

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент проєктів і консалтинг
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ОЛЬГИ РОМАНІВНИ САХНО

НА ТЕМУ: «РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ
КРЕАТИВНОГО БІЗНЕСУ»

Науковий керівник: професор кафедри менеджменту, д.е.н., професор
Вероніка ВЕРБА

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів
вищої освіти (ЕК) протокол №4 від «04» грудня 2024 р.

Завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та правління
Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти	другий (магістерський) рівень
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітньо-професійні програми	«Менеджмент проєктів і консалтинг»

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи /
Гарант освітньо-професійної програми
«Менеджмент проєктів і консалтинг»

Вероніка ВЕРБА



«18» червня 2024

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту

Михайло САГАЙДАК



«18» червня 2024

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
Здобувачу вищої освіти
Ользі Романівні Сахно

очної (денної) форми навчання на підготовку **кваліфікаційної магістерської роботи** на
тему:

«Розвиток організаційного дизайну креативного бізнесу»

Тему затверджено наказом ректора Університету № 916-ст від 20 червня 2024 року
Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах **креативної агенції**
«Stupka Video Production»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування та розвитку організаційного дизайну креативного бізнесу.

Розділ 2. Аналітична характеристика діяльності креативної агенції «Stupka Video Production» та оцінювання її організаційного дизайну.

Розділ 3. Розробка та впровадження проєкту розвитку організаційного дизайну креативної агенції «Stupka Video Production».

Об'єкт дослідження:

Процеси забезпечення організаційного розвитку креативного бізнесу.

Предмет дослідження:

Теоретико-методичні та прикладні засади розвитку організаційного дизайну креативного бізнесу.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи

Узагальнення теоретико методичних положень та розробка проєкту розвитку організаційного дизайну креативної агенції «Stupka Video Production».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети

У розділі 1

- Надати характеристику організаційного дизайну та дослідити теоретичні засади формування організаційного дизайну;
- Надати характеристику підприємствам креативного бізнесу;
- Висвітлити особливості організаційного дизайну підприємств креативного бізнесу.

У розділі 2

- Виявити глобальні тренди та вітчизняні тенденції розвитку креативного бізнесу;
- Проаналізувати економічну діяльність креативної агенції «Stupka Video Production»;
- Дослідити та оцінити організаційний дизайн креативної агенції «Stupka Video Production».

У розділі 3

- Описати напрями розвитку організаційного дизайну креативної агенції «Stupka Video Production» в умовах масштабування діяльності;
- Розробити проєкт розвитку організаційного дизайну агенції «Stupka Video Production» та його ключові параметри;
- Обґрунтувати управлінські аспекти впровадження проєкту розвитку організаційного дизайну агенції «Stupka Video Production».

Завдання підготував
науковий керівник



Вероніка ВЕРБА
«14» червня 2024

Завдання одержав
здобувач



Ольга САХНО
«14» червня 2024

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 88 сторінок, 19 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань, додатки.

«Розвиток організаційного дизайну креативного бізнесу»

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення організаційного розвитку креативного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади розвитку організаційного дизайну креативного бізнесу.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – узагальнення теоретико методичних положень та розробка проєкту розвитку організаційного дизайну креативної агенції «Stupka Video Production».

Відповідно до мети в роботі були поставлені такі завдання:

- надати характеристику організаційного дизайну та дослідити теоретичні засади формування організаційного дизайну;
- надати характеристику підприємствам креативного бізнесу;
- висвітлити особливості організаційного дизайну підприємств креативного бізнесу;
- виявити глобальні тренди та вітчизняні тенденції розвитку креативного бізнесу;
- проаналізувати економічну діяльність креативної агенції «Stupka Video Production»;
- дослідити та оцінити організаційний дизайн креативної агенції «Stupka Video Production».
- описати напрями розвитку організаційного дизайну креативної агенції «Stupka Video Production» в умовах масштабування діяльності;
- розробити проєкт розвитку організаційного дизайну агенції «Stupka Video Production» та його ключові параметрами;
- обґрунтувати управлінські аспекти впровадження проєкту розвитку організаційного дизайну агенції «Stupka Video Production».

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо редизайну креативної агенції Stupka Video Production. Проєкт редизайну сприятиме збільшенню кількості проєктів агенції, швидкому процесу навчання нових співробітників та підвищенню загальної ефективності діяльності «Stupka Video Production».

Отримані результати також можуть бути використані для подальших теоретико-методичних досліджень у сфері організаційного дизайну та практичного впровадження при формуванні організаційного дизайну креативних агенцій.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: організаційний дизайн, модель організаційного дизайну, креативний бізнес, креативна агенція, організаційна структура, бізнес-процеси, організаційний редизайн.

ВІДГУК
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувачки вищої освіти
освітньо-професійної програми «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Сахно Ольги Романівни
на тему: «Розвиток організаційного дизайну креативного бізнесу»

Актуальність теми:

Формування та розвиток організаційного дизайну є однією з найактуальніших дослідницьких напрямів менеджменту та являє собою пріоритетне завдання топ менеджменту підприємств. Методична складність визначення принципів та етапів формування оргдизайну, його оцінювання, особливості гармонізації складових в процесі розробки моделі організаційного дизайну обумовлюють значний інтерес науковців та практиків до цих питань. Розробка проєктів розвитку організаційного дизайну для креативного бізнесу, з урахуванням його специфіки, формування методичних та практичних рекомендацій редизайну компаній, які реалізують стратегічні завдання масштабування, характеризується новизною завдань та підходів, мають прикладну цінність не лише для агенції Stupka Video Production, а і для компаній, які створюють креативні продукти на зростаючому ринку при наявних обмежених людських ресурсів. Це обумовлює актуальність представленого дослідження, його інноваційність і практичну значущість. Аргументована авторська позиція щодо напрямів змін та розроблені рекомендації напрямів редизайну організації мають прикладний характер.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи:

Слід зазначити, що за змістом представлена кваліфікаційна магістерська робота відповідає структурі та завданням дослідження. Авторкою чітко вибудовано логічний взаємозв'язок об'єкту, предмету, мети, завдань і висновків дослідження, що підтверджує високий структурно-композиційний рівень представленої роботи. Слід відмітити адекватно обраний для дослідження методичний інструментарій, використана релевантна інформаційна база для проведення аналізу діяльності та перспектив розвитку Stupka Video Production, оцінювання організаційного дизайну, слабкості його моделі та аргументації напрямів його подальшого розвитку. Заслужовує на позитивну оцінку глибока аналітика зовнішнього середовища, впливу трендів, їх вплив на розвиток ринку, на якому діє агенція, а також визначення чинників, що обумовлюють зміну підходів до організаційної архітектури креативного бізнесу. Аналітична частина виконана із застосування сучасного інструментарію стратегічного та операційного аналізу, діагностики проблемного поля, застосування методів структуризації проблем для виявлення чинників, що обумовлюють можливість покращення організаційного дизайну задля досягнення стратегічних цілей. Визначаючи науково-теоретичний і прикладний рівень дослідження слід зазначити, що він має ознаки наукової новизни, зокрема обґрунтуванні принципи і моделі формування організаційного дизайну, параметри оцінювання організаційного дизайну, проведена апробація розроблених рекомендацій зміни дизайну креативної агенції в умовах масштабування її діяльності.

Наявність самостійних розробок автора

До основних розробок здобувача слід віднести узагальнення розвитку концепції організаційного дизайну, моделювання та методів оцінювання оргдизайну у процесі його удосконалення і розвитку. Виявлені глобальні та регіональні тренди, що впливають на креативний бізнес, проведена оцінка конкурентного середовища агенції Stupka Video Production, що дозволили автору на основі комплексного аналізу розробити проєкт розвитку Агенції та запропонувати нову модель оргдизайну задля досягнення стратегічних цілей масштабування.

Дослідження є результатом самостійної роботи здобувачки. Представлені розробки свідчать про глибоке розуміння особливостей діяльності компанії Stupka Video Production, джерел формування проблем розвитку, можливостей їх розв'язання в контексті викликів та можливостей ринку виробництва візуального контексту для просування клієнтських організацій. Аналітичні здібності критично осмислювати стан ринку та діяльність компанії, що досліджується, її дизайн та перспективи розвитку свідчать про наявність у здобувачки дослідницького потенціалу та володіння інструментарієм діагностики та вирішення проблем, управління проєктами змін.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Основні положення й результати дослідження мають методичне прирощення, зокрема в обґрунтуванні методів формування та моделювання організаційного дизайну, оцінювання його релевантної стратегії, ресурсам, запитам клієнтів, а також удосконаленні методичних підходів формування організаційного дизайну, особливості організаційного проєктування креативного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у впровадженні методичних принципів розвитку організаційного дизайну та його окремих складових в умовах масштабування бізнесу з урахуванням специфіки діяльності креативних індустрій, високого рівня персоналізації продукції маркетингових агенцій. Про практичну цінність розроблених рекомендацій свідчить Довідка про використання результатів дослідження в роботу Stupka Video Production.

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Подана кваліфікаційна магістерська робота являє собою самостійно виконане дослідження, яке свідчить про високий професійно-кваліфікаційний рівень авторки, глибоке розуміння сучасних концепцій організаційного дизайну, методичних підходів до його формування, оцінювання та розвитку, специфіки діяльності креативних агенцій, володіння сучасним інструментарієм діагностики проблем розвитку організації, розробки гіпотез та альтернатив з урахуванням викликів, трендів, обмежень та можливостей, компетенціями обґрунтування економічної доцільності розробки проєкту розвитку організаційного дизайну креативної агенції в умовах масштабування, управлінських аспектів його впровадження.

Результати дослідження свідчать про високий професійно-кваліфікаційний рівень авторки, її мотивацію та цілеспрямованість виконати складні дослідницькі завдання, які мають практичну значущість і можуть бути впроваджені у практику. Під час підготовки роботи Здобувачка виявила яскраві дослідницькі здібності, цілеспрямованість на результат, вміння творчо підходити до вирішення поставлених наукових завдань.

Під час підготовки та виконання КМР авторка чітко дотримувалася встановленого регламенту, уважно ставилася до зауважень та побажань наукового керівника щодо змісту роботи. Текст роботи відрізняє розвиненість мови, дотримання правил оформлення рукопису та етичного використання наукових джерел.

Ураховуючи вищезазначене вважаю, що кваліфікаційна магістерська **робота Ольги Романівни Сахно на тему: «Розвиток організаційного дизайну креативного бізнесу»** повністю відповідає встановленим вимогам та може бути рекомендована до захисту в ЕК з оцінкою 60 балів.

Науковий керівник,
професор кафедри менеджменту,
доктор екон. наук, професор



Вероніка ВЕРБА

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Сахно Ольги Романівни

на тему Розвиток організаційного дизайну креативного бізнесу

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

Тема магістерської роботи є безсумнівно актуальною у контексті сучасних змін на ринку креативних індустрій. Організаційний дизайн є важливим аспектом для будь-якої компанії, що прагне досягти ефективності в умовах швидко змінюваного і конкурентного середовища. Зокрема, для креативних агентств, які стикаються з необхідністю адаптації до нових вимог і тенденцій, тема роботи є надзвичайно актуальною.

Якість проведеного дослідження

Магістерська робота має ґрунтовну теоретичну основу, яка включає огляд актуальних підходів до організаційного дизайну. Водночас дослідження на практичному рівні проведено на високому рівні. Автор чітко визначив проблеми, які стоять перед агенцією «Stupka Video Production», і розробив рекомендації щодо покращення організаційного дизайну в умовах масштабування. Використання сучасних методів аналізу і вивчення внутрішніх аспектів роботи компанії дозволило здобувачу розробити релевантні пропозиції та проєкт редизайну агенції, який буде втілено у життя найближчим часом.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

1. **Глибокий аналіз організаційного дизайну:** автор детально досліджує основні елементи організаційного дизайну Stupka Video Production, зокрема структуру, процеси, систему управління та винагород в агенції.
2. **Практична орієнтованість:** робота має виражений практичний аспект, що забезпечує можливість застосування отриманих результатів у реальній практиці. Пропозиція проєкту редизайну, надана автором, буде використана агенцією для покращення ефективності роботи.
3. **Логічна структура:** Робота має чітку і логічну структуру, що забезпечує зрозумілість та послідовність викладення матеріалу.

Зауваження

Рекомендації щодо оцінки ефективності змін потребують уточнення; не вистачає розрахункових даних для оцінки проєкту.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Висновки та рекомендації мають високу практичну цінність для покращення організаційного дизайну, особливо організаційної структури «Stupka Video Production», що дозволить підвищити її ефективність в умовах масштабування.

Рецензент
Керівник SVP
Ступка Данило Олександрович



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ КРЕАТИВНОГО БІЗНЕСУ	7
1.1 Теоретичні засади формування організаційного дизайну	7
1.2 Підприємства креативного бізнесу: ознаки, специфіка функціонування і розвитку.....	19
1.3 Особливості організаційного дизайну підприємств креативного бізнесу	24
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КРЕАТИВНОЇ АГЕНЦІЇ «STUPKA VIDEO PRODUCTION» ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ	30
2.1 Глобальні тренди та локальні тенденції розвитку креативного бізнесу ...	30
2.2 Аналітична характеристика діяльності креативної агенції «Stupka Video Production»	39
2.3 Організаційний дизайн креативної агенції «Stupka Video Production» та його оцінювання.....	43
РОЗДІЛ 3	
РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ КРЕАТИВНОЇ АГЕНЦІЇ «STUPKA VIDEO PRODUCTION».....	60
3.1 Напрями розвитку організаційного дизайну креативної агенції «Stupka Video Production».....	60
3.2 Проект розвитку організаційного дизайну агенції «Stupka Video Production» та його ключові параметри	68
3.3 Управлінські аспекти впровадження проєкту розвитку організаційного дизайну «Stupka Video Production».....	74
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми. Дискусійність у визначенні організаційного дизайну, його ролі у забезпеченні розвитку компаній, складових та етапів формування обумовлена обумовлені передусім різними підходами до трактування його сутності. Тому дослідження теоретико-методичних положень та прикладних аспектів розробки організаційного дизайну, його розвитку набувають актуальності як для наукової спільноти, так і для менеджерів, хто приймає рішення щодо управління організаційними змінами.

Креативний бізнес, який спеціалізується на рекламі, виробництві контенту або інших творчих послугах, часто стикається з викликами, пов'язаними з невідповідністю організаційних структур, процесів та управлінських практик вимогам їх креативної діяльності. Тому розвиток організаційного дизайну є необхідним для досягнення гнучкості, ефективності та інноваційного потенціалу таких компаній. Це особливо важливо для малих креативних агенцій, які прагнуть масштабувати свій бізнес, зберігаючи при цьому високу якість та креативний підхід у роботі.

Процес організаційного дизайну дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити мотивацію співробітників і забезпечити злагоджену роботу команди, що є особливо важливим для креативних агенцій, де швидкість прийняття рішень і рівень інноваційності визначають конкурентоспроможність. Крім того, зростаюча популярність гнучких форм управління, аутсорсу та фрілансу підвищує необхідність трансформації організаційних структур та бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань організаційного дизайну було у зоні наукових інтересів Генрі Мінцберга, Пітера Друкера, Джея Гелбрайта, Гарольда Левітта, Річарда Бертоне та інших. Їх роботи охоплюють різні аспекти організаційного дизайну: від стратегії до корпоративної культури. Однак не зважаючи на дійсно значимі здобутки науковців у області вивчення та дослідження організаційного проектування все ж питанню формування

організаційного дизайну креативного бізнесу приділено недостатньо уваги, що обумовило вибір напрямку дослідження і мету та завдання кваліфікаційної магістерської роботи.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних положень та розробка проєкту розвитку організаційного дизайну креативної агенції «Stupka Video Production».

Відповідно до мети в роботі були поставлені такі *завдання*:

- надати характеристику організаційного дизайну та дослідити теоретичні засади формування організаційного дизайну;
- надати характеристику підприємствам креативного бізнесу;
- висвітлити особливості організаційного дизайну підприємств креативного бізнесу.
- виявити глобальні тренди та вітчизняні тенденції розвитку креативного бізнесу;
- проаналізувати економічну діяльність креативної агенції «Stupka Video Production»;
- дослідити та оцінити організаційний дизайн креативної агенції «Stupka Video Production».
- описати напрями розвитку організаційного дизайну креативної агенції «Stupka Video Production» в умовах масштабування діяльності;
- розробити проєкт розвитку організаційного дизайну агенції «Stupka Video Production» та його ключові параметрами;
- обґрунтувати управлінські аспекти впровадження проєкту розвитку організаційного дизайну агенції «Stupka Video Production».

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення організаційного розвитку бізнесу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади розвитку організаційного дизайну креативного бізнесу.

Робоча гіпотеза дослідження. Організаційний дизайн, який адаптується до

викликів зовнішнього середовища, враховує тренди, ризики та можливості розвитку компаній, має сприяти досягненню стратегічних цілей компанії. З огляду на специфіку організаційного проектування креативного бізнесу, критеріїв оцінювання відповідності його організаційного дизайну стратегічним задачам, доцільно сформулювати методичні рекомендації щодо формування і розвитку організаційного дизайну, вибору його моделі задля підвищення адаптивності компанії, ефективного вирішення стратегічних завдань та досягнення стійкості у довгостроковій перспективі.

Методи дослідження. У ході дослідження застосовувалися різні методи, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, які слугували для уточнення сутності досліджуваних понять. Для аналізу впливу зовнішнього середовища на агенцію було використано методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз). Застосовувалась оцінка за моделлю "Зірка" Гелбрейта для аналізу ключових елементів організаційного дизайну. Було ідентифіковано проблему завдяки діаграмі Ішикави, структуровано проблемне поле методом "5 Чому?". Було проведено оцінку альтернатив розвитку агенції інтегральним методом. Використовувалися методи економічного та фінансового аналізу (розрахунок рентабельності запропонованих заходів) та графічні методи представлення даних.

