

Ю. І. Шмига

кандидат філологічних наук, доцент
доцент кафедри реклами та зв'язків з громадськістю
e-mail: shmyga2007@ukr.net, ORCID: 0000-0002-5849-9743
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
вул. Юрія Ілленка, 36/1, м. Київ, Україна, 04119

О. Д. Ковальова

доктор філософії (PhD) у галузі журналістики
асистент кафедри редакційно-видавничих технологій і продюсування
e-mail: oleksandra.kovalova@knu.ua, ORCID: 0000-0003-2725-5356
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
вул. Юрія Ілленка, 36/1, м. Київ, Україна, 04119

М. С. Гурицька

кандидат політичних наук, доцент
доцент кафедри реклами та зв'язків з громадськістю
e-mail: racta@ukr.net, ORCID: 0000-0002-9126-1534
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
вул. Юрія Ілленка, 36/1, м. Київ, Україна, 04119

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТВОРЧОГО ВІДДІЛУ РЕКЛАМНОЇ АГЕНЦІЇ ЯК КОМУНІКАЦІЙНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ

Мета статті – проаналізувати й порівняти моделі організаційної структури творчого відділу рекламної агенції та обґрунтувати роль трафік-менеджера як механізму оптимізації координації проєктів і управління навантаженням у багатопроєктному середовищі.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез – для осмислення теоретичних підходів до організаційної структури творчого відділу, структурно-функціональний метод – для визначення ролей і функцій учасників креативного процесу, порівняльний метод – для зіставлення організаційних моделей роботи творчого відділу, а також метод узагальнення – для формулювання висновків щодо ефективності управлінських механізмів у рекламних агенціях.

Результати. У статті розглянуто організаційну структуру творчого відділу рекламної агенції як систему управління професійною діяльністю фахівців, спрямовану на реалізацію рекламних проєктів; проаналізовано її сутність, ключові елементи та функції; здійснено порівняльний аналіз матричної, лінійно-функціональної та матричної структури з трафік-менеджером; визначено їхні переваги й недоліки з позицій розподілу повноважень, координації проєктів і навантаження персоналу. Обґрунтовано доцільність виокремлення адміністративного управління творчими проєктами як окремого напрямку діяльності, зокрема через запровадження посади трафік-менеджера, систематизовано функціональні обов'язки ключових фахівців і розкрито специфіку їхньої взаємодії.

Наукова новизна полягає в комплексному осмисленні організаційних структур творчого відділу рекламної агенції як комунікаційно-управлінського механізму в умовах проєктно орієнтованої діяльності та уточненні ролі трафік-менеджера як інституціоналізованого механізму внутрішньоорганізаційної взаємодії.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання запропонованих підходів для оптимізації управлінських процедур, зниження ризиків порушення термінів виконання проєктів і перевантаження персоналу та підвищення якості організації проєктної діяльності творчих підрозділів рекламних агенцій.

Ключові слова: рекламна агенція, організаційна структура творчого відділу, моделі організаційної роботи творчого відділу, матрична структура творчого відділу, лінійно-функціональна структура творчого відділу, матрична структура з трафік менеджером.

I. Вступ

В умовах розвитку масмедіа та зростання інтенсивності рекламних потоків підвищуються вимоги до якості й диференціації рекламних повідомлень, що зумовлює зростання ролі творчого відділу в системі рекламної агенції. У цьому контексті ефективна організація управління творчими підрозділами набуває особливого значення, оскільки саме вона створює передумови для реалізації складних креативних рішень і забезпечення конкурентоспроможності рекламного продукту.

Творчий відділ рекламної агенції виконує ключову функцію в процесі створення рекламного повідомлення, оскільки саме в його межах стратегічні завдання бренду трансформуються в конкретні креативні рішення: тексти, візуальні образи, сценарії, дизайн-макети та інші форми комунікації. Сучасні дослідження процесу розробки реклами свідчать, що креативне виробництво не є спонтанним актом, а постає як структурований і керований процес, у межах якого поєднуються аналітична робота з інсайтами споживачів, генерація ідей та їх професійна реалізація [6; 7]. Водночас креативна діяльність у рекламній агенції за своєю природою є складним і багатовимірним процесом, що відбувається в умовах чітких часових, бюджетних і організаційних обмежень, що зумовлює потребу в балансі між творчою свободою та адміністративним управлінням [9].

