DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-58-71
УДК 658:005.21:334.7

Вероніка ВЕРБА
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0002-6160-150X
Scopus Author ID: 36069683200
e-mail: verba@kneu.edu.ua

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН КРЕАТИВНИХ АГЕНЦІЙ: МЕТОДОЛОГІЧНА РАМКА ФОРМУВАННЯ І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Анотація. *Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі креативних індустрій як драйвера сучасної економіки та необхідністю пошуку адекватних організаційних моделей для їх ефективного розвитку. Попри значну увагу до цієї тематики у світовій літературі, в українському науковому просторі все ще бракує системних методичних підходів до формування організаційного дизайну креативних агенцій і критеріїв оцінювання його ефективності. Проблема ускладнюється швидкими змінами зовнішнього середовища, цифровізацією та впровадженням штучного інтелекту, що радикально трансформують вимоги до організаційних структур.*

Метою дослідження є визначення особливостей організаційного дизайну креативних агенцій, виявлення чинників, що впливають на вибір їхньої архітектури, та обґрунтування методичних підходів і критеріїв оцінювання ефективності. Інформаційну базу становлять праці зарубіжних і українських учених, публікації у фахових виданнях, міжнародні та національні рейтинги креативних агенцій, а також приклади з практики діяльності великих мережевих і малих бутик-агенцій.

У статті розкрито еволюцію наукових поглядів на організаційний дизайн від класичних моделей органічних структур та адхократії до сучасних підходів, що базуються на стратегічній гнучкості, простоті, цифровій готовності та інтеграції AI. Показано відмінності організаційних архітектур залежно від масштабу агенцій: великі компанії тяжіють до складних матричних структур, тоді як малі використовують більш гнучкі та неформальні моделі. Запропоновано систему критеріїв оцінювання ефективності, що охоплює як фінансові (прибутковість, рентабельність, швидкість виходу продукту на ринок), так і нефінансові показники (рівень креативності, задоволеність клієнтів, креативні нагороди, плинність і залученість персоналу).

Наукова новизна дослідження полягає у розробці методичної рамки організаційного дизайну креативних агенцій, яка інтегрує гнучкі управлінські моделі (адхократія, agile, матричні структури), цифрові інструменти, стратегічну гнучкість і культурну релевантність. Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні методології організаційного дизайну у сфері креативних індустрій. Практична значущість полягає у

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC BY-NC 4.0

можливості використання запропонованих положень як інструменту управління для керівників креативних агенцій, як методичної основи для консультантів і освітніх програм, а також як орієнтиру для формування державних стратегій підтримки креативної економіки.

Ключові слова: *креативні агенції; організаційний дизайн; організаційна архітектура; стратегічна гнучкість; цифрова трансформація; критерії ефективності; креативні індустрії, економіка вражень*

JEL Classification: M10, M12, L84, O32

Absztrakt. *A kutatás aktualitása a kreatív iparágaknak a modern gazdaság hajtóerejeként betöltött szerepének növekedéséből, valamint az azok hatékony fejlődéséhez szükséges megfelelő szervezeti modellek keresésének szükségességéből adódik. Annak ellenére, hogy a világ irodalmában jelentős figyelmet szentelnek ennek a témának, az ukrán tudományos térben még mindig hiányoznak a kreatív ügynökségek szervezeti kialakításának és hatékonyságának értékelési kritériumainak szisztematikus módszertani megközelítései. A problémát bonyolítja a külső környezet gyors változása, a digitalizáció és a mesterséges intelligencia bevezetése, amelyek radikálisan átalakítják az szervezeti struktúrákra vonatkozó követelményeket.*

A kutatás célja a kreatív ügynökségek szervezeti kialakításának sajátosságainak meghatározása, az azok architektúrájának kiválasztását befolyásoló tényezők feltárása, valamint a módszertani megközelítések és a hatékonyság értékelésének kritériumai alátámasztása. Az információs alapot külföldi és ukrán tudósok munkái, szakfolyóiratokban megjelent publikációk, nemzetközi és nemzeti kreatív ügynökségek rangsorai, valamint nagy hálózati és kis butikügynökségek gyakorlati példái alkotják.

A cikk bemutatja a szervezeti tervezésről alkotott tudományos nézetek fejlődését a klasszikus organikus struktúrák és az adhokratia modellektől a stratégiai rugalmasságon, egyszerűségen, digitális felkészültségön és AI integráción alapuló modern megközelítésekig. A cikk bemutatja az szervezeti architektúrák különbségeit az ügynökségek méretétől függően: a nagyvállalatok inkább a komplex mátrixszerkezeteket részesítik előnyben, míg a kisvállalkozások rugalmasabb és informálisabb modelleket alkalmaznak. Javasolt egy hatékonyságértékelési kritériumrendszer, amely magában foglalja mind a pénzügyi (jövedelmezőség, megtérülés, a termék piacra lépésének gyorsasága), mind a nem pénzügyi mutatókat (kreativitás szintje, ügyfél-elégedettség, kreatív díjak, fluktuáció és a személyzet elkötelezettsége).