Інформаційною базою кваліфікаційної магістерської роботи є результати наукових досліджень вітчизняних і закордонних вчених, що присвячені питанням організаційного дизайну та розвитку креативного бізнесу, а також звіти, рейтинги та галузеві огляди консалтингових і дослідницьких агенцій, наукові публікації в періодичних виданнях та мережі Інтернет, статистична інформація є внутрішні дані діяльності Stupka Video Production, зокрема результати інтерв'ювання керівництва та персоналу компанії.

Теоретико-методичне значення отриманих результатів полягає у висвітленні теоретичних основ та практичних аспектів процесу організаційного дизайну креативної агенції. Узагальнення моделей та підходів до організаційного дизайну має універсальне теоретико-методичне значення та може бути використано для подальших досліджень у сфері організаційного дизайну.

У процесі дослідження були отримані такі результати:

- сформовані теоретико методичні положення формування організаційного дизайну та його особливості його розвитку;
- визначено ключові характеристики підприємств креативного бізнесу та ідентифіковано особливості їх організаційного дизайну;
- проаналізовано діяльність креативної агенції «Stupka Video Production» та вплив трендів і зовнішнього середовища на неї;
- проведено оцінювання організаційного дизайну креативної агенції «Stupka Video Production»;
- аргументовано напрями розвитку організаційного дизайну «Stupka Video Production» в умовах масштабування діяльності;
- розроблено проєкт розвитку організаційного дизайну агенції «Stupka Video Production» та його ключові управлінські аспекти.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці та впровадженні рекомендацій щодо зміни організаційного дизайну креативної агенції Stupka Video Production, які забезпечують можливість досягати стратегічних цілей масштабування, сприятиме збільшенню кількості проєктів агенції, швидкому процесу навчання нових співробітників та підвищенню загальної ефективності діяльності «Stupka Video Production» («Довідка про впровадження результатів дослідження №6 від 18 листопада 2024 року» – додаток В).

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дослідження викладені у науковій статті «ЕВОЛЮЦІЯ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ПІДПРИЄМСТВ», що опублікована у збірнику "Стратегія економічного розвитку України" (випуск 55 2024) [45].

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, що налічує 50 джерел, та додатків. Обсяг роботи 88 сторінок; робота містить 19 таблиць, 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ КРЕАТИВНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Теоретичні засади формування організаційного дизайну

Організаційний дизайн – це багатогранне поняття, яке досі викликає активні дискусії серед науковців і практиків. Однією з причин цього є недостатнє опрацювання терміну та відсутність його чіткого визначення. Наукові дебати зосереджені навколо питання, що саме охоплює організаційний дизайн і як його слід розуміти. Деякі автори стверджують, що це перш за все процес постійного вдосконалення, тоді як інші зосереджуються на організаційній структурі як ключовій складовій. У результаті підходи до організаційного дизайну суттєво різняться залежно від школи думки чи практичних цілей, що робить це поняття відкритим для нових досліджень і уточнень. Важливо зрозуміти, як формувалася теорія організаційного дизайну та які ідеї стали її основою.

Розвиток теорії організаційного дизайну тісно пов'язаний з еволюцією загальної теорії менеджменту, починаючи від раціоналістичної школи і до сучасних концепцій. Цей процес постійно триває, адже світ і бізнес-середовище безперервно змінюються. Виникають нові технології та змінюються умови функціонування ринку, що вимушує організації підлаштовуватись та постійно редизайнувати себе.

Вагомим етапом у становленні організаційного дизайну стали праці Фредеріка Тейлора. Більше ста років тому він опублікував «Принципи наукового управління», що докорінно змінили уявлення про управління організаціями. Його робота була відповіддю на низьку ефективність виробництва, нестачу стандартизованих процесів і високий рівень стресу серед працівників. Зростання

масштабів промисловості й конкуренції вимагали системного підходу до управління, спрямованого на підвищення продуктивності та зниження витрат.

Тейлор визначив управління як окрему спеціалізацію, яка базується на тому, що кожен співробітник повинен зосереджуватись на виконанні конкретної роботи відповідно до своїх сильних сторін. Його підхід включав такі ключові принципи як структурування та вимірювання праці, професійний підбір і навчання персоналу, система диференційованої заробітної плати, функціональна адміністрація.

Особливий акцент Тейлор робив на розподілі обов'язків між менеджерами та працівниками: менеджери мають планувати й контролювати, тоді як працівники – виконувати завдання. Його ідеї стали основою школи наукового управління, яка спирається на три головні аспекти:

- раціоналізація організації праці;
- формування формальної структури організації;
- налагодження співпраці між управлінцями та працівниками.

Таким чином, внесок Фредеріка Тейлора заклав міцний фундамент для розвитку теорії організаційного дизайну, яка й донині залишається актуальною у світі постійних змін.

Хоча раціоналістична школа Фредеріка Тейлора заклала основи для оптимізації робочих процесів, її обмеження стали очевидними. Головним недоліком була ігнорація людського фактора: акцент на продуктивності призводив до механізації праці та зниження мотивації працівників. Індустріалізація вимагала нових підходів до управління великими підприємствами, організації ставали більшими та складнішими, виникали нові види діяльності, праця ставала все більш диференційованою.

У цей період вагомий внесок зробив французький інженер і науковець Анрі Файоль. Ґрунтуючись на своєму досвіді управлінця та ідеях Тейлора, він розробив теорію адміністративного управління, яка стала основою класичної школи менеджменту. У своїй праці «Загальне та промислове управління» (*Administration Industrielle et Générale*) Файоль визначив п'ять ключових функцій управління:

- 1) планування – визначення цілей і шляхів їх досягнення;

- 2) організація – формування структури для виконання завдань;
- 3) координація – забезпечення узгодженості дій;
- 4) мотивація – стимулювання працівників до досягнення цілей;
- 5) контроль – моніторинг виконання завдань і корекція процесів.

Окрім цього, Файоль розробив 14 принципів управління, які стали універсальними для будь-якого виду організації. Таким чином, якщо Тейлор фокусувався на оптимізації робочих процесів, то Файоль запропонував концепцію управлінських функцій.

У подальшому, із зростанням складності організацій, виникла потреба в більш формалізованих підходах до управління, які б допомогли уникнути хаосу. У період з 1908 по 1920 роки німецький соціолог Макс Вебер запропонував концепцію бюрократії, яка додала структурованості управлінським процесам. Вебер стверджував, що організація повинна мати:

- ієрархічну структуру, де кожен рівень підпорядковується вищому;
- чіткий розподіл обов'язків між працівниками;
- встановлені правила та регламенти, які регулюють діяльність;
- чіткі лінії підпорядкування, що визначають порядок прийняття рішень [2].

Макс Вебер розглядав бюрократію як оптимальну організаційну структуру, здатну забезпечити ефективність і раціональність управління. Це сприяло популяризації концепції організаційної структури, яка стала одним із ключових елементів у процесі дизайну та розвитку будь-якої організації.

Однак навіть найчіткіша організація праці виявилася недостатньою для забезпечення стабільної ефективності. Працівники часто залишалися невдоволеними, невмотивованими та байдужими до своїх обов'язків. Реакцією на ці виклики стало виникнення школи людських стосунків, представниками якої були Елтон Мейо, Мері Фоллетт, Честер Барнард та інші. Їхні дослідження, зокрема проведені на заводі Хоторн, показали, що соціальні аспекти роботи – умови праці, стосунки між працівниками та керівництвом – суттєво впливають на продуктивність.

Елтон Мейо вважав, що ключовим завданням менеджера є створення дружньої атмосфери в колективі та побудова довіри між працівниками та керівництвом. Школа людських стосунків підкреслила значення мотивації та заохочення персоналу, зробивши акцент на тому, що працівники – це не просто ресурс, а важлива частина організації, в яку варто інвестувати для розвитку та підвищення ефективності.

З часом стало зрозуміло, що успішне управління організацією не можна зводити лише до виконання завдань, управлінських функцій чи соціального фактора. Ця усвідомленість привела до появи синтетичних підходів до управління. На відміну від підходів, що акцентують увагу виключно на завданнях, людях або діяльності менеджерів, "синтетичні" підходи розглядають управління як комплексне і багатопланове явище, яке залежить від внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Одним із ключових теоретиків синтетичного підходу став Пітер Дракер. У 1950-х роках він запропонував концепцію управління за цілями (Management by Objectives, MBO), яка змінила підхід до менеджменту. Згідно з цією концепцією, першочерговим завданням менеджменту компанії є формулювання цілей, навколо яких вже потім вибудовуються функції, система взаємодії між працівниками та процеси.

Таким чином, управління організацією перетворилося на складний і багатогранний процес, що враховує численні аспекти. Воно формується поступово, починаючи з визначення цілей і закінчуючи їх реалізацією через комплексну систему процесів та взаємодій.

З 60-х років XX століття в експлуатацію вводиться термін «організаційний дизайн». Вважається, що батьком організаційного дизайну є американський консультант та професор Джей Гелбрайт. Запропонована ним у 1960-х роках «**Модель зірки**» (Star Model) стала базовою для розуміння побудови та дизайну організацій. Назва моделі походить від її форми, яка складається з п'яти ключових елементів:

- стратегія: визначає напрямки розвитку і цілі організації;

- структура: організаційна структура, яка підтримує виконання стратегії;
- процеси: побудова робочих процесів в організації для досягнення її цілей;
- людські ресурси: управління персоналом і розвиток компетенцій;
- система винагороди: оплата праці та стимулювання мотивації працівників.

Всі елементи моделі взаємопов'язані та забезпечують ефективність організації. (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Модель організаційного дизайну Джея Гелбрейта

Джерело: сформовано автором за даними [1]

Джей Гелбрайт інтегрував у свою модель "Зірка" основні елементи та функції управління, які дослідники попередніх поколінь розглядали у своїх працях. Перевагами моделі є те що вона легка у розумінні та доволі просто демонструє, як кожен компонент впливає на ефективність організації. Однак "Зірка Гелбрайта" не враховує усіх складнощів сучасного організаційного середовища та поступається сучасним моделям за глибиною та всеосяжністю.

Значний вплив на подальший розвиток організаційного дизайну мала також «Алмазна модель» змін, розроблена Гарольдом Джеком Левіттом у 1960-х роках. Ця модель пропонує системний підхід до управління змінами, виділяючи чотири основні елементи:

- персонал;
- завдання;
- структура;

- технологію.

Левітт стверджував, що зміни в одному з цих елементів неодмінно впливають на всі інші. Тому для успішного впровадження змін важливо забезпечити баланс між усіма складовими. "Алмазна модель" стала популярним інструментом у сфері управління змінами та організаційного дизайну. Її універсальність та практичність дозволяють використовувати модель для аналізу та коригування ключових аспектів функціонування організації, що сприяє підвищенню її адаптивності в умовах постійних змін [3].

Вже у 1980-х роках консультантами компанії McKinsey Томом Пітерсом та Робертом Вотерменом була запропонована нова більш складна модель організаційного дизайну "McKinsey 7s". Модель 7s має сім, які також діляться між собою на "м'які S" та "тверді S": структура, стратегія та системи разом складають "тверді S" елементи, тоді як навички, стиль та співробітники вважаються "м'якими S". На відміну від зірки Гелбрайта, модель 7s є більш комплексною та сучасною, враховує ширший перелік факторів, які впливають на ефективність та успіх організації [4]. Проте її недоліками є те, що вона може бути складною для впровадження у великих організаціях і вимагає ретельного аналізу [5].

У 21-му столітті вивчення організаційного дизайну стало ще більш різноплановим, охоплюючи аспекти гнучкості, децентралізації, інновацій, цифровізації та інших сучасних тенденцій. Це призвело до формування нових моделей і концепцій, що відповідають викликам часу. Науковці, такі як Річард Бертон, Ніколай Уоррен, Річард Дафт, Бorge Обель, Гарет Морган та інші, зробили значний внесок у дослідження цієї теми.

У четвертому виданні книги Річарда Бертон та Бorge Обеля «*Organizational Design: A Step-by-Step Approach*» (2020) представлено мультиконтингентну модель організаційного дизайну. Вона включає такі ключові компоненти:

- Мета/обсяг (*goal/scope*);
- Стратегія (*strategy*);
- Середовище (*environment*);
- Конфігурація/структура (*configuration*);

- Дизайн завдань і агенти (*task design and agents*);
- Лідерство (*leadership*);
- Клімат (*climate*);
- Координація та контроль (*coordination and control*);
- Стимули (*incentives*).

Ця модель є більш комплексною версією попередніх розробок Бертона та Обеля, а також гармонійно узгоджується з іншими відомими концепціями. Зокрема, вона враховує ідеї "Алмазної моделі" Левітта (1964), моделі стратегій, структур і процесів Майлса та Сноу (1978), а також "Зірки Гелбрайта" [6, 45].

Мультиконтингентна модель демонструє еволюцію організаційного дизайну, поєднуючи традиційні теоретичні основи з сучасними викликами управління. Вона дозволяє інтегрувати різні аспекти організації у єдину систему, що підвищує її здатність адаптуватися до динамічного середовища.

Ще однією новою концепцією організаційного дизайну є операційна модель «Gain the Purpose» від компанії OD&D Agency (рис.1.2). Ця концепція описує важливі аспекти, які мають враховуватись під час редизайну організації внаслідок зростання, диференціації, процесу злиття та розширення. Згідно цієї моделі, в центрі стоїть «велика ідея», а навколо розташовані інші елементи, що створюють дизайн операційної моделі, який має забезпечити швидке вирішення завдань компанії. В основі концепції редизайну OD&D Agency лежить стратегія, тобто напрямок руху організації, її цілі; стратегія визначає зміни в операційній моделі та організаційному дизайні компанії.

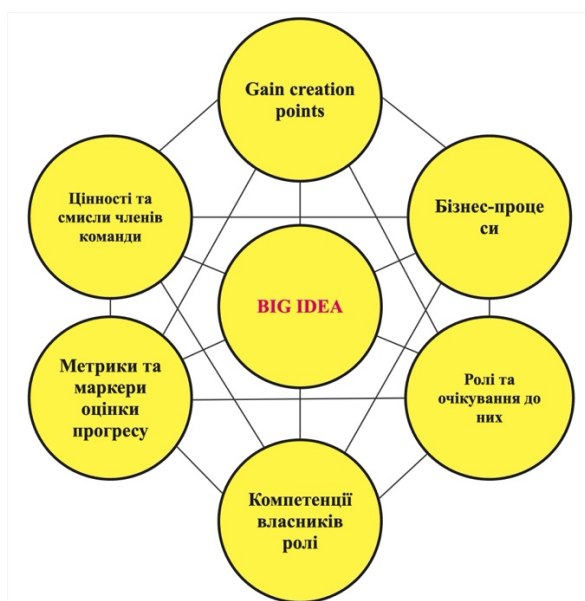


Рисунок 1.2 – Концепція організаційного дизайну від OD&D Agency

Джерело: розроблено авторами на основі [7]

Ця модель організаційного дизайну базується на всебічному аналізі активів компанії, враховуючи не лише фінансові, а й інші ключові ресурси. Її основна особливість — вивчення елементів дизайну через призму центрів створення доданої вартості. Такий підхід дозволяє глибше оцінити їхній вплив на загальний успіх бізнесу. Крім того, значна увага приділяється розвитку архітектури бізнесу разом з корпоративною культурою. Такий підхід забезпечує гармонійне поєднання стратегічних, операційних і культурних факторів, сприяючи підвищенню адаптивності та стійкості бізнесу.

Таким чином, розвиток теорії організаційного дизайну є динамічним процесом, що відображає зміни в управлінні та потреби сучасних організацій. Від класичних принципів і теорій, запропонованих Фредеріком Тейлором та Анрі Файольом, до сучасних концепцій, зокрема моделей Джей Гелбрайта, Гарольда Левітта та McKinsey 7s, кожен етап еволюції підкреслює важливість інтеграції різних аспектів управління для досягнення ефективності. Сучасні моделі організаційного дизайну, зокрема мультиконтингентна модель Річарда Бертон та Бorge Обеля, концепція «Gain the Purpose», ілюструють потребу в гнучкості, адаптивності та інтеграції всіх елементів бізнесу, включаючи стратегію, структуру, технології, культуру, мотивацію тощо. Процес організаційного дизайну будь-якої

компанії сьогодні вимагає комплексного підходу, який враховує внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на розвиток та конкурентоспроможність організації у швидко змінному середовищі.

Отже, існує багато моделей і концепцій організаційного дизайну, проте також є певні неточності в розумінні даного поняття. Помилковим є ототожнення термінів «організаційного дизайну» і «організаційної структури». Хоча обидва поняття стосуються побудови підприємства та у сукупності формують поняття «внутрішня організаційна будова», вони мають різну сутність та характеристики. **Організаційна структура** описує ієрархічну побудову компанії, це система, яка визначає, як розподілені обов'язки, права та відповідальність серед співробітників. Вона визначає, як різні підрозділи і рівні управління взаємодіють один з одним для досягнення цілей підприємства. А **організаційний дизайн** – це вже більш обширне поняття, яке позначає цілий процес зміни архітектури компанії, що включає в себе не тільки визначення ієрархії і відносин між підрозділами (тобто структуру), а й удосконалення процесів, розробку систем найму та управління людськими ресурсами, розвиток культурних та інших аспектів організації.

Також не слід плутати поняття організаційного дизайну та бізнес-моделі підприємства (табл.1.1). **Бізнес-модель** — це концепція, яка описує, як компанія створює, доставляє та отримує цінність (Osterwalder & Pigneur, 2010). Бізнес-модель візуально представляють у вигляді «канви» Олександра Остервальдера (Osterwalder's canvas). Цей управлінський шаблон пропонує візуальну діаграму з блоками, які описують ключові види діяльності компанії, інфраструктуру, партнерів, клієнтів, ціннісну пропозицію, канали комунікації, а також структуру доходів та витрат.