У цьому контексті особливої значущості набуває проблема вибору й оптимізації організаційної структури творчого відділу рекламної агенції. Неефективні моделі управління креативною роботою здатні спричинити перевантаження окремих фахівців, конфлікти подвійного підпорядкування, порушення термінів виконання проєктів і, як наслідок, зниження якості креативного продукту, що негативно впливає як на внутрішні процеси агентства, так і на рівень задоволеності клієнтів [7]. Емпіричні дослідження креативної продуктивності професійних рекламистів підтверджують, що результативність творчої роботи значною мірою залежить від організаційних умов, зокрема чіткості розподілу ролей, використання структурованих підходів до розроблення креативних ідей та системної роботи з інсайтами споживачів [12].

У сучасних дослідженнях рекламні агенції розглядаються передусім як проєктно орієнтовані організації, діяльність яких побудована навколо одночасної реалізації багатьох короткострокових проєктів із залученням міжфункціональних команд. У межах такого підходу ключовою управлінською проблемою постає не стільки створення ідей, скільки організація роботи спеціалістів відділів рекламної агенції, а саме координація цих спеціалістів, розподіл ролей, управління ресурсами та термінами. Класичними для цього напрямку є праці Г. Грабер, який аналізує рекламні агенції як «екологію проєктів» (project ecology of advertising), де постійно переформатовуються робочі групи, виникають конфлікти пріоритетів і перевантаження фахівців. Автор підкреслює, що ефективність агенції значною мірою залежить від того, як організовано внутрішню взаємодію між спеціалістами у відділах рекламної агенції та систему управління проєктами, а не лише від професійного рівня виконавців [5].

Загальні підходи до організації креативних і культурних індустрій розроблено в працях К. Білтон, Р. Кейвз, Т. Лант, Дж. Лемпел, Дж. Шамсі, які досліджують, як організації з високою часткою інтелектуальної та проєктної праці вибудовують управлінські структури. У цих працях наголошено, що для таких організацій характерні матричні, гібридні та проєктні моделі, у яких поєднуються функціональне підпорядкування й проєктне керівництво.

Зокрема, Т. Лант, Дж. Лемпел, Дж. Шамсі розглядають проблему балансу між стабільною організаційною структурою та гнучкими проєктними командами, підкреслюючи, що саме управлінські механізми координації визначають здатність організації ефективно працювати в умовах багатопроектності [9]. К. Білтон акцентує, що ключовим викликом для менеджменту креативних організацій є побудова таких структур, які надають змогу одночасно забезпечити керованість процесів, рівномірне навантаження персоналу та безперервність виробничого циклу [1].

Сучасні спеціалізовані дослідження рекламних агенцій зміщують фокус із творчості як результату на розробку реклами (advertising development) як управлінський процес. Так, С. Козлов розглядає розробку реклами як організаційно складний процес, що потребує узгодження стратегічних завдань, ресурсних обмежень, внутрішніх процедур і роботи багатьох фахівців. Автор показує, що проблеми ефективності рекламних агенцій часто виникають не на рівні ідей, а на рівні планування робіт, внутрішньої координації, управління проєктними потоками та розподілу відповідальності [6; 7]. У подібному ключі Р. Лал аналізує організаційні практики рекламних агенцій і доводить, що результативність креативних підрозділів значною мірою залежить від наявності чітких управлінських процедур, культури якості, системи контролю за термінами й ресурсами [9]. Ці дослідження підтверджують доцільність розгляду творчого відділу не лише як творчої спільноти, а як структурного підрозділу з власною управлінською логікою.

В українському науковому дискурсі рекламну діяльність переважно аналізують у межах рекламного менеджменту та маркетингових комунікацій (О. Горячев, Т. Лук'янець, Т. Примаєв, Є. Ромат), де реклама розглядається як керований процес планування, виробництва й реалізації рекламного продукту. У цих працях закладено теоретичні підстави для аналізу внутрішньої організації рекламних структур, однак творчий відділ не є самостійним об'єктом управлінського аналізу.