A kutatás tudományos újdonsága a kreatív ügynökségek szervezeti tervezésének módszertani keretének kidolgozásában rejlik, amely integrálja a rugalmas vezetési modelleket (adhokrácia, agilis, mátrixszerkezetek), a digitális eszközöket, a stratégiai rugalmasságot és a kulturális relevanciát. A munka elméleti jelentősége a szervezeti tervezés módszertanának elmélyítésében rejlik a kreatív iparágak területén. Gyakorlati jelentősége abban áll, hogy a javasolt rendelkezéseket irányítási eszközként lehet felhasználni a kreatív ügynökségek vezetői számára, módszertani alapként tanácsadók és oktatási programok számára, valamint iránymutatásként a kreatív gazdaság támogatására irányuló állami stratégiák kialakításához..

Kulcsszavak: *kreatív ügynökségek; szervezeti tervezés; szervezeti architektúra; stratégiai rugalmasság; digitális átalakulás; hatékonysági kritériumok; kreatív iparágak, élménygazdaság.*

Abstract. *The relevance of the study is determined by the growing role of creative industries as a key driver of the modern economy and the need to develop adequate organizational models for their effective growth. Despite significant attention to this topic in the global literature, the Ukrainian academic discourse still lacks systematic methodological approaches to shaping the organizational design of creative agencies and criteria for evaluating their effectiveness. The problem is further complicated by rapid environmental changes, digitalization, and the introduction of artificial intelligence, all of which fundamentally reshape the requirements for organizational structures.*

The purpose of the study is to identify the features of organizational design of creative agencies, determine the factors influencing the choice of their architecture, and substantiate methodological approaches and criteria for assessing effectiveness. The information base includes works of foreign and Ukrainian scholars, publications in professional journals, international and national rankings of creative agencies, and practical cases from large network companies and small boutique agencies.

The article reveals the evolution of scientific views on organizational design: from classical models of organic structures and adhocracy to modern approaches based on strategic flexibility, simplicity, digital readiness, and AI integration. Differences in organizational architectures depending on the scale of agencies are shown: large companies tend to use complex matrix structures, while smaller ones rely on more flexible and informal models. A system of performance evaluation criteria is proposed, covering both financial indicators (profitability, return on investment, speed-to-market) and non-financial ones (creativity level, client satisfaction, creative awards, staff turnover, and employee engagement).

The scientific novelty of the study lies in the development of a methodological framework for the organizational design of creative agencies, integrating flexible management models (adhocracy, agile, matrix structures), digital tools, strategic flexibility, and cultural relevance. The theoretical significance of the research lies in advancing organizational design methodology in creative industries. The practical significance lies in the applicability of the proposed provisions as a management tool for creative agency leaders, as a methodological basis for consultants and educational programs, and as a guideline for shaping state policies aimed at supporting the creative economy.

***Keywords**: creative agencies; organizational design; organizational architecture; strategic flexibility; digital transformation; performance criteria; creative industries, experience economy.*

Постановка проблеми. Креативні агенції є специфічним видом бізнес-організацій, діяльність яких базується на поєднанні інноваційності, творчості та гнучкості управлінських процесів. У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифровізації та зростаючої динамічності ринкового середовища саме організаційний дизайн визначає здатність креативної агенції ефективно реалізовувати проєкти, адаптуватися до змін та створювати унікальну цінність для клієнтів. Проте єдина усталена модель організаційного дизайну для цього сегмента бізнесу фактично відсутня, що породжує чимало викликів.

Традиційні ієрархічні структури виявляються надто жорсткими і не враховують специфіки креативної індустрії, де важлива швидкість рішень і тісна взаємодія міждисциплінарних команд. Водночас надмірна гнучкість і відсутність формалізації можуть спричиняти втрату управлінського контролю, падіння якості чи зриви термінів виконання проєктів. У цій суперечності між потребою у стабільності та постійною вимогою креативності і новизни й полягає головна проблема розвитку креативних агенцій.

В українських реаліях ця проблема набуває особливої актуальності. Креативна економіка дедалі виразніше постає одним із драйверів економічного зростання, водночас вітчизняні агенції змушені конкурувати з потужними міжнародними гравцями і часто роблять це без достатньо опрацьованих методичних рекомендацій щодо власного організаційного розвитку. Це створює запит на наукові дослідження, здатні пояснити особливості організаційної

архітектури креативних агенцій, запропонувати практичні підходи до її формування та визначити критерії оцінки ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організаційного дизайну креативних бізнес-структур перебувають у центрі уваги як зарубіжних, так і українських дослідників. У класичних працях Т. Бернса і Г. Сталкера [1] та Г. Мінцберга [2] було обґрунтовано, що органічні та гнучкі структури, зокрема проєктні команди, є більш ефективними для інноваційних організацій, ніж жорсткі ієрархії. На цій основі сформувалася концепція адхократії, що забезпечує швидку реакцію на зміни середовища.