Таблиця 1.1 – Порівняння понять бізнес-моделі, організаційної структури та організаційного дизайну

	Орієнтація	Фокус	Мета
Бізнес-модель	Орієнтована на створення і доставлення цінності для клієнтів прибутковим для підприємства шляхом	Фокусується на зовнішніх ринкових аспектах (цільові сегменти, ціннісна пропозиція, партнери, доходи, витрати)	Допомагає визначити, як бізнес заробляє гроші і створює цінність
Організаційна структура	Орієнтована на визначення взаємозв'язків, ролей, відповідальності та рівнів ієрархії у компанії	Фокусується на розподілі людських ресурсів	Забезпечити ефективну координацію діяльності, розподіл ресурсів і відповідальності між підрозділами та працівниками, сприяти досягненню стратегічних цілей через оптимальне використання людських ресурсів
Організаційний дизайн	Орієнтований на внутрішню організацію структури, бізнес-процесів, системи управління, навчання, винагород в компанії	Фокусується на взаємозв'язку елементів внутрішньої архітектури компанії (структурі, бізнес-процесах, системі KPI тощо)	Забезпечує структурування процесів та персоналу компанії найбільш ефективним способом, за допомогою чого компанія реалізує свою місію та бізнес-модель.

Джерело: розроблено авторами на основі [34, 35]

Обидва аспекти є взаємопов'язаними: бізнес-модель визначає, як компанія працює на ринку, а організаційний дизайн допомагає впровадити цю модель ефективно.

У науковому просторі відсутня чітка типологія організаційного дизайну, оскільки це доволі обширне поняття, що включає в себе багато аспектів. Наприклад, є широко визнана типологія для організаційної структури: лінійна, функціональна, матрична. Є формальна типологія організаційної культури:

органічна, підприємницька, бюрократична та партиципативна. Організаційний дизайн, в свою чергу, складно поділити на типи, оскільки це процес, що є унікальним для кожного бізнесу. Так само, як не існує чіткого алгоритму розробки та здійснення організаційного дизайну в компанії, не існує і чіткої типології організаційного дизайну.

Проте є певні фактори та критерії, які впливають на процес організаційного дизайну, та які варто враховувати. Наприклад, розмір компанії, її цілі, існуюча культура, технології, зовнішнє середовище [8]. Ці фактори впливають на рішення менеджменту щодо централізації організаційної структури, департаменталізації, розподілу ролей та повноважень. Також вони визначають, наскільки розвиненим, деталізованим та формалізованим буде організаційний дизайн.

Так, наприклад, компанія А працює на сформованому ринку, тому вона у першу чергу прагне зберегти свою позицію, щоб залишитись на цьому ринку (рис.1.3). Вона використовує стратегію цінового лідерства за М. Портером. Тому, при організаційному дизайні, ця компанія буде робити ставку на централізовану владу, жорсткий контроль, велику кількість стандартних операційних процедур та високий рівень контролю над бізнес-процесами.

З іншого боку знаходиться компанія Б (рис.1.3) – інноваційна та швидкозростаюча організація. Її дизайн є більш гнучким і динамічним, структура набагато більш децентралізована, а контроль над бізнес-процесами менш жорсткий. Співробітники тісно працюють з клієнтами, а система винагороди базується на креативності та спроможності брати відповідальність та приймати ризиковані рішення.

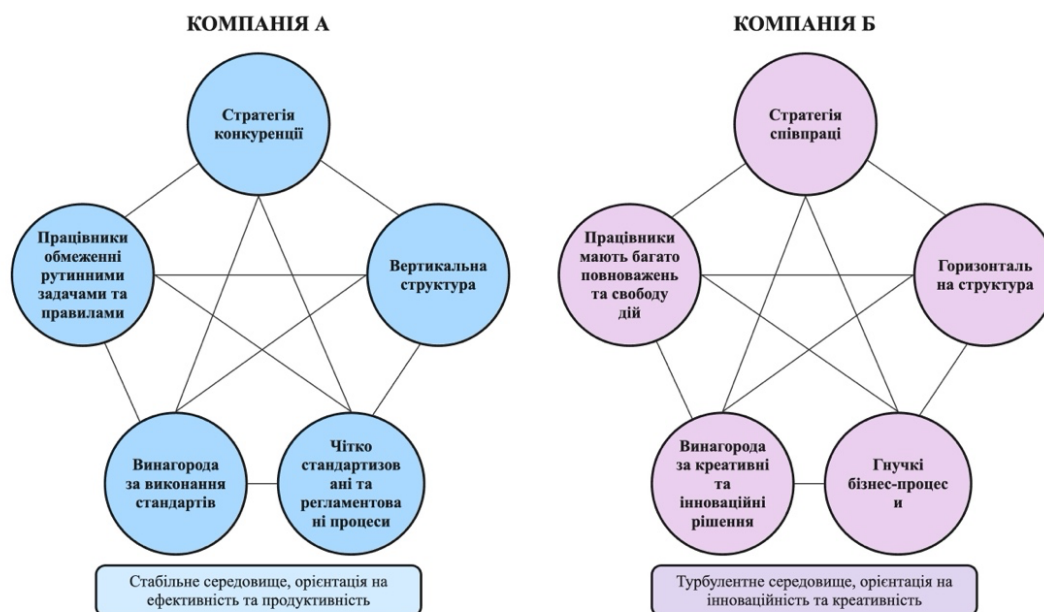


Рисунок 1.3 – Моделі організаційного дизайну компанії А і Б

Джерело: розроблено авторами на основі [9, 10]

Отже організаційний дизайн має відображати та втілювати основні характеристики та принципи бізнесу та відповідати його стадії й темпам розвитку.

Ознакою розвинуеного організаційного дизайну можна вважати логічний взаємозв'язок та взаємозалежність усіх складових, які зазначалися раніше. Процес організаційного дизайну є ефективним у тому випадку, коли він є безперервним, коли кожна зміна тягне за собою низку інших змін, коли організація постійно реагує на виклики зовнішнього середовища та розвивається шляхом постійного вдосконалення своєї внутрішньої архітектури. Якщо організація корегує чи змінює свої стратегічні пріоритети, то її організаційний дизайн також реагує на ці зміни: відповідно змінюється бізнес-модель, а реалізація нової бізнес-моделі здійснюється через редизайн бізнес-процесів та зміну архітектури бізнесу в цілому: її ОСУ, KPI, системи винагороди. Також варто розуміти, що організаційний дизайн не існує окремо, він є продовженням і підтримкою бізнес-моделі та стратегічного бачення компанії.

1.2 Підприємства креативного бізнесу: ознаки, специфіка функціонування і розвитку

Оскільки темою цієї роботи є організаційний дизайн креативного бізнесу, по-перше, необхідно визначитись, що представляє собою креативний бізнес загалом. У науковому просторі більш розповсюдженим є поняття «креативних індустрій». *Креативні індустрії* - це широкий сектор економіки, який об'єднує різноманітні галузі, що базуються на творчості, інноваціях та культурних продуктах. Ці галузі зазвичай створюють, виробляють або поширюють продукти та послуги, що мають високий ступінь оригінальності та виражають індивідуальний та художній підхід [11]. Термін «креативні індустрії» вживається у множині, оскільки він охоплює широкий спектр різноманітних економічних сфер, заснованих на творчості, інноваціях і культурних продуктах. До креативних індустрій належать численні галузі, такі як медіа, образотворче і виконавське мистецтво, різні види дизайну, музика, література, архітектура, реклама, мода, виставкові проєкти, відеоігри, театр та багато іншого. Кожна з цих сфер має свої специфічні риси, але їх об'єднує використання творчих ідей і креативного підходу в процесі створення продуктів і послуг.

На законодавчому рівні, базові види економічної діяльності, які входять до креативних індустрій, були визначені розпорядженням КМУ від 24.04.2019 № 265-р «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій». До них відносяться 34 видів економічної діяльності [12]. Узагальнюючи до них входять наступні сектори:

- візуальне мистецтво: живопис, графіка, скульптура, фотографія тощо;
- сценічне мистецтво: жива музика, театр, танець, опера, цирк, ляльковий театр тощо;
- література, видавнича діяльність та друковані засоби масової інформації;
- аудіальне мистецтво;

- аудіовізуальне мистецтво: кіно, телебачення, відео, анімація, мультиплікація тощо;
- дизайн;
- мода;
- нові медіа та інформаційно–комунікаційні технології: програмне забезпечення, відеоігри, цифрові технології в мистецтві (3D–друк; віртуальна, доповнена, змішана реальність тощо);
- архітектура і урбаністика;
- реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю та інші креативні послуги;
- бібліотеки, архіви та музеї;
- народні художні промисли.

До авторських підходів до класифікації креативних індустрій відомими є класифікації австралійського економіста Девіда Тросбі (2001 р.), британського економіста Джона Хокінса (2001 р.) та соціолога Девіда Хезмондалша (2002 р.) [13, 14, 15].

Таблиця 1.2 – Класифікація креативних індустрій

Модель концентричних кіл Девіда Тросбі	Модель класифікації Джона Хокінса	Символічна текстова модель Девіда Хезмондалша
1	2	3
Основні творчі галузі: - Література; - Музика; - Виконавські види мистецтва; - Образотворче мистецтво. Інші основні культурні індустрії: - Індустрія фільмів; - Музеї і бібліотеки. Культурні індустрії: - Послуги щодо предметів культурної спадщини; - Видавнича справа; - Звукозапис.	- Реклама; - Архітектура; - Образотворче мистецтво; - Ремесла; - Дизайн; - Мода; - Кіно; - Музика; - Виконавські види мистецтва; - Видавнича справа; - НДДКР; - Програмне забезпечення; - Ігри; - Телебачення, радіо.	Основні культурні індустрії: - Реклама; - Індустрія фільмів; - Інтернет; - Музика; - Видавнича справа; - Радіо- та телебачення; - Відео- та комп'ютерні ігри. Периферійні індустрії: - Креативне мистецтво. Прикордонні культурні індустрії: - Побутова електроніка; - Мода; - Програмне забезпечення.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
- Радіо і телебачення; - Відео- та комп'ютерні ігри. Суміжні галузі: - Реклама; - Архітектура; - Дизайн; - Мода.	- Відеоігри.	- Спорт.

Джерело: розроблено авторами на основі [13, 14, 15]

Бізнес-моделі компаній у креативних індустріях можуть бути абсолютно різноманітними та унікальними. За результатами дослідження Європейської експертної мережі з культури (EENC) багато компаній у культурних та креативних секторах знаходяться на етапі експериментування з новими бізнес-моделями. Водночас, результати вказують на те, що не існує єдиної бізнес-моделі, яка б підходила для всіх секторів.

Існує 4 моделі, запропоновані дослідником в області стратегії Чарльзом Баденом-Фюллером, які використовуються для класифікації бізнес-моделей [16]. Ці чотири елементарні моделі такі:

- **продуктова модель** – передбачає продаж або ліцензування товарів і послуг; це найпоширеніша модель у креативних індустріях: «Компанія розробляє продукт або стандартизовану послугу та продає її клієнтам. Ціннісна пропозиція є транзакційною: надати продукт або стандартизовану послугу, яку клієнти будуть купувати»;

- **модель рішень** є більш індивідуальною та орієнтованою на потреби споживача, наприклад, консалтингова фірма або маркетингова агенція: «Компанія взаємодіє з клієнтом щодо проблеми, з якою той стикається, і надає інтегроване рішення. Ціннісна пропозиція є відносною: адаптувати рішення до кожного клієнта»;

- **модель посередництва** передбачає, що компанія з'єднує покупців і продавців на своєму ринку, як, наприклад, аукціонні дома: «Компанія об'єднує

покупців і продавців у своєму онлайн або фізичному ринку. Ціннісна пропозиція є транзакційною: сприяти обміну»;

- **багатостороння модель** передбачає, що компанія пропонує продукти чи послуги різним споживачам, і ці споживачі отримують додаткову цінність один від одного. Класичним прикладом багатосторонньої моделі є газета, де споживачі – це і читачі, і автори новин: «Компанія надає різні продукти або послуги різним групам клієнтів. Ціннісна пропозиція є багатосторонньою: одна група клієнтів отримує додаткові переваги від транзакцій іншої групи» [16].

Останніми роками креативні бізнеси зіштовхуються з глобальними технологічними, культурними та соціальними виклики: цифровізація та перехід до діджитал-рішень; зміна споживчої поведінки; проблеми з фінансуванням та скорочення витрат; зміна робочих методів та моделей. Ці виклики змушують підприємства у креативних індустріях змінювати свої бізнес-моделі та впроваджувати нові бізнес-рішення. Таким чином креативний бізнес розвивається завдяки краудфандингу, інноваційним лабораторіям та коворкінгам, стрімінг-сервісам та підпискам, соціальним мережам та платформам, гейміфікації та Peer-to-peer моделям [17]. Таким чином, креативні бізнеси мають постійно змінювати свої бізнес-моделі та, як наслідок, редизайнувати себе задля досягнення операційної досконалості та підвищення операційної ефективності.

Оскільки надалі мова піде про Stupka Video Production – креативну агенцію, що займається просуванням брендів в соціальній мережі TikTok та створенням відеоконтенту, необхідно приділити увагу терміну «креативна агенція» і що він містить у собі.

Слід зазначити, що немає чітко визначеного наукового поняття креативних агенції. **Креативна агенція** – це бізнес, що надає послуги зі створення інноваційних стратегії та маркетингових ініціатив для допомоги брендам у досягненні їхніх цілей. Зазвичай, такі агенції спеціалізуються на рекламних послугах, дизайні та продакшені [18]. Креативна агенція – це термін, який використовується для позначення агенції, що надає різноманітні послуги в сфері маркетингу та реклами [19]. Існує безліч типів креативних агенцій: маркетингові й

рекламні фірми, цифрові агенції, дизайнерські студії, PR-компанії, агенції з роботи з соціальними мережами, студії відеовиробництва тощо [20].

На інформаційному ринку України діє багато креативних агенцій, які мають великий досвід та потужні кейси, які відомі не тільки в Україні, а й закордоном. Кожна агенція по-своєму особлива та надає різний спектр послуг. Відомими гравцями серед креативних агенцій на українському ринку, що надають комплексні послуги з маркетингу та просування є такі агенції як «Fedoriv», «Banda Agency», «Saatchi & Saatchi Ukraine».

Хоча деякі креативні агенції спеціалізуються на певних напрямках більше, ніж на інших, зазвичай вони надають різноманітні послуги (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Типи послуг, що надаються креативними агенціям

Послуги зі стратегії	Створення контенту	Послуги з комунікації
- Рекламна стратегія - Стратегія бренду - Контент-стратегія - Маркетингова стратегія - Стратегія для соціальних медіа	- Блоги та статті - Брендинг - Копірайтинг - Планування та публікація контенту - Візуалізація даних - Електронні книги - Графічний дизайн - Інфографіка - Інтерактивний контент - Анімовані відео - Моушн-графіка - Презентації - Відео - Мікроконтент - Фотографія - Вебдизайн та розробка	- Закупівля медіа - Платне розміщення - Спонсорський контент - Інфлюенс-маркетинг - PR

Джерело: розроблено авторами на основі [21]

Хоча креативні агенції надають широкий спектр послуг, реальна продакшн-робота іноді не входить до їхніх обов'язків. У таких випадках, агенція наймає продакшн-компанію. **Продакшн** (від англ. *production*) — це процес створення контенту чи продукції, який охоплює всі етапи від підготовки до реалізації. Іноді

креативні агенції мають власні продакшн-відділи, що робить їх по-справжньому повноформатними.

У деяких випадках бізнес може п відмовитися від послуг креативних агенцій і напряду найняти продакшн-компанію для своїх рекламних потреб. Наприклад, коли внутрішній маркетинговий відділ компанії наймає команду для зйомки рекламного відео, але концепцію і засоби просування цього відео створює сам маркетинговий відділ. Хоча так практика є популярною серед бізнесу, вона часто не несе результату з точки зору маркетингу, оскільки комплексні послуги зі створення стратегії, концепції, написання сценаріїв є більш ефективними.

1.3 Особливості організаційного дизайну підприємств креативного бізнесу

Креативний бізнес відрізняється унікальністю продуктів та послуг. Він також потребує гнучкості у прийнятті рішень та бізнес-процесах. Саме тому існують певні особливості елементів організаційного дизайну креативного бізнесу.

В той час, як стратегія бізнесу може бути абсолютно унікальною, інші елементи організаційного дизайну, як от організаційна структура, мають певні особливості.

За більш класичним підходом, професор менеджменту, канадський дослідник Генрі Мінцберг припускає, що існує п'ять структурних конфігурацій: проста структура, машинна бюрократія, професійна бюрократія, дивізіональна структура та адхократія (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – типи структурних конфігурацій за Генрі Мінцбергом

Структурна конфігурація	Особливості
Проста структура	Характеризується централізованим прийняттям рішень, невеликою ієрархією та неформальною координацією. Ключовим компонентом є стратегічний апекс, а основним механізмом — прямий нагляд. Така структура підходить для стартапів або малих бізнесів, адже забезпечує гнучкість і швидкість, але залежить від компетенцій керівництва.
Машинна бюрократія	Має високу формалізацію процесів, централізований контроль і стандартизовані ролі. Основою є техноструктура, а координація досягається через стандартизацію робочих процесів. Ця модель підходить для великих і стабільних організацій, забезпечуючи ефективність, але залишаючись негнучкою.
Професійна бюрократія	У професійній бюрократії використовується стандартизація навичок, вертикальна та горизонтальна децентралізація. Ця структура орієнтована на автономію професіоналів, які надають нерутинні послуги. Приклади: університети, лікарні, великі юридичні фірми. Метою компаній з такою структурою є забезпечення якості послуг.
Дивізійна структура	Поділена на напіваавтономні підрозділи, які функціонують як центри генерування прибутку. Стратегічні рішення централізовані, але операційний контроль передається на рівень підрозділів. Ця модель ідеальна для великих корпорацій.
Адхократія	Є гнучкою та інноваційною конфігурацією, орієнтованою на проєктну роботу. Ролі змінюються, а ієрархія зведена до мінімуму. Основний механізм координації — взаємне узгодження, а ключовим компонентом є проєктні команди. Адхократія підходить для сфер, де потрібні швидкість та інновації, але може бути нестабільною при масштабуванні.