Навчально-методичні та прикладні українські джерела описують функції рекламних підрозділів і професійні ролі, проте здебільшого не систематизують організаційні моделі роботи творчих відділів з урахуванням багатопроєктності, ресурсних обмежень і специфіки управління фахівцями. Це засвідчує наявність наукової прогалини та обґрунтовує необхідність дослідження організаційних структур роботи творчого відділу рекламної агенції.

II. Постановка завдання та методи дослідження

Мета статті – проаналізувати й порівняти моделі організаційної структури творчого відділу рекламної агенції та обґрунтувати роль трафік-менеджера як механізму оптимізації координації проєктів і управління навантаженням у багатопроєктному середовищі.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачено розв'язання таких завдань:

1) узагальнити теоретичні підходи до трактування організаційної структури рекламної агенції та визначити специфіку творчого відділу як комунікаційно-управлінського підрозділу в умовах проєктно орієнтованої діяльності;

2) охарактеризувати основні моделі організаційної структури творчого відділу рекламної агенції (матричну, лінійно-функціональну, матричну з трафік-менеджером) та визначити особливості організації професійної взаємодії їхніх учасників;

3) здійснити порівняльний аналіз зазначених моделей з позицій координації проєктної діяльності, розподілу відповідальності, управління ресурсами та планування навантаження персоналу в умовах багатопроєктності;

4) обґрунтувати роль трафік-менеджера як механізму оптимізації внутрішньоорганізаційної комунікації, координації проєктних потоків і підвищення ефективності управління творчим відділом рекламної агенції.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез – для осмислення теоретичних підходів до організаційної структури творчого відділу, структурно-функціональний метод – для визначення ролей і функцій учасників креативного процесу, порівняльний метод – для зіставлення організаційних моделей роботи творчого відділу, а також метод узагальнення – для формулювання висновків щодо ефективності управлінських механізмів у рекламних агенціях.

III. Результати

У науковій теорії менеджменту поняття організаційної структури компанії трактується багатовимірно. Так, Г. Мінцберг розглядає організаційну структуру як сукупність способів поділу праці на окремі завдання та механізмів їх подальшої координації в межах організації [10]; С. Роббінс акцентує увагу на формалізованій системі розподілу завдань, підпорядкування і взаємодії між працівниками [11]; Р. Дафт визначає організаційну структуру як систему ролей, відповідальності та владних відносин, що забезпечує узгодженість діяльності підрозділів [4]; водночас А. Чандлер підкреслює стратегічний вимір структури, розглядаючи її як інструмент реалізації цілей і стратегії компанії [3]. Узагальнюючи підходи зазначених авторів, організаційну структуру компанії доцільно визначити як формалізовану систему розподілу функцій, ролей, повноважень і відповідальності між підрозділами та працівниками, а також сукупність вертикальних і горизонтальних зв'язків, що забезпечують координацію діяльності, управління процесами та досягнення стратегічних і операційних цілей організації.

З огляду на викладені підходи до трактування організаційної структури компанії, доцільною є їх конкретизація щодо специфіки рекламної агенції як проєктно орієнтованої та багатопрофільної організації, діяльність якої пов'язана з одночасною реалізацією кількох проєктів. У такому середовищі організаційна структура не лише забезпечує формальний розподіл функцій, а й виступає інструментом координації фахівців різних профілів, залучених до паралельної роботи над рекламними завданнями. Центральне місце в цій системі посідає творчий відділ, який забезпечує трансформацію управлінських і стратегічних рішень у рекламний продукт, що зумовлює необхідність спеціального аналізу його організаційної структури як окремого управлінського об'єкта.

Творчий відділ рекламної агенції здійснює розробку рекламного повідомлення як на змістовому рівні (формування творчої ідеї та комунікаційної концепції, що мають бути донесені до представників цільової аудиторії), так і на рівні його втілення у формах, адаптованих до конкретних рекламних носіїв.

Креативний директор є одним із ключових управлінських суб'єктів рекламної агенції та очолює творчий відділ. Він бере безпосередню участь у розробці творчих стратегій рекламних кампаній, формуванні креативних концепцій і відборі ідей, а також несе відповідальність за якість і цілісність креативних результатів діяльності агентства. До його функцій належить формування сприятливого професійного середовища у творчому відділі, мотивація персоналу, координація командної роботи та забезпечення узгодженості індивідуальних творчих зусиль із загальною комунікаційною стратегією агентства.