Сучасна наукова дискусія акцентує на застосуванні agile-підходів та розвитку креативних індустрій як «осередків нових організаційних практик» [3]. Лампел і Жермен [3] показують, що креативні організації стають лабораторіями управлінських інновацій, а Моеран [4] розглядає бізнес креативності крізь призму «економіки вражень», де ключовим стає створення емоційної цінності для клієнтів.

В українському науковому просторі ця тематика розробляється більш фрагментарно. М. Кизим [5] аналізує організаційні засади розвитку креативних індустрій в Україні, тоді як О. Мельник [6] досліджує управління креативними підприємствами в умовах цифрової трансформації. Важливим внеском є праця В. Верби зі співавторами [7], де доводиться, що вітчизняні організації стикаються з подвійним викликом - необхідністю одночасно зберігати інноваційність і забезпечувати стабільність бізнес-процесів.

Після 2020 року акценти досліджень зміщуються у бік стратегічної гнучкості, простоти й технологічної готовності організацій. Аґостіні [8] систематизує тренди навколо стратегічної гнучкості, а Єраб [9] та Джозеф [10] наголошують на потребі простих і водночас стійких організаційних архітектур. Кларк і Джоффе [11] акцентують на ролі генеративного штучного інтелекту як «співтворця» у креативних командах, що трансформує довіру й колаборацію.

Практичний вимір дискусії також розширюється. Приклад трансформації Droga5 в Accenture Song [12], інтеграції Omnicom провідних агенцій під єдине керівництво [13] чи запуску нових моделей у великих рекламних холдингах [14] демонструють прагнення поєднувати технологічні рішення з культурною релевантністю. Додаткові джерела бізнес-аналітики - рейтинги провідних агенцій [15], сучасні KPI для оцінювання їхньої ефективності [16], методики міжнародних рейтингів креативності [17] та практичні кейси [18] - підтверджують, що в умовах глобальної конкуренції організаційний дизайн стає ключовим фактором успіху креативних компаній.

Узагальнення наведених праць дозволяє стверджувати, що попри значну увагу до проблематики, все ще недостатньо дослідженими залишаються методичні аспекти формування організаційного дизайну саме креативних агенцій і критерії, за якими можна оцінювати ефективність їхньої організаційної архітектури.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу до проблематики організаційного дизайну, у сучасній науковій літературі існують прогалини, які обмежують можливість практичного застосування отриманих результатів. Зарубіжні праці формують концептуальну базу, але здебільшого не дають відповіді на питання, як саме вимірювати ефективність тієї чи іншої організаційної моделі у креативних індустріях. Українські ж дослідження лише окреслюють окремі аспекти організаційного розвитку, не пропонуючи цілісної методологічної рамки для формування організаційного дизайну креативних агенцій.

Залишається недостатньо розробленим питання визначення критеріїв оцінювання організаційної архітектури, а також методичного забезпечення вибору конкретних структурних рішень залежно від масштабу, спеціалізації та стратегічних орієнтирів агенції. Недостатньо досліджено й поєднання світових концепцій з українською практикою, що має вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних креативних компаній. Саме ці невирішені аспекти і становлять підґрунтя для подальшого наукового пошуку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Виявлені прогалини у науковій літературі підтверджують потребу у цілісному дослідженні, яке поєднувало б аналіз особливостей креативних агенцій як бізнес-організацій, методичні засади формування їхнього організаційного дизайну та критерії оцінювання ефективності обраних моделей. Тому метою статті є обґрунтування методологічної рамки організаційного дизайну креативних агенцій, що враховує міжнародні тенденції та українську практику, а також розробка підходів до визначення ефективності організаційної архітектури.

Для досягнення цієї мети у роботі передбачено поєднання теоретичного та прикладного аналізу, зосередженого на специфіці креативних індустрій, та окреслення практичних орієнтирів, які можуть бути використані для подальшого розвитку вітчизняних креативних агенцій. Таким чином, результати дослідження мають сприяти формуванню науково обґрунтованих підходів до організаційного розвитку підприємств у цій сфері, що є важливим як для економічної теорії, так і для практики управління.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Особливості креативних агенцій як бізнес-організацій. Креативні агенції є одним із ключових елементів сучасної економіки знань та креативних індустрій. Вони поєднують у собі ознаки підприємств сфери послуг та інноваційних організацій, для яких основним ресурсом виступає інтелектуальний капітал і здатність генерувати нові ідеї. На відміну від традиційних виробничих компаній, діяльність креативних агенцій визначається не стільки обсягами матеріальних активів, скільки якістю креативного продукту та здатністю створювати емоційну цінність для клієнта [3].