Джерело: розроблено авторами на основі [22, 23]

Основними представниками креативного бізнесу є невеликі креативні агенції, яким не притаманний високий рівень стандартизації, вони є гнучкими, без сильної ієрархії; тому серед них розповсюджені **проста структура та адхократія**. Коли агенції зростають, вони можуть поступово здобувати елементи бюрократії та розвивати ОСУ в сторону професійної бюрократії. Загалом Мінцберг підкреслював, що організації рідко відповідають одній конфігурації. Найчастіше вони комбінують різні елементи, адаптуючись до стратегій і середовища. Це

розуміння дозволяє керівникам створювати ефективні структури, які відповідають цілям бізнесу.

Щодо бізнес-процесів, вони також мають певну специфіку у креативному бізнесі. Бізнес-процеси в креативних агенціях структуровані таким чином, щоб забезпечити ефективність роботи на кожному етапі — від залучення клієнтів до аналізу результатів реалізованих проєктів.

Зазвичай, в креативних агенціях спочатку відбувається *генерація лідів і робота з клієнтами*. За допомогою маркетингових активностей, презентацій портфоліо та комунікацій із потенційними замовниками агенції отримують заявки. Після цього проводиться обговорення потреб клієнтів, формування брифів, оцінка бюджетів та підписання договорів.

Далі в залежності від типу агенції та її специфікації, команди починають *працювати над вхідною інформацією* проводять мозкові штурми, працюють над ідеями креативним задумом. Результатом цього процесу є певна концепція, ідея, бачення, яке узгоджують із замовником.

Коли концепція затверджена, розпочинається планування та підготовка. Цей процес включає детальне планування проєктів, формування графіків, розподіл завдань між командами. Паралельно відбувається пошук ресурсів, які можуть знадобитися: це можуть бути актори, локації, техніка або реквізит. В креативному бізнесі цей етап називається *pre-production*. Він також включає тритмент, написання та перевірку сценаріїв чи скриптів, підготовку кошторису та сторіборду, текстів та музики.

Креативне виробництво — це найінтенсивніший і найкреативніший етап. Тут відбувається створення основного продукту: зйомки, монтаж, розробка дизайну, написання текстів чи створення анімації. На цьому етапі необхідно проводити тестування проміжних результатів і враховувати зворотний зв'язок від клієнта. Багато креативних агенцій поділяють процес креативного виробництва на два окремих етапи: production та post-production. Production включає фото- та відеозйомку, запис аудіо, підготовку матеріалу. До Post-production входять монтаж,

корекція кольорів, обробка звуку та саунд-дизайн, композитинг, анімація та додавання візуальних ефектів, рендеринг.

В кінці, готові продукти презентуються клієнтам, які, своєю чергою, можуть вносити правки. Після затвердження фінального варіанту продукту агенції переходять до його *запуску (публікації)*, якщо це обумовлено контрактом. Це може бути розміщення відео в соціальних мережах, запуск рекламної кампанії чи публікація дизайну. Паралельно команди займаються аналізом ефективності кампаній, відстежуючи основні показники, такі як охоплення, залученість чи конверсія. У цей же період клієнтам може надаватися додаткова підтримка.

Завершення проєктів включає *підбиття підсумків всередині команд та збір фідбеку від клієнтів*. Аналіз ефективності, висновки про те, що працювало добре, а що потребує вдосконалення, допомагають покращувати майбутні проєкти.

Паралельно із цими основним процесом агенції здійснюють управління фінансами, займаються наймом та навчанням персоналу, а також координують аутсорсингові команди чи підрядників. Від чіткої організації цих процесів залежить успіх агенцій.

Важливим є правильно встановлена система винагород в креативних агенціях, оскільки вона спонукає співробітників створювати цікаві та оригінальні креативні продукти. КРІ для креативних агенцій (ключові показники ефективності) мають бути вимірюваними та спрямованими на конкретні цілі. Основна мета таких агенцій — створення інноваційних ідей та оригінальних кампаній (наприклад, відео продакшн), але стійкий рівень доходів також залишається критичним фактором для їхньої діяльності. Серед найактуальніших КРІ можна виокремити наступні:

- **Відхилення у часі виконання проєктів** вимірює, наскільки фактичний час виконання проєкту відрізняється від запланованого. Відстеження цього показника допомагає агенціям вдосконалювати процеси, економити ресурси та бути конкурентоспроможними за рахунок швидкості виконання проєктів. Формула розрахунку: $\text{Відхилення часу виконання проєкту (\%)} = (\text{Фактичний час виконання проєкту} - \text{прогнозований час виконання проєкту}) / \text{прогнозований час виконання проєкту} \times 100;$

- **Коефіцієнт використання ресурсів** демонструє, наскільки ефективно агенція використовує свої ресурси, включаючи час, бюджет та персонал. Формула розрахунку: $\text{Коефіцієнт використання ресурсів (\%)} = \frac{\text{Загальна кількість оплачуваних годин співробітників}}{\text{Загальна кількість доступних годин}} \times 100$ [24].

Для відслідковування роботи співробітників та підняття мотивації також використовуються KPI для кожної позиції. Наприклад, у процесі створення креативних ідей, сценаріїв для реклами, відстежується кількість переглядів на одиниці контенту, що була створена певною людиною. Для спеціалістів на знімальному майданчику ставиться KPI у вигляді кількості знятого матеріалу або витрат часу. Люди, які працюють на постпродакшені мають такі KPI як кількість затвердженого матеріалу чи співвідношення затвердженого матеріалу до загального обсягу роботи спеціаліста, або кількість правок на один проєкт. Таким чином, співробітники на усіх етапах продакшену мають бути вмотивованими виконувати роботу не тільки швидше, але й якісніше.

Організація людських ресурсів в креативних агенціях також має певні особливості. Ієрархія ролей в агенціях залежить від структури, розміру та галузі. Найчастіше креативні агенції великого розміру мають три рівня ієрархії ролей. Найвищий рівень (керівництво):

- CEO/Управляючий директор: відповідає за стратегію, фінансові показники та операційну ефективність агенції.
- Головний креативний директор (Chief Creative Officer): співпрацюють з CEO, щоб переконатися, що творчі результати агентства відповідають його фінансовим цілям.
- Креативний директор: очолює креативну команду, відповідає за реалізацію проєктів, якість робіт та відповідність запитам клієнтів.

Фахівці середнього рівня в агенціях відповідають за управління, розробку, виконання та реалізацію проєктів. Вони активно співпрацюють між собою та з керівниками вищого рівня. До співробітників середнього рівня в агенції можуть належати менеджери проєктів, менеджери з роботи з клієнтами, копірайтери,

графічні дизайнери, дизайнери UX/UI, дизайнери моушн-графіки, менеджери з виробництва, художники-постановники, менеджери із соціальних мереж.

Працівниками нижчого рівня в агенціях зазвичай є молодші креативники – початківці. Вони можуть виконувати завдання середнього рівня, але під наглядом старших колег, звітуючи про прогрес. Також до цього рівня можуть належати адміністративні працівники, які забезпечують технічну підтримку щоденної роботи агенції: офіс-менеджери, асистенти тощо [20].

У адхократичній агенції комунікація та найм співробітників базуються на гнучкості, швидкості й мінімальній ієрархії. Відсутність жорстких правил дозволяє команді взаємодіяти безпосередньо, зосереджуючись на потребах проєктів. Інформація доступна для всіх, що забезпечує прозорість і можливість швидко реагувати на зміни. Основна увага приділяється ідеям та ініціативам, незалежно від статусу учасників. Процес найму також адаптивний і акцентується на здатності кандидата працювати у невизначених умовах та генерувати креативні рішення. Багато агенцій також віддають певні задачі та функції працівникам на фрілансі, що невілює необхідність навчання та найму нових співробітників в команду.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КРЕАТИВНОЇ АГЕНЦІЇ «STUPKA VIDEO PRODUCTION» ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ

2.1 Глобальні тренди та локальні тенденції розвитку креативного бізнесу

Тренди відіграють ключову роль у розвитку креативних агенцій, адже вони визначають напрямки попиту, формують поведінку споживачів і впливають на конкуренцію в галузі. Для аналізу впливу трендів та зовнішнього середовища на креативний бізнес, об'єктом було обрано креативну агенцію Stupka Video Production, яка займається просуванням брендів у соціальній мережі TikTok. Для таких агенцій як Stupka Video Production здатність швидко реагувати на зміни в індустрії та адаптувати свої продукти й послуги до сучасних трендів є важливим фактором успішності. У сучасних умовах креативні агенції змушені враховувати вплив технологічних інновацій, змін у соціальних мережах та економічні виклики, що формують їхню стратегічну перспективу.

До глобальних трендів, які впливають на розвиток агенції, можна віднести наступні.

- Цифрова трансформація: бізнеси все більше орієнтуються на використання технологій для покращення своїх операцій та залучення клієнтів. Компанії виходять не тільки на нові фізичні ринки, але й на «цифрові». Тепер, щоб успішно просувати бізнес не вистачає лише реклами на білбордах та телебаченні. Тренд на використання цифрових технологій у розвитку бізнесу (особливо у сфері маркетингу) вже є не просто можливістю, але й необхідністю для кожної компанії. Тому зростає попит на просування у соціальних мережах, оскільки це є місцем, де

клієнти компаній проводять велику свого частку, якщо не більшість свого вільного часу.

Вплив на агенцію: Зростання цифрової трансформації означає, що бізнеси активно використовують технології для залучення клієнтів. Агенція, яка спроможна надавати ефективні рішення для просування в цьому цифровому середовищі, матиме більше можливостей для залучення клієнтів і підтримки їхнього розвитку.

- Розвиток соціальних мереж та SMM-маркетингу, діджиталізація бізнесу. Розвиток електронної комерції відкриває шлях для просування брендів онлайн – використання платформ соціальних мереж для продажу товарів та послуг. Бренди, які активно слідкують за цим трендом, підвищують свою присутність в соціальних мережах, створюючи пости з можливістю покупок та посиланнями на сторінки своїх сайтів, де також можна купити. Так звана «воронка» продажів товарів та послуг через соціальні мережі стає все більш актуальним та затребуваним інструментом. При чому компанії готові платити кошти задля створення ефективної «воронки» продажів.

Вплив тренду на агенцію: збільшення популярності соціальних мереж і розвиток SMM-маркетингу підсилюють попит на послуги агенції з просування в ТікТок. Ця соціальна мережа перестала бути просто розвагою для молоді, це повноцінна платформа продажу товарів та послуг компаній, з необхідними для цього інструментами. Бізнеси все більше розуміють важливість присутності в цифровому просторі, що створює перспективи для зростання агенції.

- Постійне зростання кількості короткоформатного відеоконтенту. Традиційно відеоконтент переглядали горизонтально на платформах, таких як YouTube та Netflix. Однак зі зростанням використання смартфонів, приблизно дві третини часу перегляду YouTube відбуваються з мобільних пристроїв, і більшість споживання відео на мобільних пристроях відбувається у вертикальному форматі. Цей тренд споживання вертикального контенту підштовхує багатьох маркетологів зосередитися на створенні коротших вертикальних відеороликів. Отже, практично 40% згодні, що короткі відео приносять більше доходу для компанії, і 48%

стверджують, що короткі відеоролики мають більше шансів стати вірусними [25]. Очікується, що бренди будуть слідувати цьому тренду й надалі. Короткі відео особливо ефективні для маркетингу в соціальних мережах, приблизно 75% споживачів віддають перевагу дізнаватися про товари чи послуги через коротке відео. ТікТок є ідеальною платформою для просування коротких відео, оскільки він допомагає бренду охопити надзвичайно велику аудиторію завдяки органічним переглядам та безкоштовного трафіку. Таким чином, компанії все частіше звертаються за послугами з просування в ТікТок.

Вплив на агенцію: цей тренд безпосередньо характеризує основну діяльність агенції, тому збільшення попиту на короткі відеоролики підвищує популярність агенції. В свою чергу, агенція має постійно адаптуватися під вимоги короткого відеоконтенту, які також постійно змінюються та створюють нові труднощі для компанії. Тепер відеоконтент в ТікТок має бути не тільки веселим і розважальним, але також він має продавати і залучати клієнтів. Сьогодні короткі відео - це про якість зображення, зміст, посил та ефект.

- Boston Consulting Group стверджує, що «щоб бути лідером галузі через п'ять років, вам потрібна чітка та переконлива генеративна стратегія ШІ вже сьогодні». Штучний інтелект і машинне навчання набувають популярності вже більше десяти років і повністю інтегровані в багато продуктів і послуг, які ми купуємо у великих компаній. Тепер генеративний штучний інтелект дає можливість створювати та інтелектуально автоматизувати взаємодію з клієнтами, а також внутрішні операції, в рамках майже кожної організації.

Вплив на агенцію. Агенції, яка займається просуванням у ТікТок варто пам'ятати про цей тренд і прогнозувати, як у найближчому майбутньому його можна буде використати. Багато аспектів у процесі створення контенту можна «делегувати» штучному інтелекту, наприклад, написання сценаріїв, підбір нових форматів, адаптація існуючих форматів відео тощо.

- Тренд на зближення з цільовою аудиторією. Сьогодні вже мало просто створювати контент, який буде демонструвати переваги продуктів чи послуг, які пропонують компанії. Компанії почали розмовляти з клієнтами не лише про їх

продукти та послуги [26]. Завдяки соціальним мережам, особливо платформі ТікТок, бізнеси вибудовують тісний емоційний зв'язок зі своєю аудиторією. Дивлячись короткі відео, анімації та фото-публікації, аудиторія починає відчувати, що той чи інший бренд її розуміє, що бренд розробляє «життєвий», емоційний, смішний контент, який не просто продає, але дає додаткову цінність у вигляді емоції чи експертної користі. Цей контент клієнт споживає щоденно просто відпочиваючи та гортаючи стрічку ТікТок, і не помічаючи цього, прив'язується до бренду емоційно. Компанії, вдало використовуючи болі та уподобання своєї аудиторії, комунікують з клієнтами через телефон навіть в полі їх особистого простору: на робочі чи вдома, у місті чи на природі, за столом чи в ліжку.

Вплив на агенцію. Агенція, яка займається просуванням у ТікТок має детально досліджувати аудиторію, занурюватись глибше в її болі, уподобання, бажання. При цьому, варто не лише досконало відчувати цільову аудиторію, але й правильно трансформувати та імплементувати ці «больові точки» у контент, поєднуючи їх з трендами та актуальними форматами контенту. Все це вимагає від працівників агенції наявності сильних креативних навичок, високого рівня емоційного інтелекту, та впевнених знань в області споживчого маркетингу.

Також слід детальніше описати більш локальні тренди у сфері ТікТок просування, які є драйверами розвитку агенції на повсякденній основі.

- Зміни в алгоритмах ТікТок: алгоритми платформи постійно еволюціонують, і зміни в них можуть впливати на перегляди контенту. Агентству необхідно постійно адаптуватися до цих змін та вдосконалювати свій кінцевий продукт - відеоконтент.
- Конкуренція на платформі: зі зростанням популярності ТікТок збільшується конкуренція серед брендів за увагу аудиторії. Зростає також конкуренція серед агенцій які займаються просуванням в ТікТок, окрім того популярним стають UGC кріейтори.
- Заміна агенцій блогерами та UGC кріейторами: сьогодні все більше компаній віддають перевагу просуванню завдяки відомим блогерами чи через UGC кріейторів. Через це агенції змушені нарощувати свою експертність в області

роботи з блогерами та вчитися створювати нові формати які можуть виступати на платформі на рівні з UGC контентом. Кожного місяця креативна агенція має вигадувати щось нове, щоб залишатися у трендах в ТікТок.

- Розвиток інфобізнесу: деякі агенції, які займаються просуванням в ТікТок також починають заробляти завдяки інфобізнесу: вони створюють власні курси та інформаційні матеріали, які продають на широкий загал, таким чином створюючи додаткову статтю доходів в своїх бізнес-моделях. Зазвичай прибуток від інфобізнесу є більшим за прибуток від основної діяльності.

Вплив війни на агенцію.

Варто зазначити, що агенція була створена вже під час повномасштабної війни в Україні, тому неможливо порівняти роботу агенції у форматі «до та після». Проте вплив війни на розвиток цього бізнесу важко не помітити. Основною проблемою, з якою зіштовхується SVP сьогодні та яка пов'язана з війною, є готовність компаній до розвитку власних соціальних мереж. Наразі багато компаній знаходяться у режимі «виживання», тому часто вони не можуть дозволити собі комплексні послуги з просування в ТікТок через економію витрат на маркетинг. Виходячи з цього, організації не можуть платити багато грошей на просування, тому ціна за послуги є нижчою, а отже і рентабельність агенції також маленька.

До екосистеми агенції SVP входять:

- Клієнти – середні та великі підприємства, що функціонують на ринку України. Раніше агенція працювала також з фізичними особами-експертами, проте відмовилась від цього формату співпраці через неефективність.
- Партнери та постачальники – агенція створює креативний продукт з нуля, тому у неї немає постачальників. Проте наявні партнерські стосунки з юридичними агенціями та безпосередньо клієнтами.
- Конкуренти – інші креативні агенції від маленького до великого розміру, які спеціалізуються або мають у переліку своїх послуг ведення ТікТок для бізнесів. Серед відомих конкурентів: Kiwi Agency, TapTapAgency, Banda Agency, Marketing Heeks.

- Регулятори – оскільки агенція має організаційно-правову форму ФОП, основним регулятором її діяльності є державна податкова служба, міністерство економіки та міністерство фінансів, а також державна служба України з питань праці.