Важливою складовою професійної діяльності креативного директора є комунікація з клієнтами, участь у презентаціях і захисті креативних рішень. Ключовими управлінськими компетентностями креативного директора виступають здатність формувати й підтримувати високі професійні

стандарти, здійснювати експертну оцінку результатів творчої роботи, наставництво та участь у формуванні кадрового складу творчого відділу. Особливе значення має його вміння здійснювати відбір ідей, ухвалювати рішення щодо доцільності доопрацювання або завершення креативних продуктів, поєднуючи вимогливість до якості з підтримкою мотивації співробітників. Також до функціональних завдань креативного директора належить виявлення перспективних креативних рішень у масиві запропонованих концепцій і спрямування подальшого розвитку творчої роботи.

У межах творчого відділу функціонує спеціалізована група, яка забезпечує трансформацію творчої концепції в безпосередній рекламний продукт. У класичній організаційній моделі ядром такої групи є тандем арт-директора та копірайтера, у межах якого копірайтер відповідає за розробку текстових елементів рекламного повідомлення, а арт-директор – за формування візуальної концепції та образу рішення. Тривала спільна робота цих фахівців забезпечує цілісність рекламного повідомлення та узгодженість його змістових і візуальних компонентів.

Важливим структурним елементом творчого відділу є дизайнери, які виконують як самостійну розробку дизайнерських рішень (логотипів, елементів фірмового стилю, упаковки, макетів), так і професійну реалізацію та доопрацювання концепцій, створених арт-директором і копірайтером. Окрему функціональну групу становлять фахівці з верстки та додрукарської підготовки, які забезпечують технічну коректність матеріалів і їх готовність до виробництва. Завершальним складником діяльності творчого відділу є організація виробництва рекламного продукту, що в більшості випадків здійснюється із залученням зовнішніх підрядників під контролем творчого відділу рекламної агенції.

Як і будь-який інший відділ у рекламній агенції, творчий відділ має свою організаційну структуру. Залежно від обсягів і спеціалізації агентства вона може бути різною. Метою подальшого аналізу є характеристика різновидів організаційної структури творчого відділу рекламної агенції. З метою виявлення переваг і недоліків зазначених структур їх буде проаналізовано з позиції алгоритму проходження замовлення в межах агентських бізнес-процесів.

Матрична організаційна структура. За матричної організаційної структури завдання від менеджера проєкту надходять безпосередньо співробітникам творчого відділу. Управління діяльністю творчої команди в цьому випадку здійснюється за двома взаємопов'язаними напрямками – адміністративним і творчим. Адміністративне управління реалізується менеджером проєкту, який відповідає за планування робіт, постановку завдань, визначення строків виконання, координацію комунікації з клієнтом, уточнення положень брифу, розв'язання організаційних питань, досягнення поставлених цілей і контроль за бюджетом проєкту. Водночас креативний директор здійснює керівництво з творчих питань, забезпечуючи концептуальну цілісність рекламного продукту, що становить одну з ключових переваг матричної моделі.

У межах такої структури креативний директор координує творчий процес, обговорює з працівниками ідеї, надає професійні рекомендації, бере участь у формуванні концепцій і презентації результатів творчої роботи. Додатковою перевагою матричної організаційної структури є формування окремих проєктних команд під кожне замовлення, що забезпечує гнучкість управління, можливість оперативного коригування завдань і швидкого реагування на зміни в межах проєкту.

Водночас визначальною ознакою матричної структури є формальне підпорядкування співробітника двом керівникам – менеджеру проєкту та креативному директору, що зумовлює функціонування системи подвійного підпорядкування. Підтримка такої моделі висуває підвищені вимоги до організаційної культури агентства, рівня управлінської координації та професійної компетентності персоналу.