У науковій літературі питання специфіки креативних організацій розглядається з різних точок зору. Усталені підходи до визначення особливостей креативних організацій формувалися ще у працях другої половини XX ст. Так,

ще у класичній праці Т. Бьорнса та Г. Стокера наголошувалося, що креативні підприємства тяжіють до органічних, гнучких структур, які виникають навколо конкретних проєктів і відрізняються мінімальною формалізацією [1]. Г. Мінцберг описав цей тип організації як адхократію, що поєднує інноваційність з високою швидкістю комунікацій [2]. Подальші дослідження зосередили увагу на тому, що креативні індустрії стають осередком нових бізнес-практик і створення доданої вартості на основі творчості [3]. Б. Моеран [4] розглядає їх крізь призму культурних трендів та «економіки вражень», де вирішальною стає здатність генерувати емоційну цінність. В дослідженнях українських науковців і практиків підкреслюється роль організаційних засад розвитку креативних індустрій [5], вплив цифрової трансформації на управлінські процеси [6], а також подвійний виклик, пов'язаний з необхідністю поєднувати інноваційність і стабільність бізнес-процесів [7]. Узагальнення цих підходів представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Особливості креативних агенцій у поглядах різних авторів*

Автор / джерело	Ключові особливості креативних агенцій	Аналітичний акцент
Burns & Stalker (1994)	Органічні, гнучкі структури, що формуються навколо проєктів	Протиставлення «механістичних» та «органічних» систем
Mintzberg (2009)	Адхократія як тип структури, що забезпечує інноваційність	Мінімальна формалізація та швидкі комунікації
Lampel & Germain (2016)	Креативні індустрії як осередок нових бізнес-практик	Креативність як основний ресурс
Moeran (2022)	Бізнес креативності, пов'язаний із культурними трендами	Емоційна цінність для клієнта
Кизим (2020)	Організаційні засади розвитку креативних індустрій в Україні	Управлінські виклики у національному контексті
Мельник (2021)	Управління креативними підприємствами в умовах цифровізації	Вплив технологій на організаційну структуру
Верба (2022)	Подвійний виклик: інноваційність і стабільність	Узгодження креативності та дисципліни

** Сформовано автором за джерелами [1-7]*

Узагальнення класичних підходів дозволяє перейти до аналізу новітніх досліджень, які істотно трансформують розуміння організаційного дизайну креативних агенцій. Після 2020 року підходи до аналізу креативних агенцій почали істотно змінюватися. Причиною стала комбінація кількох факторів, серед яких прискорена цифровізація, поширення гібридних форматів роботи, поява доступних для широкого використання моделей генеративного штучного інтелекту та посилення ролі глобальної конкуренції. Сучасні дослідження доводять, що організаційний дизайн таких структур має базуватися не лише на гнучкості, а й на стратегічній здатності швидко адаптуватися до непередбачуваних змін [8]. Новітні огляди організаційного дизайну підкреслюють потребу у простих, надійних та прийнятних структурах, які забезпечують водночас гнучкість і стійкість до зовнішніх викликів [9; 10].

Важливим чинником змін стає співпраця людини з технологіями: замість того щоб розглядати AI як загрозу, сучасні агенції інтегрують його як «співтворця», що підсилює продуктивність і дозволяє розширювати креативні можливості [11]. У практиці глобальних компаній простежується також прагнення зберегти людяність і культурну релевантність креативу попри посилення технологічної складової [12].

На основі аналізу усталених та новітніх підходів вважаємо за доцільне сформулювати узагальнене бачення ключових особливостей креативних агенцій як бізнес-організацій. По-перше, вони поєднують *стратегічну гнучкість* з високим рівнем адаптивності. По-друге, відзначаються *гібридизацією творчості й технологій*, де інтелектуальний ресурс людини взаємодіє з цифровими інструментами. По-третє, їхня організаційна архітектура характеризується *простотою та надійністю*, що дозволяє уникати надмірної бюрократії, водночас забезпечуючи контроль над проєктними процесами. Нарешті, для креативних агенцій вирішальним є *збереження людяності та культурної релевантності* у своїх продуктах, адже саме це створює унікальну цінність для клієнта.