Для детальної оцінки тенденцій зовнішнього середовища доцільно розробити PEST аналіз, щоб виділити усі політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – PEST аналіз Stupka Video Production

Політичні	Економічні
• Зміна законодавства в області фінансового регулювання; • впровадження військового збору та підвищення податкового навантаження на ФОП; • зміна законодавства в області мобілізації населення (загроза зниження призовного віку).	• Ріст інфляції (Індекс інфляції в Україні у вересні 2024 склав 101,5 %); • валютні коливання; • скорочення маркетингових бюджетів в компаніях; • зростання середньої заробітної плати на ринку (на 25% з початку року); • розвиток ринку послуг з просування в TikTok та створення вертикального відео контенту;
Соціальні	Технологічні
• Глобальне збільшення кількості інтернет-юзерів та акаунтів в соціальних мережах; • зменшення робочої сили в Україні через міграцію та мобілізацію; • великі очікування від брендів з боку суспільства, прискіпливе ставлення до позиціонування та контенту компаній.	• Активне використання штучного інтелекту в бізнесі та в маркетингу; • популяризація нових шляхів просування в соціальних мережах: UGC-контент, анімації; • зростаючий попит на контент високої якості, який створюється за допомогою професійної техніки.

Джерело: сформовано автором за даними [27, 28, 29, 30]

Виходячи з аналізу, можна зробити висновки, що для агенції існують певні виклики.

1) Політичний аспект: через збільшення податкового навантаження на ФОП, агенція вимушена або скорочувати витрати або шукати шляхи нарощення прибутку. Оскільки вартість проєктів агенції залишається стабільною протягом декількох років, а витрати агенції зростають, агенція вимушена нарощувати кількість проєктів, що своєю чергою збільшує ризик втрати якості послуг агенції. Окрім цього, агенції може бути важко набирати нові проєкти та масштабуватись через обмежену можливість найму нових працівників, адже середня заробітна плата на ринку зростає разом із податками. Також не слід забувати про загрозу

зниження призовного віку населення, що може впливати на наймання працівників віком до 25 років (наразі 80% співробітників агенції є особами віком до 25 років).

2) Економічні показники також є викликом для агенції, оскільки погіршення загального економічного становища в країні впливає на функціонування українського бізнесу, саме тому компанії зменшують свої маркетингові бюджети та можуть економити на таких каналах комунікації як ТікТок чи Інстаграм. І хоча ці соціальні мережі вже майже стали базовими платформами для комунікації з цільовою аудиторією, український бізнес часто не готовий купувати комплексні послуги креативних агенцій з просування в цих соціальних мережах. З ростом індустрії креативного бізнесу, зростає також конкуренція серед агенцій та блогерів; соціальні мережі перенасичуються, стає важко робити унікальний контент, привертати увагу користувачів та тримати лідерські позиції. Це прямо впливає на кількість та суму продажів агенції.

3) Соціальні фактори несуть як ризики, так і загрози. Можливістю для агенції є збільшення користувачів в соціальних мережах. Таким чином, все більше і більше аудиторії переходить в платформи де переважає короткий відео контент, що підштовхує компанії до виходу на ці платформи. Проте є також загрози. По-перше, через міграцію українців закордон, агенція може зіштовхнутися з труднощами у пошуку молодих працівників. Наразі вже є труднощі з цим аспектом, оскільки деякі працівники агенції обрали кар'єру та навчання в інших країнах. Не варто обходити стороною також репутаційні ризики, оскільки аудиторія в соціальних мережах (особливо українська) дуже прискіпливо ставиться до контенту та маркетингу компаній в цілому, що вимагає від агенції особливої уважності у виборі партнерів та створенні стратегій комунікації.

4) Технологічні фактори також несуть як загрози, так і можливості. Штучний інтелект може бути використаний в бізнес процесах агенції для підвищення ефективності. Проте також штучний інтелект все більше використовується в маркетингу, що у майбутньому може стати загрозою, оскільки він витіснить потребу компаній у креативних агенціях. Нові шляхи просування в ТікТок створюють конкуренцію стандартному методу ведення комунікації, який

пропонує агенція, тому для того щоб залишатися на ринку, у майбутньому агенції необхідно буде розширювати свою ціннісну пропозицію та включати в неї співпрацю з UGC крейторами, блогерами, а також можливо опанування мистецтва анімації та інших форматів контенту. Наразі агенція застосовує у роботі професійне обладнання та експертні навички вузьких спеціалістів, що робить її продукт якісним та кращим за продукт багатьох інших агенцій; проте це також може змінитися з ростом попиту на високоякісний контент на ринку. Коли якісного контенту в соціальних мережах буде ставати багато, цінність агенції в полі «ціна-якість» буде зменшуватись.

Оскільки зовнішнє середовище агенції було розглянуто, треба зіставити його з внутрішнім середовищем, сильними та слабкими сторонами агенції. Для цього необхідно провести SWOT-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз Stupka Video Production

	Можливості	Загрози
	• зростання попиту серед суспільства та бізнесів на соціальні мережі та відеоконтент; • популяризація нових форматів в соціальній мережі ТікТок; • використання штучного інтелекту в бізнесі; • розвиток інфобізнесу.	• зростання податкового тягара на український бізнес; • погіршення загальної економічної ситуації в країні; • мобілізація та міграція населення; • збільшення конкуренції в креативній індустрії.
Сильні сторони • висока якість контенту, що робить агенція, що обумовлена використанням професійної техніки та поетапним підходом до роботи із залученням вузьких спеціалістів; • гнучкість та адаптивність до потреб клієнтів; • гарне співвідношення ціна-якість послуг агенції.	• Інтегрувати використання штучного інтелекту в бізнес-процеси агенції (наприклад, в процес написання сценаріїв); • Розширювати формати контенту для просування в ТікТок (наприклад, почати створювати UGC контент чи співпрацювати зі спеціалістами у цьому напрямку; навчитись співпрацювати з блогерами); • Розширювати діяльність агенції в сторону інфобізнесу за рахунок власного досвіду, кейсів та експертності.	• Розширювати команду агенції через короткострокові контракти з фрілансерами (щоб вирішити проблему нестачі робочої сили можна залучати фрілансерів для окремих проєктів або пікових завантажень); • Підвищувати кваліфікацію команди для підтримки конкурентоспроможності (особливо в області сценаріїв та монтажу); • Шукати шляхи продажів закордон (це може бути як і повний продакшн закордоном, так і виконання окремих замовлень зі створення сценаріїв чи монтажу); • Впровадити стратегічні партнерства для підтримки стійкості агентства.

Продовження таблиці 2.2

Слабкі сторони • низька рентабельність старих проєктів агенції; • недиференційований продуктивний портфель агенції; • відсутність маркетингу самої агенції; • повільний темп масштабування агенції та набору нових проєктів.	• Розширювати продуктивний портфель агенції (виходити на інші платформи з повним циклом ведення або розвивати інші додаткові послуги агенції); • Розвивати маркетинг агенції через соціальні мережі.	• Оптимізувати фінансову модель агенції шляхом підняття ціни на старі проєкти; • Оптимізувати витрат через аутсорсинг: розробити фінансову стратегію, щоб знизити витрати, делегуючи неосновні завдання на аутсорс (наприклад, бухгалтерію); • Розширювати клієнтську базу через нові сегменти: орієнтуватися на малий бізнес та нові галузі, адаптуючи бюджет під них; • Провести редизайн агенції: структуру, бізнес процеси, систему наймання та навчання працівників та інші аспекти.
--	---	--

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз Stupka Video Production показує, що агенція має значний потенціал для розвитку, особливо завдяки зростаючому попиту на відеоконтент та новим можливостям, які відкриває популярність платформ на кшталт TikTok. Використання штучного інтелекту в бізнес-процесах та розвиток інфобізнесу можуть стати важливими напрямками для оптимізації роботи й розширення продуктової лінійки. Водночас агенція має перевагу у високій якості контенту та здатності адаптуватися до потреб клієнтів, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Однак агенція також стикається з низкою викликів, які обмежують її можливості для масштабування. Складна економічна ситуація, зростання податкового навантаження та підвищення конкуренції створюють ризики для стабільності та прибутковості бізнесу. Внутрішні слабкі сторони, як-от недиференційований продуктивний портфель та відсутність активного маркетингу, потребують особливої уваги. Для подальшого успішного розвитку необхідно оптимізувати витрати, підвищити рентабельність старих проєктів і розширити клієнтську базу, зокрема через вихід на нові ринки.

2.2 Аналітична характеристика діяльності креативної агенції «Stupka Video Production»

Stupka Video Production – це агенція, яка надає послуги зі створення відеоконтенту та просування брендів компаній середнього та великого розмірів в соціальній мережі TikTok. Організаційно-правова форма – ФОП. Вид економічної діяльності (за КВЕД), основний: 73.11 Рекламні агентства. Агенцію було створено у 2022 році, а у 2023 вона почала більш активно розвиватись.

Агенція веде TikTok компаній «під ключ», тобто повністю покриває увесь процес генерації, створення та публікації контенту на платформу. Наразі агенція співпрацює з такими брендами як «Будинок Іграшок», «WOG», «ЕКО Маркет», «Zibi», «ЮК Звільнимо», «Цирульник», «Obnova stores» «Райдуга».

Агенція немає фізичного офісу. Основна проєктна команда знаходиться у Києві, проте більшість процесів агенції функціонують в онлайн-форматі. Наразі агенція вже має постійних клієнтів, відносно стабільний прибуток, постійно розширюється та заключає нові контракти, проте фінансування відбувається за власні кошти, і агенція діє лише на ринку Києва та Київської області.

Чистий дохід від реалізації послуг за звітом 2022 року - 104 тис. грн., та за 2023 - 1180 тис. грн., за 2024 – 2,8 млн грн. Чистий фінансовий результат: прибуток (збитки) за звітом 2022 року - 40 тис. грн., за 2023 - 500 тис. грн., за 2024 – 924 тис. грн. За 2 роки функціонування агенція наростила кількість проєктів з 2 до 8 (рис. 2.1). Проєктом вважається один підписаний контракт на надання послуг (створення та публікація певної кількості відео). Таким чином, для однієї компанії Stupka Video Production може вести один чи декілька проєктів. Наприклад, просування різних брендів однієї компанії через два різних акаунти в TikTok вважається двома окремими проєктами; або ведення TikTok та Ютуб акаунтів для однієї компанії – це також два окремі проєкти. Середня кількість відео на одному проєкті складає 30 штук, але, в залежності від складності та тривалості одного відео, вона може збільшуватись чи зменшуватись.

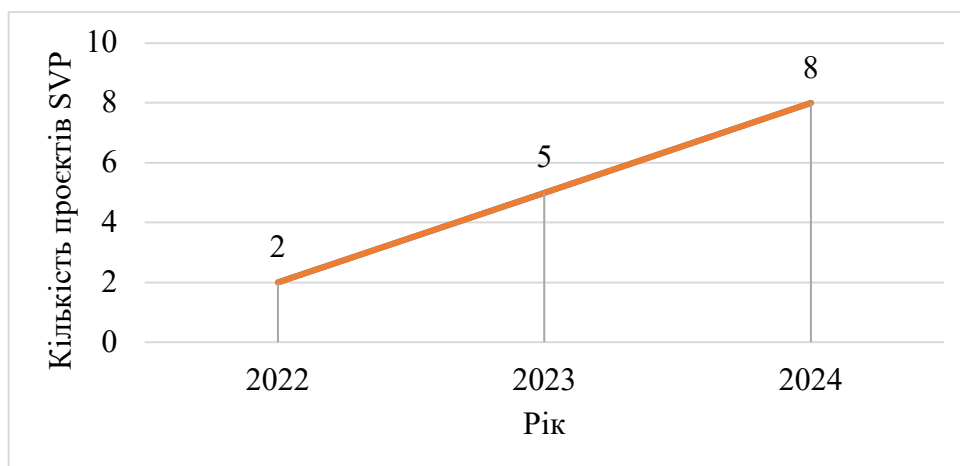


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості проєктів Stupka Video Production

Джерело: сформовано автором за даними компанії

Середній чек агенції на ведення акаунту в ТікТок та створення 30 відео складає 50 тис. грн. Середньомісячний дохід Stupka Video Production складає 400 тис. грн. (за даними вересня), основним джерелом якого є вісім проєктів із виробництва відео та ведення акаунтів у ТікТок. Загальні витрати становлять 266,181 грн, що призводить до чистого прибутку в 133 тис. грн. та рентабельності 33% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура доходів та витрат Stupka Video Production за місяць

Категорія	Опис	Ціна проєкту	Кількість проєктів	Сума (грн)
Доходи				400 000
Основні постуги	Оплата послуг з виробництва відеороликів та ведення акаунтів в ТікТок на постійній основі;	50 000	8	400 000
Додаткові постуги	Разове створення відео під замовлення			-
Витрати				
Операційні витрати				24 180
Обладнання	Витрати на обладнання для зйомок: закупка та оренда			7 000
Забезпечення зйомок	Витрати на зйомки:			15 500
	Транспорт			3 000
	Харчування			9 000
	Реквізит			3 500
Сервіси	Витрати на онлайн-сервіси для менеджменту проєктів, монтажу відео, юридичної підтримки тощо			1 680

Продовження таблиці 2.3

Персонал				169 398
Заробітна плата	Виплати основним співробітникам:	К-сть	ЗП	135 398
	проджект-менеджери	2	26 086	52 172
	монтажер	2	28 570	57 140
	оператор	1	26 086	26 086
Фріланс	Виплати сценаристам			24 000
Премії та бонуси	Бонуси сценаристам			10 000
Податки та відрахування				51 548
Податок на дохід				20 000
ЄСВ				31 548
Інші витрати				21 056
Адміністративні витрати	Бухгалтерія, юридичні послуги			1 000
Навчання співробітників	Курси, тренінги для підвищення кваліфікації			2 000
Амортизація	Зношення техніки та обладнання для зйомок			3 056
Непередбачені витрати	Витрати на форс-мажорні ситуації			15 000
Загальні витрати				266 181
Чистий прибуток				133 819
Рентабельність				33%

Джерело: розроблено автором за даними компанії

Агенція знаходиться на перехідній стадії зрілості від «Створення» до «Зростання» (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Життєвий цикл агенції SVP

Джерело: розроблено автором за даними компанії

Цінність продукту Stupka Video Production створюється завдяки унікальному та індивідуальному підходу до клієнтів, максимізації органічного трафіку та співвідношенню ціни-якості.

Унікальність та індивідуальний підхід: агенція надає індивідуальний підхід до створення креативного та ефективного контенту для кожної компанії, враховуючи її унікальні особливості та потреби. Для кожної компанії розробляється окрема контентна стратегія з найбільш доречними форматами відеоконтенту.

Якість контенту: на відміну від багатьох малих агенцій з просування в ТікТок, SVP робить контент високої якості, який візуально виглядає гарно та привертає увагу. Відео знімаються на професійне обладнання, з залученням акторів, з детальною підготовкою сценаріїв та повним постпродакшеном.

Максимізація органічного трафіку: агенція має успішний досвід та методики використання інструментів органічного залучення аудиторії та конвертації переглядів у підписку й продажі, що дозволяє максимізувати результати без додаткових витрат на рекламу.

Ціна: ціна за послуги агенції Stupka Video Production є доступною, вона відповідає якості відео та результатам. При цьому, ціна за послуги з просування SVP включає в себе увесь комплекс створення контенту: від оренди обладнання і залучення акторів до публікації відео та отримання їх у вигляді готового контенту, який також можна використовувати в інших цілях компанії та публікувати в інші соціальні мережі.

Таблиця 2.4 – Продуктовий портфель Stupka Video Production

Повний цикл ведення ТікТок	Короткі відео вертикального формату від 15 секунд до 2 хвилин	Довгі горизонтальні відео до 10 хвилин
Створення контент-стратегії, написання сценаріїв, зйомка відео, монтаж, публікація.	- Відео для просування в ТікТок; - Відео для просування в Instagram Reels; - Відео для просування в YouTube Shorts.	- Рекламні відео для платформи YouTube; - Відео експертного характеру для YouTube.

Джерело: розроблено автором за даними компанії

Бізнес-модель Stupka Video Production направлена на задоволення потреб бізнесу за рахунок отримання органічного трафіку аудиторії та великих переглядів в соціальних мережах (здебільшого в ТікТок) (додаток Б). Також варто проаналізувати бізнес-модель агенції. За 2 роки функціонування агенції бізнес-

модель продемонструвала непогану результативність та виявилась дієвою. За схожими бізнес-моделями працюють велика кількість малих креативних агенцій. Ця модель є гнучкою, оскільки фактично агенція не сильно залежить від фізичних активів (як от, наприклад, приміщення, цеха, офіси, машини), більшість процесів здійснюється онлайн та може бути віддано на аутсорс, особливо це стосується креативного процесу створення сценаріїв та монтажу відео. Саме тому лише 20% співробітників агенції працюють оффлайн, інша частина команди знаходиться на віддаленій роботі. Хоча агенція і має досвід роботи з відомими на українському ринку брендами та успішні кейси, SVP не займається додатково розробкою та продажем курсів чи інших інформаційних заходів з просування в ТікТок, як це роблять деякі конкуренти. Продукт агенції є нестандартизованим та унікальним для кожного клієнта, що створює труднощі у масштабуванні агенції.

Хоча ця бізнес-модель все ще залишається простою але ефективною, в ній існують певні недоліки. Наприклад, у агенції наразі відсутні стратегічні партнерства та міцні зв'язки з компаніями-клієнтами. SVP виступає здебільшого у ролі підрядників, яких можна замінити у будь-який момент. Окрім цього, можна розширити канали збуту завдяки створенню власної маркетингової стратегії та веденню соціальних мереж.

2.3 Організаційний дизайн креативної агенції «Stupka Video Production» та його оцінювання

Оскільки агенція Stupka Video Production є мікропідприємством, яке тільки починає зростати, багато елементів її організаційної архітектури є несформованими та недосконалими. Для дослідження та аналізу організаційного дизайну буде використовуватись модель зірки Гелбрейта.

Процес організаційного дизайну починається з розробки стратегії компанії або загального стратегічного бачення. Сьогодні *місія* агенції Stupka Video

Production полягає у створенні високоякісного відеоконтенту, що надихає, захоплює та піднімає українські бренди на новий рівень. Агенція допомагає компаніям ефективно комунікувати зі своєю аудиторією через контент, що відзначається якістю, професіоналізмом та унікальністю.