До недоліків матричної організаційної структури належить насамперед потенційна конфліктогенність системи подвійного підпорядкування. Відсутність єдиного центру розподілу ресурсів може призводити до суперечностей між менеджерами проєктів щодо пріоритетності завдань, а також до неузгодженості в плануванні навантаження персоналу. Кожен менеджер, як правило, орієнтується передусім на інтереси власного проєкту, що в умовах багатопроектності зумовлює перевантаження окремих виконавців і дисбаланс у розподілі робіт. Унаслідок цього один фахівець може одночасно бути залученим до кількох паралельних проєктів, тоді як інші залишаються недостатньо завантаженими, що негативно впливає на дотримання строків виконання завдань.

Крім того, у межах матричної моделі нерідко спостерігається відсутність уніфікованої стратегії ціноутворення та єдиної системи обліку трудових витрат. Вартість робіт часто визначається окремими менеджерами проєктів без належного врахування терміновості завдань, їх складності та фактично витраченого часу, що ускладнює економічне планування діяльності творчого відділу.

Лінійно-функціональна організаційна структура. За лінійно-функціональної організаційної структури всі завдання надходять до креативного директора, який здійснює їх подальший розподіл між безпосередніми виконавцями. У межах цієї моделі креативний директор координує діяльність творчого відділу, розподіляючи завдання з урахуванням спеціалізації окремих груп і фахівців, їхнього професійного досвіду, а також поточного рівня завантаженості персоналу. Водночас на практиці, за умов одночасної реалізації значної кількості проєктів, управлінські можливості цієї структури істотно обмежуються. Значна частина робочого часу креативного директора

зосереджена на обговоренні креативних рішень, внутрішніх нарадах і презентаціях результатів клієнтам, що ускладнює системне планування навантаження співробітників і складання детальних графіків виконання робіт. Унаслідок цього виникає накладання строків виконання завдань одними й тими самими виконавцями, що провокує внутрішні конфлікти та знижує керованість процесів. Додатковим навантаженням у межах цієї структури стає концентрація функцій визначення вартості робіт у руках креативного директора, що відволікає його від стратегічного й творчого керівництва підрозділом.

Суттєвим недоліком лінійно-функціональної організаційної структури є так званий «ефект пляшкового горла», зумовлений домінуванням вертикальних управлінських зв'язків. Усі проблеми, що виникають на різних рівнях творчого відділу, зосереджуються на керівникові підрозділу, що призводить до перевантаження креативного директора поточними організаційними питаннями. У результаті спроби зосередитися на стратегічному плануванні та контролі якості креативних рішень нівелюються необхідністю постійного оперативного втручання. Частковим способом подолання цієї проблеми є групування робіт за продуктом або видом діяльності з формуванням відносно автономних функціональних ділянок і призначенням відповідальних керівників. Однак за значної кількості одночасно реалізованих проєктів і розширення штату навіть за таких умов зберігається проблема комплексної координації та адміністрування, що зумовлює дефіцит часу керівника для виконання стратегічних і творчо-методичних функцій.

Матрична організаційна структура з трафік-менеджером. З метою підвищення ефективності адміністративного управління творчим відділом у межах матричної організаційної структури доцільним є запровадження посади трафік-менеджера та відповідної трансформації схеми проходження замовлень. Трафік-менеджер (менеджер-координатор) є ключовою фігурою в адмініструванні часових і ресурсних потоків творчого відділу. Його основними функціями є запобігання збоям у реалізації проєктів, забезпечення рівномірного розподілу навантаження між співробітниками, координація взаємодії між підрозділами рекламної агенції. Для ефективного виконання цих завдань трафік-менеджер має володіти ґрунтовними знаннями технологічного процесу виробництва рекламного продукту, специфіки агентських бізнес-процесів, принципів тайм-менеджменту та методів управління персоналом, оскільки саме на нього покладається функція врегулювання операційних конфліктів між клієнтським і творчим підрозділами.

У межах зазначеної моделі всі нові завдання надходять безпосередньо трафік-менеджеру, який здійснює їх первинну координацію та організовує подальше проходження в межах творчого відділу. Після визначення ключових параметрів проєкту трафік-менеджер розподіляє завдання між виконавцями та інформує про це креативного директора, який здійснює керівництво творчою складовою роботи. Взаємодія співробітників з менеджером проєкту відбувається виключно в межах уточнення завдання та змістових аспектів виконання, тоді як усі нові доручення й істотні зміни параметрів проєкту проходять виключно через трафік-менеджера, що забезпечує централізоване управління проєктними потоками.