Водночас ці ознаки по-різному проявляються залежно від масштабу бізнесу. Тому важливо розглянути, як відмінності між великими мережевими структурами та невеликими бутик-агенціями впливають на їх організаційний дизайн (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняння особливостей великих і невеликих креативних агенцій*

Характеристика	Великі мережеві агенції	Невеликі бутик-агенції
Структура	Складні матричні чи функціональні структури (напр., *Ogilvy*, *McCann*)	Плоскі, з неформальним розподілом ролей (напр., *Banda Agency*)
Команди	Вузькоспеціалізовані підрозділи (медіа, стратегія, digital)	Універсальні фахівці, що поєднують кілька ролей
Гнучкість	Більша формалізація, менша адаптивність	Максимальна гнучкість і швидкість
Клієнти	Міжнародні корпорації (*Coca-Cola, Nestlé*)	Локальні компанії, стартапи, культурні проєкти
Фокус	Повний спектр послуг, включно з консалтингом	Нішева спеціалізація: брендинг, дизайн, digital
Приклади в Україні	*Saatchi&Saatchi Ukraine, Havas Ukraine*	*Banda Agency, Fedoriv Agency*

** Сформовано автором за джерелами [8-12]*

Якщо перші тяжіють до складних і більш формалізованих систем управління, то другі покладаються на неформальні зв’язки та універсальність персоналу. Така різниця зумовлює різні управлінські практики і, зрештою, визначає місце агенцій у глобальній та локальній креативній економіці.

Такий погляд на особливості креативних агенцій розширює теоретичний базис організаційного дизайну у сфері креативних індустрій та уточнює його

ключові характеристики в умовах трансформаційного переходу до економіки, заснованої на цифровізації й AI-технологіях. Таким чином формується методологічна основа для проєктування організаційних структур креативних агенцій, яка слугуватиме орієнтиром для керівників компаній у виборі адекватних організаційних моделей, для консультантів – інструментом діагностики організаційного розвитку, а для політиків і державних інституцій – підґрунтям для формування стратегій підтримки креативної економіки.

Методичні підходи до формування організаційного дизайну креативних агенцій. Дослідження організаційного дизайну креативних агенцій демонструють, що базові уявлення про органічні структури та адхократію, сформульовані у класичних працях [1; 2], стали лише відправною точкою. Сучасний етап розвитку теорії та практики управління доводить необхідність переходу від загальних характеристик до методичних рішень, які враховують як специфіку креативних індустрій, так і нові умови середовища, у якому вони функціонують. На відміну від класичних моделей, що описували загальну придатність органічних структур для інноваційних організацій, нинішні підходи орієнтовані на більш детальне поєднання управлінських інструментів, стратегічних орієнтирів і технологічних можливостей.

У практику дедалі активніше інтегруються проєктні та процесні підходи, що дозволяють забезпечувати ефективність бізнес-процесів без втрати динаміки. Саме вони стали важливим містком між традиційним управлінням та інноваційними моделями, надаючи креативним агенціям можливість одночасно контролювати якість послуг і підтримувати високу швидкість генерації нових рішень.

У другій половині 2010-х років у центр уваги потрапили методики, безпосередньо адаптовані до креативних індустрій. Agile-підходи та матричні структури забезпечили гнучкість організаційних процесів, що дозволило швидше реагувати на культурні й технологічні зміни, зберігаючи при цьому орієнтацію на клієнтську цінність [3-4]. Цей період став фактично «експериментальним майданчиком» для перевірки придатності нових управлінських моделей у креативних бізнес-середовищах.

Після 2020 року методична дискусія отримала новий імпульс. Цифрова трансформація, поява гібридних форматів роботи й стрімке поширення інструментів штучного інтелекту змінили уявлення про організаційний дизайн. Згідно з дослідженнями Л. Аґостіні [8], стратегічна гнучкість стає головним критерієм життєздатності організації. У працях Дж. Єраба [9] та Д. Джозефа [10] підкреслюється необхідність простих і водночас стійких організаційних архітектур, які мають бути технологічно готовими до непередбачуваних змін. Дослідження Р. Кларка та Г. Джоффе [11] демонструють новий вимір: штучний інтелект виступає не як загроза для креативних професій, а як співтворець, що посилює командну динаміку і відкриває нові можливості для організації творчого процесу.

Практичні приклади підтверджують ці тенденції. Трансформація *Droga5* у *Accenture Song* ілюструє, як великі креативні агенції поєднують високотехнологічні рішення з акцентом на людяності та культурній релевантності [12]. Подібні зміни свідчать, що сучасний організаційний дизайн дедалі більше сприймається як система людино-технологічної взаємодії, а не лише як механічна структура підрозділів (табл. 3).