На перехідному етапі від створення до розвитку, ключовим завданням SVP є не розробка повноцінної стратегії, а максимальна підтримка функціонування бізнесу та налагодження процесів, тому наразі агенція лише розробляє власну **стратегію**. Проте вже існує певний вектор руху, як SVP планують розвиватись (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Елементи стратегії Stupka Video Production

Джерело: розроблено автором за даними компанії

Стратегія Stupka Video Production спрямована на розвиток і масштабування компанії через кілька основних напрямків.

- Першим стратегічним пріоритетом є збільшення кількості клієнтів і проєктів, що веде агенція. Це є можливим лише за умови розширення команди агенції та правильній структуризації й розподілі роботи.
- Як вже було зазначено раніше, бізнес-модель агенції є простою проте ефективною, але вона також може бути вдосконалена у майбутньому шляхом створення стратегічних партнерств та диверсифікації послуг.

- Окрім цього, важливим напрямком є розвиток бренду агенції, для чого необхідно інвестувати в маркетинг: або виносити процес маркетингу на аутсорс, або створювати власний маркетинговий відділ.

- Для підтримки конкурентоспроможності агенції на українському ринку та формування позитивного іміджу, Stupka Video Production має тримати фокус на якості продукту, яка залежить від правильно організованих бізнес-процесів і підтримки компетенцій команди.

- Важливим аспектом також є те, що сьогодні агенція функціонує здебільшого онлайн, за виключенням знімальної групи. Тому ще одним стратегічним напрямком є відкриття фізичного офісу в Києві для забезпечення кращої ефективності та контролю за співробітниками у майбутньому

- В умовах нестабільності української економіки та тиску на маленькі підприємства, агенція розглядає стратегічну можливість виходу на нові ринки за умови добре організованої та структурованої роботи агенції в Україні (онлайн та оффлайн).

Таким чином, пріоритетом агенції Stupka Video Production сьогодні є масштабування. Навколо цього стратегічного пріоритету необхідно формувати правильну організаційну структуру, яка б дозволила агенції брати більшу кількість проєктів, але при цьому зберігати якість кінцевого продукту – контенту та аналітичних показників просування.

Актуальна **організаційна структура** має три рівні: керівник агенції, middle-менеджмент та працівники (рис. 2.4). Це адхократично-проста конфігурація, що дозволяє команді швидко вирішувати задачі, працювати гнучко та співпрацювати інноваційними способами. Основу адхократії складають професійна компетентність та командна взаємодія. Вона одночасно є як організаційною системою управління, так і стилем керівництва. Головним принципом адхократії є орієнтація на компетентність співробітників (проджект-менеджерів). Навколо цього будується вся діяльність: впроваджується система мотивації, працівникам надається високий рівень свободи у прийнятті рішень, горизонтальні зв'язки домінують над вертикальними, а взаємодія між співробітниками здебільшого має

неформальний характер, навіть у відносинах з керівниками. Проте вертикальні зв'язки також присутні: проджект-менеджери мають безпосереднє керівництво над сценаристами, монтажерами та оператором, хоча стиль взаємодії залишається неформальним та командним. Оскільки представниками середньої лінії ієрархії є лише проджект-менеджери, цю структуру можна вважати не тільки адхократичною, а й простою. Ще одним фактором, який визначає цю структуру як просту є те, що усі стратегічно-важливі рішення приймаються керівником (після обговорення з проджект-менеджерами).

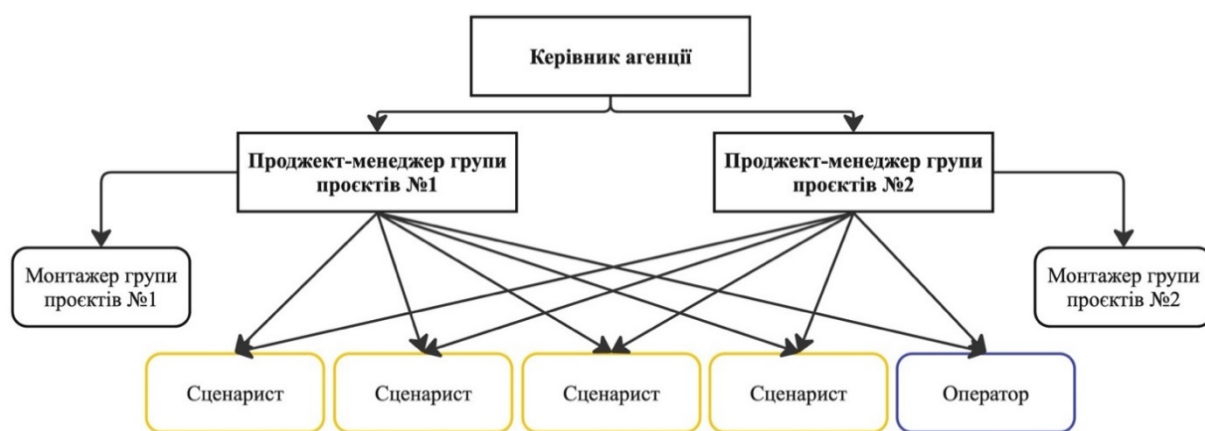


Рисунок 2.4 – Організаційна структура Stupka Video Production

Джерело: розроблено автором за даними компанії

Керівник агенції має у своєму підпорядкуванні проджект-менеджерів, яким він передає проєкти в роботу після підписання контрактів з маркетологами компаній. Один проджект-менеджер може вести до 4 проєктів на постійній основі, тобто до 4 акаунтів в ТікТок, але навантаження одного проджект-менеджера також залежить від складності проєктів. В підпорядкуванні одного проджект-менеджера знаходиться один монтажер. Сценаристи підпорядковуються обидвом проджект-менеджерам, оскільки сценарії для всіх проєктів розподіляються між сценаристами по-різному кожного місяця. Оператор також знаходиться у підпорядкуванні обидвох проджект-менеджерів, оскільки він відвідує усі зйомки. В структурі агенції відсутні бухгалтер та юрист, функція юридичної підтримки винесена на аутсорс і виконується незалежним спеціалістом, а функції бухгалтера виконуються

керівником агенції. Як було зазначено раніше, агенція не має власного маркетингу, тому маркетингового відділу чи окремого спеціалісту в структурі поки також не існує.

Інформаційні потоки щодо основних бізнес-процесів (таких як написання сценаріїв, зйомка, передача матеріалу, монтаж) в агенції рухаються згори до низу та у зворотному напрямі, проте цей рух може змінюватись, адже присутня постійна комунікація між працівниками операційного ядра та керівником, оскільки агенція мала та має командний стиль взаємодії. Немає чітких правил комунікації, вона неформальна та іноді хаотична.

Ключовими ролями у даній організаційній структурі є проджект-менеджери, оскільки вони відповідають за результативність проєктів, яка вимірюється через виконання плану кількості відео на місяць та досягнення KPI з аналітичних показників (для кожного проєкту може бути різні цілі) (табл. 2.5). Проте слід зазначити, що через те що агенція тільки розвивається, зони відповідальності керівника та проджект-менеджерів часто перетинаються та відбувається змішання обов'язків.

Таблиця 2.5 – Опис ролей в команді SVP

Роль	Зона відповідальності	Результат	KPI	Винагорода	Зайнятість
1	2	3	4	5	6
Керівник	- Пошук нових проєктів; - продажи; - комунікація з клієнтами; - наймання співробітників; - виплата заробітних плат та податків; - прийняття стратегічних рішень.	- Контракти з компаніями; - наявність необхідних спеціалістів в команді; - налаштовані бізнес-процеси.			Повна
Проджект-менеджер	- Контроль та планування повного циклу робіт з проєктів (складання планів та чек-листів, ведення Trello); - комунікація з маркетингологами компаній-клієнтів; - перевірка сценаріїв;	- Опубліковані відео в кількості, що зазначена в контракті; - Аналітичні таблиці по кожному з проєктів;	Кількість відео, а також кількість переглядів та приріст підписників на акаунтах:	Відсутня	Повна

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Проджект-менеджер	• проведення зйомок; • перевірка та публікація готових відео; • публікація; • аналітика показників на акаунтах.	• Приріст показників на акаунтах.	в середньому 2 млн переглядів та +5 тис. підписників на місяць		
Монтажер	Монтаж відео та структуризація відео у сховищі.	Готові відео на Google Drive.	Відсутні	Підвищення зарплати	Повна
Сценарист	• Написання сценаріїв; • заповнення Trello; • генерація нових ідей.	• Готові сценарії, з правками.	Кількість переглядів на відео	Бонуси	Не повна, фріланс
Оператор	• Зйомка відео; • оренда та підготовка обладнання; • вивантаження та передача матеріалу.	• Сирі матеріали на Google Drive.	Кількість відео на 1 зйомці (від 10 до 15, залежить від проєкту)	Підвищення зарплати	Повна

Джерело: розроблено автором за даними компанії

Отже, Stupka Video Production має просту, адхократичну організаційну структуру і маленьку кількість співробітників, тому на даному етапі розвитку бізнес-процеси агенції також є доволі простими та не до кінця організованими. Згідно оцінки рівня зрілості процесів компанії по методиці PEMM (Process and Enterprise Maturity Model) Майкла Хаммера, було встановлено, що процеси в компанії знаходяться здебільшого на першому рівні зрілості (додаток А), хоча питання щодо документації процесів залишається відкритими, адже процеси нараз не є формально задокументованими. Показники процесів взагалі не встановлені та не відстежуються. Таким чином, компанія ще тільки починає розвивати процесне управління і докладає зусилля для того, щоб зробити процеси надійними і передбачуваними.

Управлінські процеси агенції зосереджені на продажах, наймі та управлінні персоналом, а також на бухгалтерії (рис. 2.5). Існують два основних бізнес-процеси: спочатку – процес створення стратегії просування в TikTok, де визначаються цілі співпраці та розробляється контентна стратегія, яка відповідає запитам клієнта. Далі перший основний процес перетікає в другий – процес

створення відеоконтенту та ведення акаунтів. Цей процес є безперервним та повторюється від зйомки до зйомки. Кожен етап в цьому процесі є критично важливим для забезпечення високої якості контенту.

Допоміжні процеси підтримують основну діяльність агенції. Планування робіт дозволяє організувати основні процеси таким чином, щоб забезпечити своєчасне виконання завдань і дотримання затверджених строків. Підбір та співпраця з акторами й блогерами є невід’ємною частиною підготовки до зйомок. Комунікація з клієнтами на деяких етапах основних бізнес-процесів дозволяє підтримувати якісний зворотний зв’язок, що допомагає врахувати усі побажання клієнтів та підвищити рівень задоволеності послугами агенції. Окремо важливим є обслуговування обладнання для зйомок, що включає підтримку техніки в належному стані, оренду, закупки тощо.

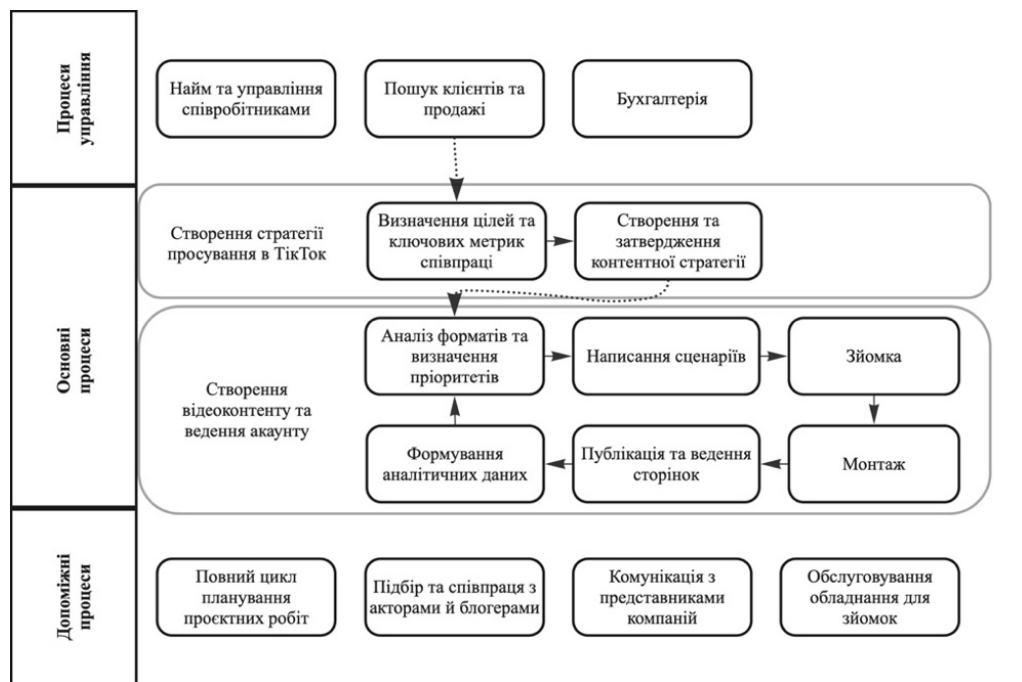


Рисунок 2.5 – Загальна карта процесів агенції Stupka Video Production

Джерело: розроблено автором за даними компанії

Для кращого розуміння основного процесу створення відеоконтенту було побудовано окремо більш деталізовану карту цього процесу (рис. 2.6); процес є багатоповерховим та захоплює усі рівні агенції а також стейкхолдерів в обличчі маркетологів компаній-клієнтів. Як вже було зазначено раніше, за даної структури,

проджект-менеджер є ключовою роллю в агенції, оскільки він є власником процесу створення відеоконтенту та в його підпорядкуванні знаходяться інші підпроцеси (такі як монтаж та написання сценаріїв).

Отже, виходить, проджект-менеджер майже повністю веде від початку і до кінця процес створення контенту. Така організація роботи агенції не є достатньо ефективною за деяких причин:

- по-перше, зона відповідальності проджект-менеджера є масштабною, що може впливати на якість послуг агенції;
- по-друге, на цю роль важко знайти та обучити нових працівників, оскільки вона вимагає уваги до багатьох як креативних так і технічних аспектів створення продукту; це означає, що в процесі масштабування агенції буде важко відтворити однакову результативність проєктів усіх проджект-менеджерів та привести її до певних стандартів;
- по-третє, роль проджект-менеджера в агенції є дуже енерговитратною, оскільки саме на проджект-менеджерів йде найбільше інтелектуальне навантаження, це може призводити до емоційного вигорання працівників та втрати їх мотивації, що також буде відображатися на якості послуг та кінцевого продукту агенції.

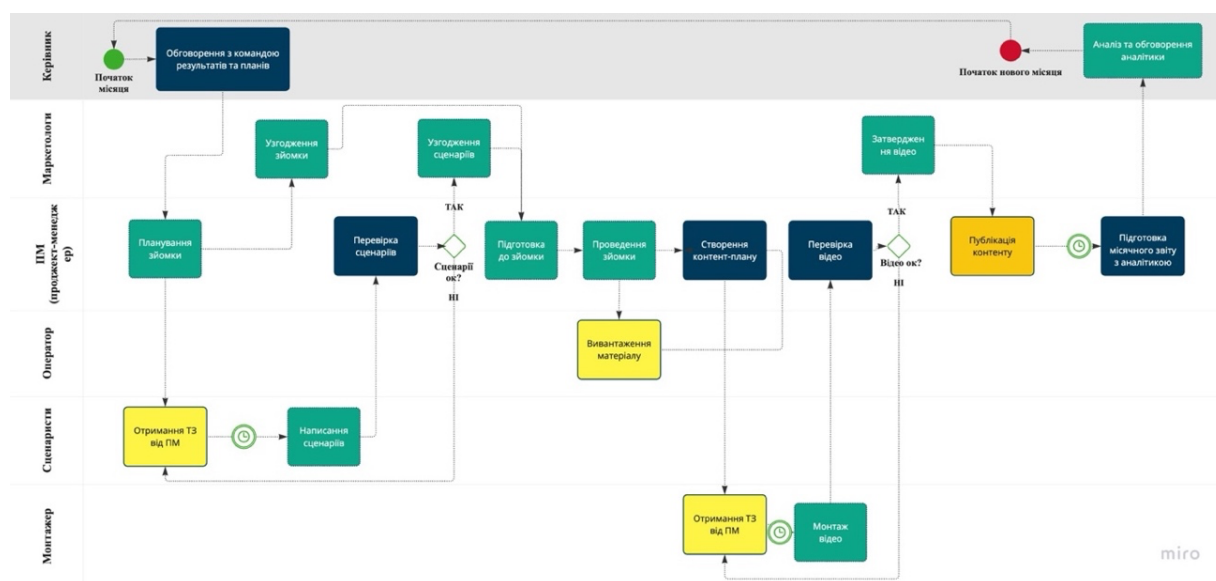


Рисунок 2.6 – Карта процесу створення відеоконтенту та ведення акаунту

Джерело: розроблено автором за даними компанії

Для забезпечення перебігу основних бізнес-процесів агенції, використовуються наступні платформи та інструменти:

- месенджер Telegram – через який відбувається внутрішня та зовнішня комунікація команди;
- платформа Zoom чи Google Meet– забезпечують комунікацію команди, а також виступають основними платформами у процесі продажів;
- платформа Trello –Agile інструмент, який використовується для передачі технічних завдань сценаристам та відслідковування їх прогресу проджект-менеджерами;
- сервіси Google (Gmail, Google Sheets, Docs and Drive) – використовуються в цілях зберігання і передачі матеріалів і даних, аналітики, ведення бухгалтерського обліку, реалізації продажів агенції тощо.

