сфери промоції. *Завдання:* визначити методичні рішення, які забезпечують поєднання теоретичної глибини й практичної дієвості у процесі фахової підготовки.

Методологія дослідження. Загальний дизайн нашого дослідження базується на концепції Action Research (дослідження в дії). Воно здійснювалося під час викладання фахової дисципліни «Управління рекламними і PR-структурами» (обсяг — 120 годин, 4 кредити ЄКТС). Цільовою аудиторією стали здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти, що навчаються за спеціальністю «Журналістика» (освітня програма «Реклама і зв'язки з громадськістю»).

У рамках дослідження застосовані емпіричні методи: включене спостереження за поведінкою та динамікою набуття магістрантами практичних навичок під час виконання командних проєктів (симуляцій); метод аналізу продуктів діяльності — для оцінювання виконаних студентами завдань: розроблення організаційних структур агентств, медіапланів, бюджетів; рефлексивні опитування — для вимірювання і оцінки студентами власних управлінських компетентностей.

Результати й обговорення. Проблема трансформації медіаосвіти та формування управлінських компетентностей у фахівців сфери промоції активно обговорюється науковцями та практиками. Так, галузеві асоціації фіксують нестачу управлінського мислення випускників.

Науковці й практики досліджують адаптацію моделей «Agile», «Scrum» до креативних індустрій. «Компанії, які все ще чіпляються за давно відомі, але неефективні ідеї управління та контролю, мріючи про чітку передбачуваність, просто приречені на провал, якщо їхні конкуренти використовують Scrum». Автор цієї моделі Джефф Сезерленд. Це новий спосіб мислення та організації управлінської діяльності, який демонструє кращі результати командної роботи із меншою кількістю витраченого часу і коштів, на відміну від традиційної управлінської моделі «Каскад» [9, с. 22].

Теоретики маркетингу звертають увагу на те, що в агентствах не вистачає координації між структурними підрозділами.

Дослідники в галузі педагогіки вищої школи вивчають ефективність кейс-методів та симуляції бізнес-процесів як альтернативу суто лекційному формату. Цей метод «поєднує теорію з практикою, наближує здобувачів до розуміння процесів, які відбуваються у сфері їх майбутньої професійної діяльності. Цей метод досить реалістичний, заохочує до активності на практичних заняттях» [6, с. 10].

Спільне домінуюче бачення новітньої теорії управління можна сформулювати таким чином: необхідні якісні зміни в підходах до функціонування організацій, починаючи від «розуміння та регулювання процесів, що в них відбуваються, до механізмів їх адаптації до умов ринкових відносин і зовнішнього середовища загалом» [5, с. 5]. Отже, вимоги до фаховості керівників (рівня їхніх професійних компетентностей) сучасних бізнес-систем мають враховувати усі зміни динамічного зовнішнього оточення [1; 2; 4; 5; 10].

Незважаючи на активний науковий інтерес до теми, зміна вимог ринку не одразу знаходить відображення у вітчизняних освітніх програмах. Зазвичай про управлінський складник згадують на кількох загальних лекціях про менеджмент, без прив'язки до специфіки комунікаційної галузі.

Почнемо з теоретичних засад підготовки управлінських кадрів для сфери промоції. Сфера промоції давно стала полідисциплінарною (комплексною). Сучасне рекламне чи PR-агентство — це складна система, де одночасно працюють стратеги, креативники, аналітики, медіапланери, акаунт-менеджери й технічні спеціалісти. Узгодити їхню роботу, правильно розподілити ресурси й досягти результату в умовах постійного цейтноту — завдання не творче, а управлінське. І саме здатність організувати процеси в компанії дедалі частіше стає визначальною при найманні випускників закладів вищої освіти.

Дослідники рекламного менеджменту давно фіксують цей тренд: управлінська компетентність перестала бути прерогативою керівників вищої ланки. Вона потрібна кожному, хто взаємодіє з командою, веде проєкт або відповідає за якийсь процес. У сфері комунікацій це особливо відчутно: навіть junior-спеціаліст через рік-два опиняється в ситуації, коли мусить самостійно ухвалювати рішення, і від того, чи вміє він це робити, залежить не лише його кар'єра, а й репутація агентства.

Вища школа має швидко реагувати на сучасні виклики ринку. Навчальні плани здебільшого зберігають традиційну логіку: спочатку теорія,

потім практика, а управлінська підготовка — десь між ними, необов'язковим додатком. Проте і вітчизняний, і зарубіжний досвід свідчить: найефективніша підготовка — та, де студент з першого заняття потрапляє в ситуацію, що вимагає від нього управлінського мислення, а не просто відтворення вивченого.