Таблиця 3

Еволюція методичних підходів до формування організаційного дизайну креативних агенцій*

Етап / підхід	Характерні риси	Приклади / джерела	Аналітичне значення
Класичні підходи (до 2000-х)	Вибір між механістичними й органічними моделями; адхократія для інноваційних сфер	Burns & Stalker (1994); Mintzberg (2009)	Усвідомлення потреби у гнучких структурах для креативних організацій
Процесні й проєктні (2000–2015)	Орієнтація на бізнес-процеси та тимчасові команди	Практика TQM, проектного менеджменту	Баланс між системністю та імпровізацією
Креативні індустрії (2015–2020)	Agile, матричні моделі; креативність і клієнтська цінність у центрі	Lampel & Germain (2016); Moeran (2022)	Підкреслення ролі клієнта й швидкості реагування
Сучасні підходи (після 2020)	Стратегічна гнучкість, простота, цифрова готовність, інтеграція AI	Agostini (2025); Jerab (2024); Joseph (2025); Clarke & Joffe (2025)	Організаційний дизайн як система людино-технологічної взаємодії
Авторське узагальнення	Комплексність: гнучкі моделі + цифрова інтеграція + стратегічна гнучкість + культурна релевантність	-	Методична рамка для проєктування й оцінки організаційних структур креативних агенцій

** Сформовано автором за джерелами [1-4; 8-11]*

Еволюційно організаційний дизайн у креативній сфері перестав бути лише питанням структури і дедалі більше перетворюється на інструмент стратегічного розвитку. Очевидно, його доречно розглядати як методичну рамку, яка поєднує гнучкі управлінські моделі, цифрову інтеграцію, стратегічну гнучкість і культурну релевантність. Такий підхід не лише уточнює методологію організаційного дизайну, але й забезпечує практичний інструментарій для керівників і консультантів, які прагнуть будувати ефективні й конкурентоспроможні креативні організації.

Критерії вибору та оцінювання ефективності організаційної архітектури. Формування організаційної архітектури креативних агенцій визначається низкою чинників. Масштаб компанії, характер клієнтів, стратегічні цілі та ринкові умови обумовлюють різні структурні рішення. Так, великі мережеві агенції, що працюють із глобальними брендами, тяжіють до складних

функціональних або матричних структур для забезпечення координації між численними підрозділами. Прикладом є рішення Omnicom інтегрувати BBDO, TBWA та DDB під спільним керівництвом з метою оптимізації ресурсів і процесів, у тому числі за рахунок AI-рішень, водночас зберігаючи культурну ідентичність кожної агенції [13].

Малі бутик-агенції, навпаки, надають перевагу більш гнучким організаційним моделям. Наприклад, новостворене *Bureau of Everything* використовує співдиректорство як основу управління, що дозволяє формувати невеликі підлаштовані під клієнта команди та швидко змінювати фокус залежно від проєкту [14]. Це демонструє, що критерії вибору архітектури безпосередньо залежать від контексту бізнесу: великі структури прагнуть до формалізації та контролю, тоді як малі шукають швидкості й адаптивності.

Щодо критеріїв оцінювання, то сучасні дослідження підкреслюють важливість поєднання фінансових і нефінансових показників. Традиційні метрики (дохід, рентабельність) залишаються базовими, проте у креативному бізнесі вирішальними стають також нематеріальні чинники: рівень залученості персоналу, здатність генерувати нові ідеї, якість внутрішніх комунікацій і швидкість реакції на зміни [8]. Значну увагу приділяють задоволеності клієнтів, що вимірюється не лише через фінансову віддачу, а й через довгострокові відносини та лояльність [15].

В бізнес-практиці дедалі частіше застосовуються сучасні KPI. Зокрема, Campaign Conversion Lift (приріст конверсій після креативних змін), Creative Asset Utilization Rate (частка реально використаних матеріалів), Speed-to-Market Efficiency (час від затвердження ідеї до виходу кампанії) [16]. Крім того, міжнародні рейтинги на кшталт WARC Creative 100 застосовують кількість і престижність креативних нагород як показник ефективності агенцій [17]. Таким чином, оцінка результативності виходить за межі фінансів і враховує як операційну, так і креативну продуктивність (табл. 4).

Таблиця 4

Критерії вибору і оцінювання ефективності організаційної архітектури*

Критерій	Кількісне вимірювання	Якісний аспект	Приклади практики	Значення для управління
Масштаб і клієнтська база	Кількість клієнтів, ринків	Ступінь спеціалізації	Omnicom (глобальні бренди) [13]; Bureau of Everything (локальні проєкти) [14]	Визначає складність архітектури
Conversion Lift	% приросту конверсій	Відчуття ефективності кампаній	Використання KPI у enterprise-брендів [16]	Показує результативність креативу
Creative Asset Utilization Rate	% використаних матеріалів	Ефективність управління ресурсами	Метрики агентських dashboards [16]	Демонструє раціональність у креативі

Критерій	Кількісне вимірювання	Якісний аспект	Приклади практики	Значення для управління
Speed-to-Market	Час від затвердження до запуску	Операційна гнучкість	KPI enterprise-брендів [16]	Ключовий показник адаптивності
Креативні нагороди	Кількість, рейтинг	Престиж і визнання	WARC Creative 100 [17]	Індикатор лідерства на ринку
Задоволеність клієнтів	Опитування, NPS	Лояльність і довіра	Case studies провідних агенцій [15]	Формує довгострокові відносини
Плинність персоналу	% ротації кадрів	Корпоративна культура	Середні показники галузі ≈ 38 % [18]	Відображає стійкість внутрішнього середовища