Переходячи до наступного елемента організаційного дизайну агенції, *системи винагороди праці*, варто зазначити, що агенція пропонує як повну так і неповну зайнятість для співробітників. Наприклад, станом на вересень 2024 року, працівник на посаді сценариста має неповну зайнятість та ненормований гнучкий графік; кожен зі сценаристів в середньому пише 50 сценаріїв на місяць, на які витрачає приблизно 25 годин, тобто приблизно 7 годин на тиждень. Працівники на інших посадах також здебільшого працюють за гнучким графіком, адже агенція дотримується принципу формування здорового та комфортного work-life balance для кожного співробітника. Система винагороди праці в SVP розвивається. Оплата праці в агенції є середньою по ринку, проте є можливості для підвищення заробітних плат та професійного зростання співробітників. Заробітна плата працівників підвищується зі зростанням кількості проєктів, що відповідає стратегії масштабування агенції (рис. 2.7). Таким чином, з початку 2024 року заробітна плата на всіх ключових посадах агенції сумарно зросла на 60%.

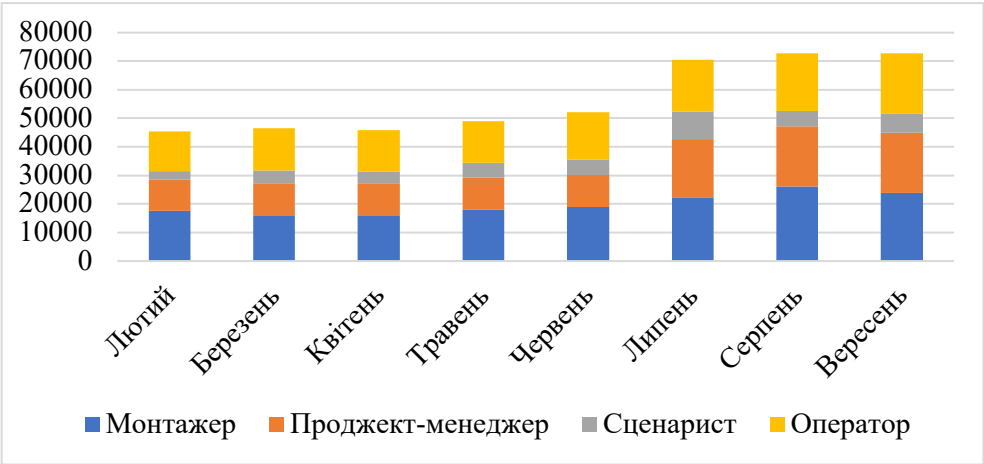


Рисунок 2.7 – Динаміка заробітної плати на ключових посадах SVP за 2024 рік, грн
Джерело: розроблено автором за даними компанії

Наразі вже розроблена і діє бонусна система для сценаристів, за якої працівники отримують грошовий бонус з кожного написаного ними сценарію за перевищення кількості переглядів від 30 тисяч на одному відео. Для інших ролей в команді бонусна система поки що не передбачена.

В агенції діє встановлений процес найму, який здійснюється в декілька етапів (рис. 2.8).

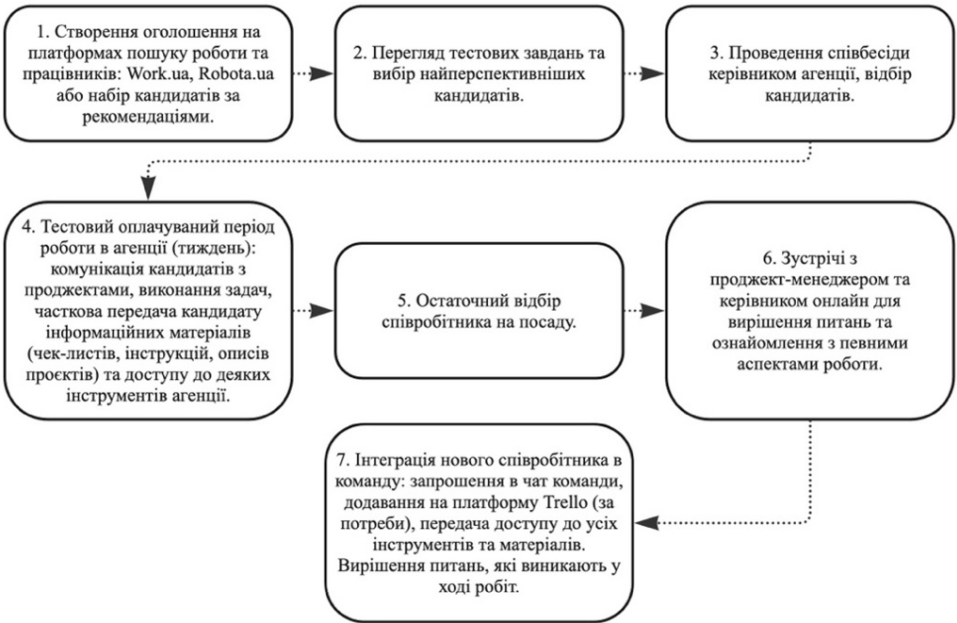


Рисунок 2.8 – Етапи процесу найму та інтеграції співробітників в агенції Stupka Video Production

Джерело: розроблено автором за даними компанії

Проте цей процес також потребує чіткого документування та удосконалення. Власником процесу найму є керівник агенції, але в умовах масштабування необхідно створити окрему роль в структурі агенції, яка буде відповідальною за найм та інтеграцію нових працівників.

Управління людьми в Stupka Video Production ґрунтується на принципах кооперації, довіри, наставництва та взаємодії. Агенція прагне робити якісний відео продукт для клієнтів шляхом активної співпраці та взаємодії всередині команди. Агенція вірить, що тільки таким шляхом можна досягти результату та якості.

- Постійне обговорення та взаємодія – на зустрічах команди, які відбуваються декілька разів на тиждень, менеджмент агенції ділиться своїми ідеями та поглядами з працівниками і отримує зворотній зв'язок. Відеоконтент, що створює команда, також обговорюється на зустрічах, визначаються недоліки в роботі, можливості покращення.

- Відкритість – керівник SVP завжди відкритий до працівників, готовий вислухати їх ідеї та пропозиції і обговорити їх. Також враховуються усі інтереси та особисті обставини працівників, створюються комфортні умови для роботи.

- Креативність та покращення – якість продукту напряду залежить від можливості агенції генерувати нові ідеї та втілювати їх у життя. Тому менеджмент агенції завжди спрямовує фокус уваги на виявлення нових креативних можливостей, які б сприяли покращенню якості відео.

- Навчання – на даному етапі, в агенції немає розвинутої системи навчання працівників, проте команда колективно проходить курси, які пропонуються керівником агенції.

Для агенції Stupka Video Production наразі характерна кланово-адхократична **культура**, яка є важливим стовпом її початкового розвитку, створюючи теплу та довірливу атмосферу, що сприяє творчості та співпраці. Проте, враховуючи стратегічні амбіції агенції та прагнення до більшої ефективності, розвиток нового типу культури, а саме елементів "бюрократії", може стати перспективною еволюцією.

Креативна агенція Stupka Video Production сьогодні має чимало острівців неефективності та проблем; це пояснюється тим, що агенція знаходиться на перших стадіях розвитку, а також є першим підприємством керівника. Було зазначено, що бізнес-модель SVP є простою, проте ефективною, але є певні причини, які заважають цій бізнес моделі масштабуватись.

Основною передумовою масштабування агенції є збільшення кількості клієнтів і проєктів, що веде агенція, це і є першим стратегічним пріоритетом. Проте за 2024 рік агенція запустила лише 3 нових проєкти. Для дослідження проблеми агенції у масштабуванні було використано діаграму Ішикави (рис. 2.9).

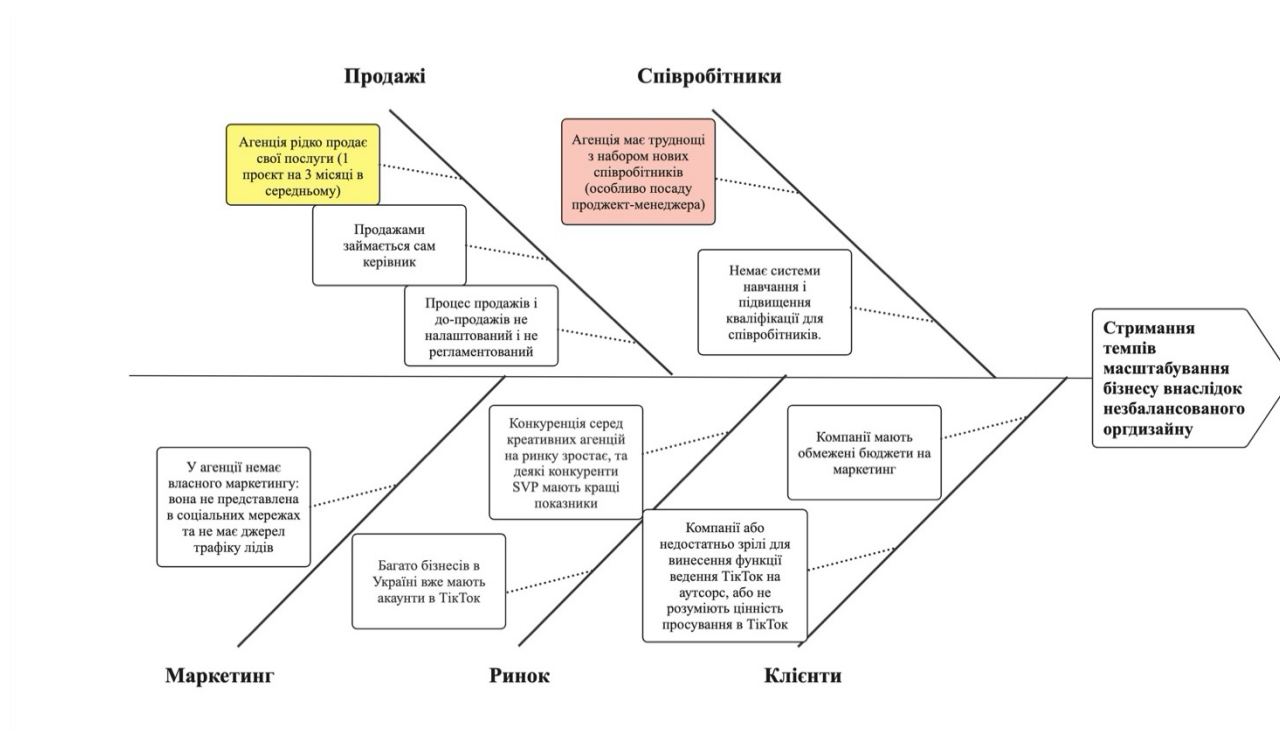


Рисунок 2.9 – Визначення причин проблеми діяльності агенції Stupka Video Production за допомогою діаграми Ішикави

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Отже, при структурізації проблеми було виокремлено 5 сил впливу на утворення кореневої проблеми: співробітники, продажі, маркетинг, ринок та клієнти. Серед причин виникнення проблеми масштабуванням є фактори, на які агенція не може впливати, що стосуються клієнтів, їх скоріше маркетингових бюджетів, рівня зрілості а також наявності акаунтів в TikTok. Проте, за силою впливу на діяльність ці чинники не мають вирішального характеру.

Варто звернути увагу на внутрішню складову: продажі, співробітників та маркетинг агенції. У агенції вже був досвід створення та ведення власного ТікТок акаунту, проте це був не тривалий період. Причиною припинення ведення власного ТікТоку стало обмеження ресурсів агенції: фінансових та часових. Така ж сама причина і з відсутністю продажів. Сам керівник агенції займається пошуком нових клієнтів та продажами. Окрім цього, причиною повільних темпів масштабування агенції є те, що наразі SVP веде максимально можливу кількість проєктів, тобто має повне завантаження. А найм та навчання працівників під нові проєкти є складною задачею (особливо на ключову посаду проджект-менеджера).

Для структуризації проблемного поля та визначення причин ситуації доцільно використати метод «5 Чому?», що допомагає визначити кореневі проблеми за рахунок побудови логічного взаємозв'язку всіх елементів (рис. 2.10).

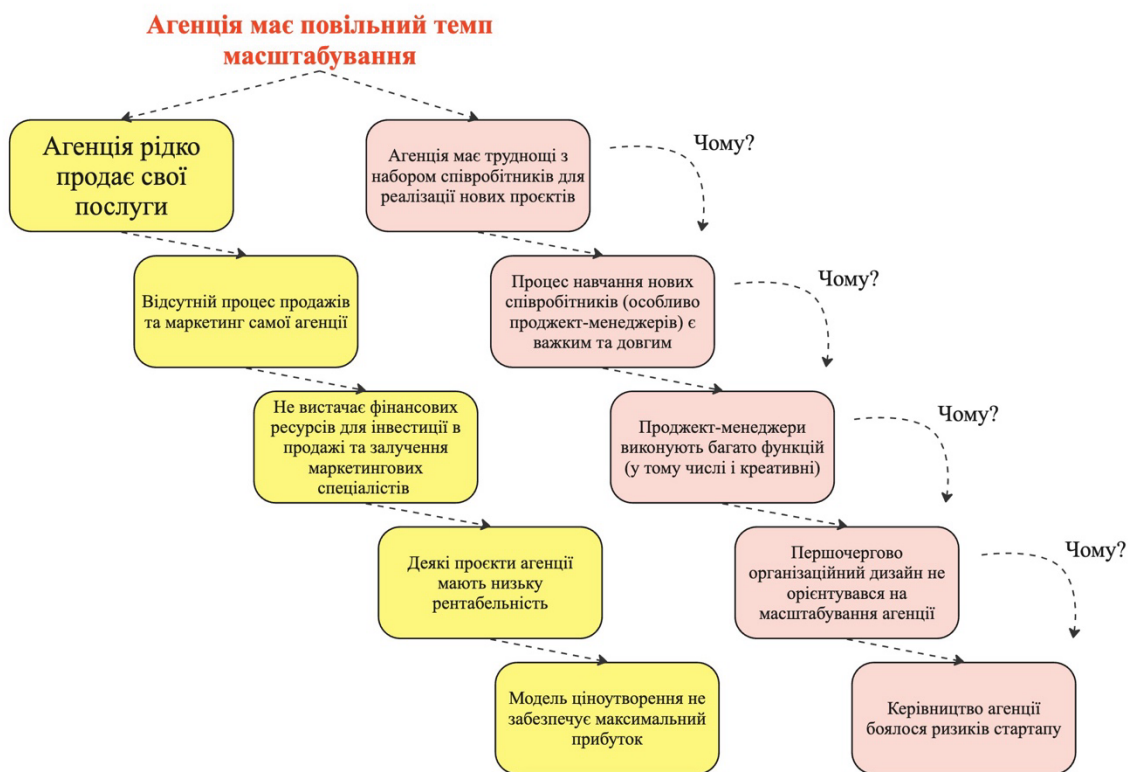


Рисунок 2.10 – Аналіз причин повільного темпу масштабування Stupka Video Production методом «5 Чому?»

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Отже, за результатами аналізу, можна побачити, що кореневі проблеми знаходяться у моделі ціноутворення та організаційному дизайні (здебільшого у структурі). Унікальність та ціна – дві цінності, які пропонує агенція своїм клієнтам, та дві ключові проблеми, що заважають масштабуватися. На відміну, наприклад, від компаній, що виробляють товари масового вжитку, креативний бізнес складний саме тим, що він генерує унікальний продукт. Кожен проєкт потребує окремого підходу, різних форматів, постійного дослідження та генерацію нових ідей, створення унікального позиціонування в ТікТок, тому співробітників агенції важко обучати, а процес інтеграції нового співробітника в команду та його навчання є довгим, що уповільнює темпи масштабування агенції.

Оскільки ця робота націлена у першу чергу на аналіз та діагностику організаційного дизайну, модель ціноутворення не буде розглядатися як предмет аналізу та діагностики. Основний фокус буде спрямовано на виявлення прогалин саме в організаційному дизайні агенції. По-перше, необхідно оцінити елементи організаційного дизайну, які стримують масштабування.

Людські ресурси та структура. В агенції Stupka Video Production ключові задачі в основному бізнес-процесі покладені на проджект-менеджерів: вони виконують і креативну складову проєктів (дають ТЗ сценаристам, перевіряють та іноді самі переписують сценарії) і технічну складову (займаються організацією зйомок, домовляються з маркетологами, складають контент-плану). Такий розподіл відповідальності та обов'язків викликає **проблеми з комунікацією**. Оскільки обидва проджект-менеджери працюють з одним і тим самими сценаристами, іноді виникає брак комунікації, наприклад, в один день виставляються дедлайни від різних проджект-менеджерів. Зі зростанням команди ці прогалини в комунікації можуть тільки збільшуватись.

Актуальна структура агенції також може викликати **низьку ефективність використання людських ресурсів** агенції. За розрахунками продуктивності праці кожного з працівників на різних посадах, було встановлено, що оператор може знімати 8 проєктів на місяць за повної зайнятості (21 робочій день), тоді як один проджект-менеджер може вести 4 проєкти (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Продуктивність та оплата праці робітників на різних посадах в SVP

Посада	Продуктивність праці (кількість проєктів на одну людину за умови повної зайнятості)	Оплата праці
Монтажер	4	Фіксована ставка за 22 робочих дня
Сценарист	4,5	Оплата за 1 сценарій
Проджект-менеджер	4	Фіксована ставка за 22 робочих дня (4 проєкти)
Оператор	8	Фіксована ставка за 1 зйомку

Джерело: розроблено автором за даними компанії

Оскільки зараз в агенції працюють вже два проджект-менеджера, два монтажера та один оператор, які разом покривають 8 проєктів, агенція може взяти новий проєкт лише за умови збільшення кількості співробітників на одну повноцінну проєктну команду: проджект-менеджера, оператора, монтажера (сценаристи не рахуються, оскільки вони працюють на фрілансі та можуть писати більшу кількість сценаріїв). Якщо проєкти будуть набиратися поступово, така структура та організація людських ресурсів буде економічно не вигідною, оскільки проджект-менеджер працює на фіксовану ставку. Для досягнення максимальної ефективності нових співробітників необхідно буде одразу взяти 4 нових проєкти.