Наступним етапом, на що ми звернули увагу, — це логіка побудови курсу «Управління рекламними і PR-структурами». Розробляючи структуру цієї навчальної дисципліни, ми свідомо відмовились від логіки «спочатку вся теорія, потім вся практика». Натомість кожен змістовий блок поєднує концептуальну основу з конкретними завданнями, орієнтованими на її реалізацію.

Перший блок — про управлінську діяльність як таку. Студенти ознайомлюються з класичними і сучасними моделями менеджменту, осмислюють логіку прийняття рішень, проектні й процесні підходи. Це фундамент, без якого решта курсу перетворилася б на набір прийомів без розуміння, навіщо вони. Другий блок занурює у специфіку організації роботи рекламних структур: як влаштоване агентство, хто за що відповідає, як координується робота між відділами. Третій — аналогічно, але вже про PR: media relations, internal communications, антикризове управління, робота з репутацією. Четвертий блок присвячений цифровим інструментам і технологіям, без яких сучасне управління просто немислиме.

Принципово важливо, що ця послідовність не випадкова. Студент рухається від загального до конкретного, поступово накопичуючи інструментарій і щоразу застосовуючи його в нових, дедалі складніших ситуаціях. До кінця курсу майбутній фахівець уже не просто знає, як влаштоване агентство — він розуміє, чому воно побудоване саме так і може запропонувати альтернативу.

Практичні кейси як основа формування управлінського мислення — так ми розглядаємо інструментарій нашої навчальної дисципліни. Якби довелося назвати одну річ, яка вирізняє цей курс, — це кейси. Не як ілюстрація до лекції, а як основний інструмент навчання. Завдання сконструйовані так, щоб студент не міг просто «пригадати правильну відповідь» — він думає, вибирає, аргументує.

Одне з перших серйозних завдань — порівняльний аналіз моделей управління: класичних та сучасних моделей менеджменту. Студентам треба не просто описати кожен модель, а визначити, за яких умов яка з них спрацює, і довести це на конкретному прикладі рекламної або

PR-агенції. Це завдання, яке здається простим, насправді вимагає розуміння того, як управлінські рішення залежать від контексту.

Окремий блок — проектне планування. Студент отримує клієнта, бюджет і дедлайн та має розробити повноцінний план кампанії: цілі, етапи, ресурси, ризики, критерії оцінювання. Не у вигляді таблиці заради таблиці, а як живий робочий документ, яким реально можна було б користуватися. Це завдання незмінно викликає найбільше запитань і найбільше задоволення після виконання.

Є також завдання на організаційне проектування: скласти структуру рекламного агентства повного циклу, прописати функції кожного підрозділу, визначити кваліфікаційні вимоги до посад. На перший погляд — суто технічна справа. Однак коли студент починає думати, кому підпорядковується стратег і чи потрібен окремий відділ digital, — він мимоволі починає розуміти логіку бізнесу зсередини.

Завдання на аналіз ринку й конкурентного середовища — ще один важливий аспект. Такі завдання навчають думати про управлінське рішення в реальному контексті: хто конкуренти, яка кон'юнктура, що відбувається з медіаспоживанням. Без цього будь-яка стратегія лишається теоретичною конструкцією.

Можливо, найбільш «живим» є кейс на командну взаємодію. Студент виступає в ролі акаунт-менеджера, який веде інтегровану кампанію і координує маркетолога, креатора, копірайтера, дизайнера та медіапланера — і все це у форматі дистанційної роботи. Він має визначити етапи, розподілити ролі, обрати відповідні інструменти комунікації. Власне, відтворити те, що відбувається в реальному агентстві щодня.

Завершальний тип завдань — розроблення інтегрованої маркетингової кампанії для конкретного клієнта. Тут зводиться все: аналіз аудиторії, позиціонування, повідомлення, вибір каналів, бюджетування, KPI. Саме в цих роботах найкраще видно, чи сформувався у студента цілісне управлінське бачення — чи він досі мислить «частинами».

Центральним принципом викладання навчальної дисципліни «Управління рекламними і PR-структурами» є поєднання академічності та практичного досвіду. Є варіанти уявлення того, що «академічний» і «практичний» — це протилежності. Або глибока теорія без зв'язку з реальністю, або швидкі прийоми без розуміння, чому вони працюють. Досвід цієї дисципліни переконує — це хибна дилема. Теорія тут не декорація і не передумова до «справжнього» навчання. Вона — інструмент. Студент вивчає

класифікацію типів агентств не для того, щоб її відтворити на іспиті, а щоб наступного тижня правильно спроекувати організаційну структуру. Концепція Agile потрібна не сама по собі, а для того, щоб студент зрозумів: у певних умовах ітеративний підхід до управління кампанією дає кращий результат, ніж жорсткий план. Теоретична рамка дає мову для аналізу, а практичне завдання вимагає цією мовою говорити.