** Сформовано автором за джерелами [13-18]*

Комплексний підхід до оцінювання архітектури креативних агенцій передбачає врахування як фінансових, так і креативно-організаційних результатів. Теоретично це дозволяє розширити поняття ефективності організаційного дизайну, включивши у нього інноваційність, людський капітал і клієнтську лояльність. Практично така система критеріїв може бути використана як:

- інструмент управлінського контролю для керівників агенцій;
- діагностичний інструмент для консультантів і HR-експертів;
- навчальний кейс у програмах з менеджменту креативних індустрій;
- основа для державних і галузевих стратегій підтримки креативної економіки.

Таким чином, критерії ефективності стають не лише мірилом результативності, а й орієнтиром для розвитку організаційних моделей у сфері креативного бізнесу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дало змогу розкрити специфіку організаційного дизайну креативних агенцій та сформувати методичні орієнтири його побудови. Визначено, що такі організації характеризуються стратегічною гнучкістю, здатністю інтегрувати творчі та технологічні ресурси, орієнтацією на емоційну цінність для клієнта та необхідністю балансувати між інноваційністю і стабільністю бізнес-процесів.

Узагальнення наукових підходів і бізнес-практик дозволило показати, що організаційна архітектура креативних агенцій істотно відрізняється залежно від масштабу та ринкової позиції. Великі мережеві структури тяжіють до складних матричних або функціональних моделей, тоді як малі бутик-агенції покладаються на прості й більш неформальні схеми, що забезпечують швидкість і гнучкість.

Розроблено методичну рамку для формування організаційного дизайну, яка включає використання гнучких управлінських моделей (адхократія, agile, матричні структури), інтеграцію цифрових інструментів та AI, врахування стратегічної гнучкості й культурної релевантності. Визначено систему критеріїв оцінювання ефективності організаційної архітектури, що поєднує фінансові та нефінансові показники: від прибутковості й рентабельності до рівня креативності, задоволеності клієнтів та утримання персоналу.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає у поглибленні методології організаційного дизайну креативних індустрій та у формуванні методичного підходу до аналізу їх специфіки. Практичне значення визначається можливістю використання запропонованих положень як орієнтирів для керівників агенцій, консультантів та освітніх інституцій у сфері менеджменту й креативної економіки.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у кількох напрямах. По-перше, у проведенні емпіричних досліджень на основі опитувань і кейс-аналізу українських та зарубіжних агенцій для перевірки дієвості запропонованих критеріїв. По-друге, у розширенні аналізу впливу цифрових технологій, зокрема моделей генеративного штучного інтелекту, на трансформацію організаційної архітектури. По-третє, у вивченні можливостей адаптації організаційного дизайну до умов глобальної нестабільності та кризових явищ, що набуває особливого значення в контексті сучасних викликів. Розвиток цих досліджень сприятиме формуванню більш стійких і конкурентоспроможних організаційних моделей креативних агенцій у глобальній економіці.

Список використаних джерел

1. Burns T., Stalker G. M. The Management of Innovation. Oxford: Oxford University Press, 1994. 269 p.
2. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009. 312 p.
3. Lampel J., Germain O. Creative industries as hubs of new organizational and business practices. *Journal of Business Research*. 2016. Vol. 69, No. 7. P. 2327–2333. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.032
4. Moeran B. The Business of Creativity: Toward an Anthropology of Worth. London: Routledge, 2022. 224 p.
5. Кизим М. Організаційні засади розвитку креативних індустрій в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 2. С. 45–56.
6. Мельник О. Управління креативними підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 1. С. 72–80.
7. Верба В. Особливості організаційного розвитку підприємств креативної економіки. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 51. С. 134–143.
8. Agostini L. Emerging trends around strategic flexibility: a review and research agenda. *Management Decision*. 2025. Vol. 63, No. 6. P. 1835–1852. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-01-2025-0034