Організація роботи з кожним новим замовленням передбачає послідовне проходження таких етапів: визначення проєкту і його ключових параметрів; узгодження зазначених параметрів з менеджером проєкту; розподіл завдань між співробітниками та запуск робіт; поточний контроль за виконанням; завершення проєкту й облік виконаних робіт. Перед передачею брифу в роботу трафік-менеджер забезпечує узгодження базових умов реалізації проєкту, а саме: чіткість і професійну коректність брифу; визначення та погодження строків виконання (у формі встановлення дедлайнів для ескізів або розробки детального таймінгу робіт для складних проєктів); наявність усіх необхідних вихідних матеріалів у належній якості; погодження вартості робіт і порядку оплати. За відсутності хоча б одного з перелічених параметрів трафік-менеджер має повноваження не запускати завдання в роботу.

Розглянуті моделі організації роботи творчого відділу демонструють відмінності в розподілі управлінських повноважень, механізмах координації проєктів і принципах планування навантаження персоналу. Кожна зі структур має власні переваги та обмеження, що проявляються у швидкості проходження замовлення, ефективності комунікації між підрозділами, рівні контрольованості строків виконання робіт і можливості забезпечення рівномірного завантаження фахівців. З метою узагальнення результатів аналізу та систематизації ключових характеристик досліджуваних моделей доцільно здійснити їх порівняльну оцінку за основними управлінськими параметрами (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика організаційних структур творчого відділу рекламної агенції

Моделі організаційних структур творчого відділу	Переваги	Недоліки
Матрична	<ul style="list-style-type: none"> • Поеднання адміністративного й творчого управління проектом. • Забезпечення концептуальної цілісності рекламного продукту завдяки участі креативного директора. • Формування окремих проектних команд під кожне замовлення. • Гнучкість управління та можливість оперативного внесення змін до проекту. • Швидке реагування на потреби й зміни в процесі роботи 	<ul style="list-style-type: none"> • Подвійне підпорядкування співробітників менеджеру проекту та креативному директору може спричинити конфлікти. • Відсутність єдиного центру розподілу ресурсів і навантаження. • Конкуренція між менеджерами проектів за пріоритетність завдань. • Перевантаження окремих виконавців при нерівномірному розподілі проектів. • Відсутність уніфікованої системи ціноутворення й обліку трудових витрат
Лінійно-функціональна	<ul style="list-style-type: none"> • Централізоване управління творчим процесом через креативного директора. • Чітке функціональне підпорядкування співробітників. • Можливість урахування професійної спеціалізації та досвіду виконавців під час розподілу завдань. • Відносна структурна простота управління 	<ul style="list-style-type: none"> • Перевантаження креативного директора адміністративними функціями. • Виникнення «ефекту пляшкового горла» через концентрацію управління. • Ускладнення планування часу й розподілу навантаження при великій кількості проектів. • Накладання строків виконання завдань і конфлікти через дедлайни. • Відволікання креативного директора на розрахунок вартості робіт. • Дефіцит часу на стратегічне й творчо-методичне керівництво
Матрична з трафік-менеджером	<ul style="list-style-type: none"> • Чітке розмежування творчого й адміністративного управління. • Централізований розподіл завдань і координація проектних потоків. • Рівномірне навантаження співробітників творчого відділу. • Контроль за строками виконання й ресурсами проекту. • Зниження конфліктів між підрозділами завдяки координуючій ролі трафік-менеджера. • Підвищення прогнозованості виконання проектів і якості управління 	<ul style="list-style-type: none"> • Необхідність уведення додаткової управлінської посади. • Підвищені вимоги до компетентності трафік-менеджера. • Ускладнення організаційної структури та комунікаційних процедур. • Потреба в чітко регламентованих бізнес-процесах і документації

Огляд організаційних структур творчого відділу рекламної агенції свідчить, що специфіка рекламної діяльності зумовлює необхідність розмежування двох управлінських компонентів: творчо-методичного керівництва та адміністративного управління проектами. Творчий процес у рекламі є складною багатокомпонентною діяльністю, що вимагає високої професійної компетентності, інтелектуальної концентрації та значних часових ресурсів, насамперед з боку креативного директора. Водночас координація поточних проектів, планування навантаження персоналу, контроль за строками й ресурсами формують окремий напрям управлінської діяльності, який доцільно інституціоналізувати через введення посади трафік-менеджера.