Показово, що кейси виявляються ефективним діагностичним інструментом. У процесі виконання завдань стають видимими речі, які жоден тест не покаже: чи вміє студент тримати в голові кілька змінних одночасно, чи розуміє, що зміна бюджету тягне за собою перегляд медіаплану, чи здатен обстоювати своє рішення, а не просто шукати «правильну відповідь». Це і є управлінське мислення — і саме воно формується через таку роботу.

Роль цифрових інструментів та інноваційних технологій у формуванні сучасного фахівця з реклами та PR складно переоцінити. Цифрова трансформація галузі — не майбутнє, а вже сьогодні. Сучасне агентство працює в середовищі, де планування кампаній, моніторинг згадок, аналітика ефективності та координація команди відбуваються переважно через цифрові платформи. Це означає, що підготовка управлінця без знайомства з цим середовищем — підготовка до роботи, якої вже немає.

У курсі це враховано. Окремий модуль присвячений технологіям: штучному інтелекту в комунікаціях, Big Data, хмарним сервісам, автоматизації рутинних процесів. Студенти аналізують можливості конкретних інструментів: Asana, Hootsuite, Mention, і розглядають їх не як набір функцій, а як частину управлінської системи.

Практичні завдання підсилюють це розуміння. Вибираючи платформу для координації команди або інструмент моніторингу для клієнта, студент має аргументувати вибір — не з позиції «мені так зручно», а з огляду на завдання, масштаб, бюджет і специфіку процесів. Це, власне, і є управлінське мислення в дії: бачити інструмент у контексті системи, а не як самоціль.

Визначимо освітній потенціал курсу в системі підготовки медіафахівців з промоції. Узагальнюючи досвід викладання, можна виділити кілька характеристик курсу, які, на нашу думку, визначають його освітній потенціал.

По-перше, системність. Дисципліна не є набором ізольованих тем — вона вибудовує цілісну картину управлінської діяльності у сфері промоції, де кожен наступний блок спирається на попередній.

По-друге, галузева прив'язка. Курс говорить мовою рекламного і PR-ринку: його приклади, кейси й завдання — про реальні агентства, реальні кампанії, реальні виклики. Студенти це відчують і сприймають матеріал не як абстрактний менеджмент, а як підготовку до конкретної роботи.

По-третє, активна позиція студента. Більшість завдань не має єдиної правильної відповіді. Студент повинен приймати рішення, обстоювати їх і відповідати за них — принаймні в навчальному контексті. Саме це формує не просто знання, а готовність діяти в умовах реального ринку.

По-четверте, формування управлінського бачення. Поступово студент починає дивитись на рекламну або PR-діяльність не лише з боку змісту чи креативу, а з боку процесу, структури, команди й результату. Це і є та зміна мислення, заради якої будується курс.

Звісно, один курс не може вирішити все. Але він може зробити важливе: показати студентові, що управлінська компетентність — це не щось окреме від «справжньої» креативної фахової роботи, а її невід'ємна частина.

Висновки та перспективи дослідження. Досвід реалізації освітнього компонента «Управління рекламними і PR-структурами» ОПП «Реклама і зв'язки з громадськістю» дає підстави стверджувати: ефективна підготовка управлінських кадрів для сфери промоції не вимагає вибору між теорією та практикою. Вона вимагає їхнього послідовного, продуманого поєднання. Цій ідеї підпорядкована структура курсу з 4-х змістових модулів — від загальних основ менеджменту до галузевої специфіки й цифрових технологій. Це забезпечує поступове нарощення управлінського інструментарію.

Система кейсів дає змогу студентам не просто засвоїти матеріал, а й навчитися думати в категоріях процесу, структури, ресурсів і відповідальності за результат. Подальший розвиток цього напрямку вбачаємо у двох площинах. Перша — розроблення інструментарію для вимірювання сформованості у здобувачів управлінських компетентностей. Друга — порівняльний аналіз аналогічних практик у зарубіжних університетах. Такий аналіз міг би допомогти виявити найефективніші моделі викладання і адаптувати їх до українського освітнього контексту.

Перспективою подальших наукових досліджень вбачаємо розроблення інструментарію для вимірювання сформованості управлінських компетентностей та бенчмаркінг зарубіжних освітніх моделей.