9. Jerab J. How to design an effective organizational structure: the 21st century trends. *ResearchGate*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/374423715 (дата звернення: 10.08.2025).
10. Joseph D. How to design an effective organizational structure: the 21st century trends. *Journal of Management*. 2025. Vol. 51, No. 4. P. 845–867. DOI: https://doi.org/10.1177/01492063241271242
11. Clarke R., Joffe H. Generative AI in creative industries: reshaping collaboration and trust. *arXiv preprint*. 2025. URL: https://arxiv.org/abs/2505.18938 (дата звернення: 11.08.2025).
12. Droga D. Advertising needs to change what it is. *The Australian*. 2025. URL: https://www.theaustralian.com.au/business/growth-agenda/droga-advertising-needs-to-change-what-it-is (дата звернення: 10.08.2025).
13. Omnicom Brings TBWA, BBDO and Other Agencies Under Same Leadership. *The Wall Street Journal*. 2025. URL: https://www.wsj.com/articles/omnicom-brings-tbwa-bbdo-and-other-agencies-under-same-leadership-851a7fa5 (дата звернення: 12.08.2025).
14. Advertising heavyweights launch new model centred on strategy and creativity. *The Australian*. 2025. URL: https://www.theaustralian.com.au/business/growth-agenda/advertising-heavyweights-launch-new-model-centred-on-strategy-and-creativity/news-story/d5c8ace1de12714a17e70e4a3437235d (дата звернення: 10.08.2025).
15. Sociallyin. Top Creative Agencies in the US. 2025. URL: https://sociallyin.com/resources/top-creative-agencies-us/ (дата звернення: 10.08.2025).
16. Algert. 7 KPIs to Measure Creative Agency Performance for Enterprise Brands. 2025. URL: https://algert.co/blog/7-kpis-to-measure-creative-agency-performance-for-enterprise-brands/ (дата звернення: 10.08.2025).
17. WARC Creative 100: methodology overview. *WARC Rankings*. 2024. URL: https://pdfs.semanticscholar.org/32d7/9bb266f33358319627410fbd7273f3fbfa44.pdf (дата звернення: 11.08.2025).
18. Databox. Marketing Agencies Shared Top Case Studies and Precise Strategies Used. 2025. URL: https://databox.com/marketing-agencies-shared-top-case-studies-precise-strategies-used (дата звернення: 10.08.2025).

References

1. Burns,T., & Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
2. Mintzberg, H. (2009). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
3. Lampel, J., & Germain, O. (2016). Creative industries as hubs of new organizational and business practices. *Journal of Business Research*, *69*(7), 2327–2333. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.032
4. Moeran, B. (2022). *The Business of Creativity: Toward an Anthropology of Worth*. London: Routledge.
5. Kyzym, M. (2020). Organizational foundations for the development of creative industries in Ukraine. *Ekonomika i prognozuvannia*, 2, 45–56. [in Ukrainian]
6. Melnyk, O. (2021). Management of creative enterprises in the context of digital transformation. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 1, 72–80. [in Ukrainian]
7. Verba, V. (2022). Features of organizational development of enterprises in the creative economy. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 51, 134–143. [in Ukrainian]
8. Agostini, L. (2025). Emerging trends around strategic flexibility: a review and research agenda. *Management Decision*, *63*(6),1835–1852. https://doi.org/10.1108/MD-01-2025-0034
9. Jerab, J. (2024). How to design an effective organizational structure: the 21st century trends. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/374423715

10. Joseph, D. (2025). How to design an effective organizational structure: the 21st century trends. *Journal of Management*, 51(4), 845–867. https://doi.org/10.1177/01492063241271242
11. Clarke, R., & Joffe, H. (2025). Generative AI in creative industries: reshaping collaboration and trust. *arXiv preprint*. https://arxiv.org/abs/2505.18938
12. Droga, D. (2025). Advertising needs to change what it is. *The Australian*. https://www.theaustralian.com.au/business/growth-agenda/droga-advertising-needs-to-change-what-it-is
13. Graham, M. (2025). Omnicom Brings TBWA, BBDO and Other Agencies Under Same Leadership. *The Wall Street Journal*. https://www.wsj.com/articles/omnicom-brings-tbwa-bbdo-and-other-agencies-under-same-leadership-851a7fa5
14. The Australian. (2025). Advertising heavyweights launch new model centred on strategy and creativity. https://www.theaustralian.com.au/business/growth-agenda/advertising-heavyweights-launch-new-model-centred-on-strategy-and-creativity/news-story/d5c8ace1de12714a17e70e4a3437235d
15. Sociallyin. (2025). Top Creative Agencies in the US. https://sociallyin.com/resources/top-creative-agencies-us/
16. Algert. (2025). 7 KPIs to Measure Creative Agency Performance for Enterprise Brands. https://algert.co/blog/7-kpis-to-measure-creative-agency-performance-for-enterprise-brands/
17. WARC Rankings. (2024). WARC Creative 100: methodology overview. https://pdfs.semanticscholar.org/32d7/9bb266f33358319627410fbd7273f3fbfa44.pdf
18. Databox. (2025). Marketing Agencies Shared Top Case Studies and Precise Strategies Used. https://databox.com/marketing-agencies-shared-top-case-studies-precise-strategies-used

Отримано:	*08.09.2025*	*Beérkezett:*	*2025.09.08*	*Received:*	*08.09.2025*
Прийнято до друку:	*12.11.2025*	*Elfogadva:*	*2025.11.12*	*Accepted:*	*12.11.2025*
Опубліковано:	*17.12.2025*	*Megjelent:*	*2025.12.17*	*Published:*	*17.12.2025*