IV. Висновки

Огляд трьох моделей організації роботи творчого відділу: матричної, лінійно-функціональної та матричної з трафік-менеджером – засвідчив, що ефективність управління визначається насамперед механізмами координації, прозорістю розподілу відповідальності та наявністю інструментів планування навантаження персоналу. Матрична модель забезпечує гнучкість і швидкість реагування на зміни в межах проектів, однак породжує ризики конфліктів подвійного підпорядкування та дисбалансу пріоритетів між менеджерами проектів, що ускладнює управління ресурсами й строками. Лінійно-функціональна модель централізує управління в межах творчого підрозділу, проте за значної кількості паралельних проектів спричиняє «ефект пляшкового горла», перевантаження креативного директора поточними організаційними завданнями та зниження керованості процесів. Встановлено, що запровадження трафік-менеджера в межах матричної структури виступає управлінським рішенням, спрямованим на інституціоналізацію адміністративного управління проектами: централізацію входу завдань, стандартизацію ключових параметрів брифу, системне планування строків, балансування навантаження фахівців і підвищення прогнозованості виконання робіт.

Таким чином, доцільним є розмежування двох взаємодоповнювальних компонентів управління творчим відділом: творчо-методичного керівництва (зона відповідальності креативного директора) та адміністративного управління проектними потоками (зона відповідальності трафік-менеджера). Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих підходів для оптимізації управлінських процесів у рекламних агенціях, зниження

ризиків порушення строків і перевантаження персоналу, а також підвищення якості організації проєктної діяльності творчого підрозділу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом організаційних і комунікаційних практик управління творчими підрозділами рекламних агенцій у цифровому середовищі. Зокрема, доцільним є вивчення впливу цифрових інструментів проєктного менеджменту, автоматизованих систем планування та внутрішньоорганізаційних комунікаційних платформ на ефективність координації креативної роботи в умовах багатопроєктності. Окремий науковий інтерес становить емпіричне дослідження взаємозв'язку між типом організаційної структури творчого відділу, рівнем навантаження персоналу та якісними показниками креативного продукту, а також адаптація запропонованих управлінських моделей до специфіки малих і середніх рекламних агенцій.

Список використаної літератури

1. Bilton C. *Management and creativity: From creative industries to creative management*. London : Blackwell Publishing, 2006. 336 p. (date of request: 11.02.2026).
2. Caves R. E. Contracts between art and commerce. *Journal of Economic Perspectives*. 2003. № 17 (2). P. 73–83.
3. Chandler A. D. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge (MA) : MIT Press, 1990. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262530095/strategy-and-structure/> (date of request: 11.02.2026).
4. Daft R. L. *Organization theory and design*. 13th ed. Cengage Learning, 2021. URL: <https://www.cengage.com/c/organization-theory-and-design-13e-daft/> (date of request: 11.02.2026).
5. Grabher G. Cool projects, boring institutions: Temporary collaboration in social context. *Regional Studies*. 2002. № 36 (3). P. 205–214.
6. Koslow S., O'Connor H., Kilgour M., Sasser S. L. The creativity conundrum of advertising development: solving a knowledge resources paradox by activating dynamic capabilities. *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications*. 2025.
7. Koslow S., Sasser S. L., Riordan E. A. Do marketers get the advertising they need or the advertising they deserve? Agency views of how clients influence creativity. *Journal of Advertising*. 2006. № 35 (3). P. 81–101.
8. Lampel J., Lant T., Shamsie J. Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*. 2000. № 11 (3). P. 263–269.
9. Lal R. Quality culture in advertising agencies and creativity for campaign effectiveness: Analysis of Six Sigma practices. *Social Sciences & Humanities Open*. 2025. № 12.
10. Mintzberg H. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979. URL: <https://ssrn.com/abstract=1496182> (date of request: 11.02.2026).
11. Robbins S. P., Coulter M. *Management*. 14th ed. Pearson, 2020. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/management/P200000003481> (date of request: 11.02.2026).
12. Tevi A., Koslow S., Ang L., Parker J. Creative performance in professional advertising development: The role of ideation templates, consumer insight, and intrinsic motivation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2024.