Список використаних джерел

1. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Кrapко О. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: НАУ, 2022. 204 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi73/0053902.pdf> (дата звернення: 20.03.2026).
2. Друкер П. Ф. Ефективний керівник; пер. з англ. Київ: КМ-Букс, 2018. 242 с.
3. Дослідження PR галузі в Україні. 2025. *Change communications*. URL: <https://vrk.org.ua/images/PR-market-research-2024-VRK.pdf> (дата звернення: 20.03.2026).
4. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. Маркетинговий менеджмент: підруч. Київ: Вид-во «Хімджест», 2008. 720 с.
5. Галушка З. І., Антохов А. А., Запужляк В. М. та ін. Менеджмент і адміністрування: підруч. для магістрів / Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 437 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3213/Менеджмент%20для%20магістрів%20Галушка%202021.pdf> (дата звернення: 20.03.2026).
6. Кузнєцова І., Белофастова Т. Використання кейсів з реклами провідних компаній у професійній підготовці фахівців. *Learning, technology and inventions: problems of modern education*: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, 01–03 грудня 2025 р., Краків, Польща. С. 10–13.
7. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2025 і прогноз об'ємів ринку 2026. *Всеукраїнська рекламна коаліція*. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2025/volume-ad-2025-forecast-2026/> (дата звернення: 20.03.2026).
8. Портер М. Конкурентна перевага; пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2019. 624 с.
9. Сазерленд Дж. Scrum. Навчіться робити вдвічі більше за менший час; пер. з англ. Я. Лебединка. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2016, 288 с. URL: <https://pmtips.com.ua/storage/posts/2024/03/15/38/Джефф%20Сазерленд.%20Scrum%20навчесь%20робити%20вдвічі%20більше%20за%20менший%20час.pdf> (дата звернення: 20.03.2026).
10. Ужанська Т. Дослідження, які проводяться для прийняття рішень з маркетингових комунікацій. *Інтегровані комунікації*. 2022. № 2 (14). С. 38–47. DOI: 10.28925/2524-2644.2022.2-14.7.
11. The State of PR 2025: Global Insights and Trends. *PRovoke Media*, 2025. URL: <https://www.provokemedia.com> (дата звернення: 23.03.2026).

References

- Borysenko, O. S., Shevchenko, A. V., Fisun, Yu. V., Krapko, O. M. (2022). *Marketing Management*. Kyiv: NAU [in Ukrainian].
<https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi73/0053902.pdf>

Druker, P. F. (2018). *Efektivnyi kerivnyk [Effective Leader]*. Kyiv: KM-Books [in Ukrainian].

Galushka, Z. I. et al (2021). *Menedzhment i administruvannya [Management and Administration]*. Chernivtsi: Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University [in Ukrainian].

<https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3213/Менеджмент%20для%20магістрів%20Галушка%202021.pdf>

Kotler, F. et al (2008). *Marketing Management*. Kyiv: Publishing House «Khimdzhest». [in Ukrainian].

Kuznietsova, I., & Bielofastova, T. (2025). *Vykorystannia keisiv z reklamy providnykh kompanii u profesiinii pidhotovtsi fakhivtsiv [Using cases from advertising of leading companies in professional training of specialists]*. *Learning, Technology and Inventions: Problems of modern education: XIV International Scientific and Practical Conference* (December 1–3, 2025), Krakow, Poland, pp. 10–13 [in Ukrainian].

Porter, M. (2019). *Konkurentna perevaha [Competitive Advantage]*. Kyiv: Nash Format [in Ukrainian].

Sazerlend, Dzh. (2016). *Scrum. Navchitsia robyty vdvichi bilshе za menshyi chas [Scrum. Learn to do twice as much in less time]*. Kharkiv: Family Leisure Club [in Ukrainian].

<https://pmtips.com.ua/storage/posts/2024/03/15/38/Джефф%20Сазерленд.%20Scrum%20навчесь%20робити%20вдвічі%20більше%20за%20менший%20час.pdf>

The State of PR 2025: Global Insights and Trends. *PRovoke Media*, 2025.

<https://www.provokemedia.com/>

Uzhanska, T. (2022). *Doslidzhennia, yaki provodiatsia dlia pryiniattia rishen z marketynhovyykh komunikatsii [Marketing Communications Decision Research]*. *Integrated Communications*, 2(14), 38–47 [in Ukrainian].

<https://doi.org/10.28925/2524-2644.2022.2-14.7>

Vseukrainska reklamna koalitsiia. (2025). *Doslidzhennia PR haluzi v Ukraini [Research on the PR industry in Ukraine]*. [in Ukrainian].

<https://vrk.org.ua/images/PR-market-research-2024-VRK.pdf>

Vseukrainska reklamna koalitsiia. (2025). *Obiem reklamno-komunikatsiinoho rynku Ukrainy 2025 i prohnoz obiemiv rynku 2026 [The volume of the advertising and communications market of Ukraine in 2025 and the forecast of market volumes in 2026]*. [in Ukrainian].

<https://vrk.org.ua/news-events/2025/volume-ad-2025-forecast-2026/>

Стаття надійшла до редакції: 10.03.2026.