References

1. Bilton, C. (2006). *Management and creativity: From creative industries to creative management*. London: Blackwell Publishing [in English].
2. Caves, R. E. (2003). Contracts between art and commerce. *Journal of Economic Perspectives*, 17 (2), 73–83. doi: 10.1257/089533003765888430 [in English].
3. Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press. Retrieved from <https://mitpress.mit.edu/9780262530095/strategy-and-structure/> [in English].
4. Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design*. (13th ed.). Cengage Learning. Retrieved from <https://www.cengage.com/c/organization-theory-and-design-13e-daft/> [in English].
5. Grabher, G. (2002). Cool projects, boring institutions: Temporary collaboration in social context. *Regional Studies*, 36 (3), 205–214. doi: 10.1080/00343400220122025 [in English].
6. Koslow, S., O'Connor, H., Kilgour, M., & Sasser, S. L. (2025). The creativity conundrum of advertising development: Solving a knowledge resources paradox by activating dynamic capabilities. *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications*. doi: 10.1080/02650487.2025.2551393 [in English].
7. Koslow, S., Sasser, S. L., & Riordan, E. A. (2006). Do marketers get the advertising they need or the advertising they deserve? Agency views of how clients influence creativity. *Journal of Advertising*, 35 (3), 81–101. doi: 10.2753/JOA0091-3367350306 [in English].
8. Lal, R. (2025). Quality culture in advertising agencies and creativity for campaign effectiveness: Analysis of Six Sigma practices. *Social Sciences & Humanities Open*, 12. doi: 10.1016/j.ssaho.2025.101891 [in English].
9. Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, 11 (3), 263–269 [in English].

10. Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=1496182> [in English].
11. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14th ed.). Pearson. Retrieved from <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/management/P200000003481> [in English].
12. Tevi, A., Koslow, S., Ang, L., & Parker, J. (2024). Creative performance in professional advertising development: The role of ideation templates, consumer insight, and intrinsic motivation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. doi: 10.1007/s11747-024-01063-4 [in English].

Стаття надійшла до редакції 16.02.2026.

Received 16.02.2026.

Shmyha Y., Kovalova O., Hurytska M. The Organizational Structure of an Advertising Agency's Creative Department as a Communication and Management Mechanism

The purpose of the article is to analyse and compare models of the organizational structure of the creative department of an advertising agency and to substantiate the role of the traffic manager as a mechanism for optimizing project coordination and workload management in a multi-project environment.

The methodological framework of the study is based on general scientific and specialized research methods, including analysis and synthesis to conceptualize theoretical approaches to the organizational structure of the creative department; the structural-functional method to identify the roles and functions of participants in the creative process; the comparative method to examine different organizational models of creative department operations; and the generalization method to formulate conclusions regarding the effectiveness of management mechanisms in advertising agencies.

Results. The article examines the organizational structure of the creative department of an advertising agency as a system for managing the professional activities of specialists aimed at implementing advertising projects. Its essence, key elements, and functions are analysed. A comparative analysis of the matrix structure, the line-and-functional structure, and the matrix structure with a traffic manager is conducted. Their advantages and disadvantages are identified from the perspectives of authority distribution, project coordination, and staff workload management. The study substantiates the expediency of distinguishing the administrative management of creative projects as a separate area of activity, particularly through the introduction of the traffic manager position; systematizes the functional responsibilities of key specialists; and reveals the specific features of their interaction.

Scientific novelty lies in the comprehensive conceptualization of organizational structures of advertising agency creative departments as a communication and management mechanism under conditions of project-oriented activity, as well as in clarifying the role of the traffic manager as an institutionalized mechanism of intra-organizational interaction.

Practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches to optimize management procedures, reduce the risks of project deadline violations and staff overload, and improve the quality of project organization within the creative departments of advertising agencies.

Key words: advertising agency, organizational structure of the creative department, models of creative department organization, matrix structure of the creative department, line-and-functional structure of the creative department, matrix structure with a traffic manager.