Іншим фактором, що стримує масштабування є **складність у навчанні нових проджект-менеджерів**: як вже було зазначено, проджект-менеджери виконують багато функцій та мають велику кількість обов’язків на етапах пре- і постпродакшену. Це робить процес навчання нових проджект-менеджерів довгим та складним. Новий співробітник на посаді проджект-менеджера має не лише навчитись планувати усі етапи проєкта, але й перевіряти певним чином сценарії, розуміти, які сценарії є потенційно «вірусними», а які не варто затверджувати, розуміти як працювати на знімальному майданчику та знати особливості монтажу для ТікТок, вміти лаконічно та влучно давати правки, а також цьому співробітнику необхідно мати потужні soft-skills для ефективної комунікації зі стейкхолдерами та мати лідерські навички для управління командою. Проджект-менеджер покриває і

креативну і технічну складову роботи. Таким чином, для швидкого масштабування така організація праці не є найкращим рішенням. Ще одною проблематичною зоною, яка виникає внаслідок погано організованих людських ресурсів є **зниження якості сценаріїв та переглядів на відео**: оскільки проджект-менеджер в першу чергу орієнтується на виконання плану кількості відео на місяць (яка прописана в контракті) він може робити менший акцент на якість сценаріїв, що впливає на перегляди та успішність проєктів.

Окремим пунктом також варто зазначити, що через відсутність системи контролю та оцінки ефективності роботи співробітників, KPI для ключових позицій, агенція іноді зіштовхується з проблемою **невиконання необхідної кількості відео на місяць**. Це виливається у необхідність встановлення знижок на послуги агенції для клієнтів, щоб компенсувати невиконані зобов'язання. У вересні 2024 року загальна сума знижки агенції через невчасне виконання контрактного обсягу відео склала 65 тис. грн. Через такі фінансові втрати, прибуток агенції скорочується, що також сприяє стагнації.

Бізнес-процеси агенції. Другим елементом організаційного дизайну, що стримує масштабування агенції є її **основні бізнес-процеси**. В основний бізнес-процес агенції закладено багато під-процесів: процес створення сценаріїв і креативу, процес зйомки, процес монтажу та викладки. Отже, агенція, в ролі проджект-менеджера, повністю залучена та контролює усі процеси, що створюють цінність для клієнта. Це, в свою чергу створює наступні обмеження:

- По-перше, обмежена фізична присутність агенції: SVP має стратегічні плани на вихід на ринки інших міст України і навіть закордон. Проте це означає, що агенція буде вимушена або наймати та навчати людей на посади проджект-менеджерів і операторів в кожному новому місті, або відправляти київську команду на відрядження в інші міста України. Перший варіант не розглядається, оскільки він є абсолютно нереалістичним та економічно-невигідним на даному етапі, оскільки потребу великих інвестицій у створення осередків в кожному новому місті. Другий варіант також набагато ускладнює ведення проєктів за межами Києва через фінансову складову.

- По-друге, технічні обмеження: агенція має власне обладнання для зйомок, повністю відтворює та забезпечує процес зйомки, тому зі збільшенням кількості проєктів з'являється значне фінансове навантаження у вигляді інвестицій у нову техніку та обладнання, наслідком чого стає підвищення чеку агенції та зниження цінності. А в разі отримання обладнання в оренду, зростають ризики та відповідальність агенції перед орендодавцями (рентал-сервісами).

Таким чином, було виявлено, що архітектура та бізнес-процеси агенції зараз не відповідають її стратегічному пріоритету щодо масштабування. Тому необхідно редизайнувати агенцію шляхом внесення змін в актуальну структуру та бізнес-процеси, а також впроваджувати систему найму та навчання людських ресурсів. Оскільки агенція Stupka Video Production поки що має невелику кількість співробітників, дуже гнучку систему менеджменту та координації, тісний зв'язок між усіма рівнями та легкість у прийнятті рішень, усі елементи організаційного дизайну є дуже гнучкими, а отже трансформаційні процеси в архітектурі агенції будуть проходити доволі легко та безболісно.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ КРЕАТИВНОЇ АГЕНЦІЇ «STUPKA VIDEO PRODUCTION»

3.1 Напрями розвитку організаційного дизайну креативної агенції «Stupka Video Production»

Для формування рекомендації щодо розвитку агенції, використовується метод створення ідеальної системи. Його сутність полягає у визначенні сфери допустимих рішень, яка має бути розташована між рівнем функціонування організації, спроектованим на основі технічного ідеалу, та рівнем, спроектованим, виходячи з існуючого стану системи підприємства.

1. Теоретично ідеальна система. У теоретично ідеальній системі агенція могла б досягати всіх своїх цілей без обмежень ресурсів. Ідеальна система Stupka Video Production:

- Агенція функціонує в інших містах України та закордоном без проблем з організацією та контролем процесів, оскільки в кожному місті є осередок агенції;
- Агенція забезпечує якісний продукт за низькою ціною (яка є зараз);
- Агенція запускає 10 нових проєктів щороку;
- Агенція швидко наймає та навчає нових працівників.

2. Теоретична система в перспективі:

- Агенція функціонує в інших містах України чи закордоном, але основні процеси відбуваються онлайн;
- Ціна агенції підвищується відповідно до ринкових умов та витрат агенції на масштабування, проте є доступною на ринку;

- Агенція розвивається у швидкому, проте комфортному темпі, кількість нових проєктів відповідає потужності команди агенції;
- Нові працівники проходять навчання та адаптацію, що може займати певний час.

3. Технічно можливий стан:

- Агенція функціонує в інших містах України чи закордоном, основні бізнес-процеси відбуваються онлайн, тоді як процес зйомки винесено на аутсорс;
- Ціна кожного проєкту агенції є середньою на ринку, повністю покриває витрати та забезпечує рентабельність 25-30%;
- Кількість нових проєктів є орієнтовно 7-8 проєктів на рік, за умови що старі проєкти або зростають в ціні, або розриваються контракти;
- Агенція має систему навчання нових працівників, яка складається з інформаційних онлайн-матеріалів, регламентів та стандартів роботи, що забезпечує швидкість навчання кожного нового співробітника;
- Також функціонує система контролю за роботою співробітників агенції онлайн та здійснюється контроль над роботою команд на аутсорсі;
- Агенція має один невеликий офіс у Києві, де працюють до 6 співробітників.

Результатом вирішення проблеми масштабування агенції має стати нова структура, бізнес-процеси та система навчання співробітників і контролю, що створить передумови для збільшення кількості проєктів агенції до 8 нових контрактів за один рік.

Виходячи з технічно можливого стану та існуючого стану агенції було розроблено два варіанти альтернатив розвитку Stupka Video Production у контексті масштабування.

Альтернатива 1 – масштабуватись за існуючої структури агенції, без змін у бізнес-процесах, з розробкою системи навчання та контролю співробітників. Ця альтернатива не передбачає змін в структурі агенції. Проджект-менеджери залишаються залученими в усі процеси створення цінності для клієнтів: перевірка сценаріїв, зйомка, монтаж, викладка. Ця альтернатива передбачає збільшення кількості проєктних команд на чолі з проджект-менеджерами, які зможуть виконувати нові проєкти в Києві та інших містах України. Для

забезпечення такої архітектури ОСУ та бізнес-процесів, необхідно розробити комплексну систему навчання проджект-менеджерів. За даної альтернативи, значно зростає чек агенції, оскільки для проведення зйомок у різних містах України необхідно забезпечити переміщення, проживання, харчування зйомочної команди на декілька діб. Також необхідно робити значні інвестиції в обладнання для зйомок або брати на себе ризики, що стосуються оренди обладнання.

Альтернатива 2 – редизайн структури агенції, винесення процесу зйомки на аутсорс, розробка системи навчання нових співробітників та контролю. Ця альтернатива передбачає складне стратегічне трансформування структури агенції, що потягне за собою зміну основних процесів.

Реорганізація структури агенції буде відбуватися в *два етапи*:

- спочатку перерозподіл ролей та обов'язків вже існуючої команди;
- далі зміна структури з урахуванням винесення певних процесів на аутсорс.

По-перше, необхідно буде розділити посаду проджект-менеджера на дві ролі: креативного директора та менеджера зі зйомок. Це дозволить спростити функціонал проджект-менеджера, розподіливши обов'язки між двома новими ролями. Креативний директор буде відповідати за увесь процес пре- та постпродакшену: комунікувати зі сценаристами та монтажерами, перевіряти сценарії та готові ролики. В той час як на менеджері зі зйомок залишаться обов'язки організації та проведення зйомок з оператором на першому етапі трансформації ОСУ та контроль і комунікація зі знімальними групами на другому етапі. Отже, креатив та технічна складова створення продукту для клієнтів розподіляться між двома ролями.

Надзвичайно важливим є можливість легко масштабувати таку структуру. По-перше, у майбутньому, агенція зможе повністю віддати процес зйомки на аутсорс знімальним групам, а в якості сполучної ланки між агенцією та знімальними групами поставити директора зі зйомок. По-друге, оскільки написання сценаріїв та монтаж відбуваються онлайн, креативний директор також може працювати онлайн або з офісу в Києві, коли знімати проєкти в інших містах України будуть знімальні групи на аутсорсі, які працюватимуть на по-проєктній

оплаті, а не на ставці. Отже, відпадає потреба у створенні та переміщенні проектних команд між різними містами України. Завдяки цій альтернативі вирішується проблема зі складністю навчання проджект-менеджерів, а також недоліки комунікації між проджект-менеджерами та монтажерами і сценаристами.

Для обґрунтування напряду розв'язання проблеми агенції необхідно оцінити кожну із запропонованих альтернатив за деякими критеріями: масштаб необхідних змін, обсяг інвестицій, наявність компетенцій, термін реалізації, фінансовий потенціал (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Опис альтернатив за обраними критеріями

Критерій	Альтернатива 1	Альтернатива 2
Масштаб необхідних змін	Зміни передбачають лише розробку системи навчання і контролю, а структура залишається незмінною. Проте для досягнення максимального ефекту необхідно впровадити процедури переміщення знімальних команд між містами, що може бути складним в організаційному плані.	Високий. Потребує комплексного перегляду структури агенції, розподілу обов'язків між новими ролями (креативного директора і менеджера зі зйомок) і впровадження аутсорсингу знімальних процесів.
Обсяг інвестицій	Високий. Високі витрати на забезпечення переміщення, проживання і харчування знімальних команд для проектів у різних містах, а також інвестиції в нове обладнання.	Середній. Менше витрат на забезпечення знімальних команд, оскільки зйомки будуть на аутсорсі. Проте інвестиції знадобляться для розробки системи навчання нових співробітників та контролю.
Наявність компетенцій для реалізації	Компетенції у сфері підбору навчання нових співробітників, розробки стандартів та регламентів.	Компетенції у сфері підбору навчання нових співробітників, розробки стандартів та регламентів а також системи контролю за аутсорс-командами.
Термін реалізації	Короткий-середній. Можна досить швидко розробити систему навчання і контролю. Проте, логістичні питання для проектів у різних містах можуть зайняти більше часу.	Середній-довгий. Потребує більше часу для впровадження нових ролей, налагодження комунікацій і процесів з аутсорс-командами, а також для розробки та впровадження систем контролю і навчання.
Фінансовий потенціал	Низький, оскільки очікувана рентабельність агенції за незмінної ціни на послуги та за умови приросту кількості проектів на 8, буде складати 11%	Середній, оскільки очікувана рентабельність агенції за незмінної ціни на послуги та за умови приросту кількості проектів на 8, буде складати 21%

Джерело: розроблено автором

Отже, альтернатива має певні переваги та недоліки.

Переваги альтернативи 1:

- Збереження актуальної ОСУ;

- Збереження контролю над процесом зйомок, що не впливатиме на погіршення якості продукту при масштабуванні;
- Роботу проджект-менеджерів легше контролювати, ніж роботу аутсорс-команд.

Недоліки альтернативи 1:

- Великі операційні витрати на техніку, утримання та переміщення проєктних команд, а також на підвищення заробітних плат через складні умови зйомок;
- Втрата цінності агенції в аспекті «ціна-якість» через значне підвищення чеку агенції;
- Складність та довгий період навчання проджект-менеджерів;
- Проблеми в комунікації між проджект-менеджерами та сценаристами і монтажерами;
- Вигорання співробітників через високе навантаження та складність роботи.

Зі збільшенням кількості проєктів на 8, враховуючи, що зйомки для приблизно 4 з нових проєктів будуть відбуватися за межами Києва, операційні витрати агенції зростають в три рази (табл. 3.2). Також значно зростають витрати на персонал, оскільки збільшуються ставки заробітних плат проджект-менеджерів та операторів. Окрім цього, необхідно інвестувати приблизно від 120 тисяч гривень в нове обладнання. А якщо брати обладнання в оренду, тоді стаття щомісячних операційних витрат зросте ще більше, і з'являться додаткові ризики пов'язані з експлуатацією орендованого обладнання. За такої структури витрат, рентабельність агенції з середньою ціною за проєкт в 50 тис.грн., буде складати 11%. Для забезпечення рівня рентабельності в 30%, SVP необхідно буде підняти середню ціну за проєкт до 65 тис.грн.

При цьому, відкритим залишається питання складності роботи проджект-менеджерів та їх навчання, оскільки проджект-менеджер продовжує відповідати за креативну і технічну складові створення продукту.

Таблиця 3.2 – Структура місячних витрат агенції за альтернативи 1 за умови ведення 16 проєктів

Операційні витрати				83 180
Обладнання	Витрати на обладнання для зйомок: закупка та оренда			14 000
Забезпечення зйомок	Витрати на зйомки:			67 500
	Транспорт			16 500
	Харчування			36 000
	Проживання			8 000
	Реквізит			7 000
Сервіси	Витрати на онлайн-сервіси для менеджменту проєктів, монтажу відео, юридичної підтримки тощо			1 680
Персонал				458 796
Заробітна плата	Виплати основним співробітникам:	К-сть	ЗП	390 796
	проджект-менеджери	4	46 086	184 344
	монтажер	4	28 570	114 280
	оператор	2	46 086	92 172
Фріланс	Виплати сценаристам			48 000
Премії та бонуси	Бонуси сценаристам			20 000
Податки та відрахування				127 735
	Податок на дохід			40 000
	ЄСВ			87 735
Інші витрати				43 111
Адміністративні витрати	Бухгалтерія, юридичні послуги			2 000
Навчання співробітників	Курси, тренінги для підвищення кваліфікації			5 000
Амортизація	Зношення техніки та обладнання для зйомок			6 111
Непередбачені витрати	Витрати на форс-мажорні ситуації			30 000
Загальні витрати				712 822

Джерело: розроблено автором за даними компанії

Альтернатива 2 також має певні переваги та недоліки.

Переваги альтернативи 2:

- Оптимізація функцій та розподілу ролей: розділення обов'язків між креативним директором і менеджером зі зйомок зменшує навантаження на одного проджект-менеджера та дозволяє краще фокусуватися на конкретних аспектах процесу — креативному або технічному. Це також може підвищити якість кінцевого продукту, адже кожен фахівець відповідає за свій етап;
- Покращення комунікації;
- Менші витрати на масштабування;

- Полегшення процесу навчання нових співробітників: зокрема, креативному директору не потрібно буде вивчати технічні аспекти організації зйомок, а менеджеру зі зйомок — навички роботи зі сценаріями;
- Гнучкість у масштабуванні бізнесу.

Недоліки альтернативи 2:

- У майбутньому, складність контролю аутсорс-команд та потреба в системі управління аутсорсинговими процесами;
- Ризик зниження якості продукту: винесення зйомки на аутсорс у майбутньому робить агенцію залежною від зовнішніх команд, що може впливати на якість та своєчасність виконання проєктів.
- Підвищення витрат на аутсорсинг: оплата послуг зовнішніх команд (з обладнанням чи без) також підвищать витрати на реалізацію проєктів,

Хоча друга альтернатива несе за собою певні ризики та складнощі, вона є більш фінансово привабливою та потребує менших інвестицій у масштабування. Витрати на персонал зростають, проте операційні витрати та зйомки та техніку є нижчими за першу альтернативу (табл. 3.3). За такої структури витрат, рентабельність агенції з середньою ціною за проєкт в 50 тис. грн., буде складати 21%, що є кращим показником. Для забезпечення рівня рентабельності в 30%, SVP необхідно буде підняти середню ціну за проєкт до 57 тис. грн.

Таблиця 3.3 – Структура місячних витрат агенції за альтернативи 1 за умови ведення 16 проєктів

Операційні витрати				22 680
Обладнання	Витрати на обладнання для зйомок: оренда			14 000
Забезпечення зйомок	Витрати на зйомки:			7 000
	Реквізит			7 000
Сервіси	Витрати на онлайн-сервіси для менеджменту проєктів, монтажу відео, юридичної підтримки тощо			1 680
Персонал				462 253
Заробітна плата	Виплати основним співробітникам:	К-сть	ЗП	298 253
	креативний директор	2	37 267	74 534
	директор зі зйомок	1	37 267	37 267
	менеджер зі зйомок	1	46 086	46 086

Продовження таблиці 3.3

	оператор в штаті	1	26 086	26 086
	монтажер	4	28 570	114 280
Фріланс, аутсорс	Виплати працівникам на фрілансі та аутсорсі:			164 000
	Сценаристи			48 000
	Знімальні групи			96 000
	Бонуси сценаристам			20 000
Податки та відрахування				107 376
	Податок на дохід			40 000
	ЄСВ			67 376
Інші витрати				38 056
Адміністративні витрати	Бухгалтерія, юридичні послуги			2 000
Навчання співробітників	Курси, тренінги для підвищення кваліфікації			3 000
Амортизація	Зношення техніки та обладнання для зйомок			3 056
Непередбачені витрати	Витрати на форс-мажорні ситуації			30 000
Загальні витрати				630 364

Джерело: розроблено автором за даними компанії

Альтернатива 2 представляє стратегію комплексного редизайну, що має значний потенціал для розвитку та масштабування агенції. Проте її впровадження потребуватиме належного планування, врахування ризиків, а також розробки системи для управління аутсорс-командами. Ця альтернатива у майбутньому дозволить агенції розробити структуру, що буде покривати діяльність SVP в інших містах України і можливо навіть за кордоном. Найбільшим ризиком впровадження цієї альтернативи є втрата якості контенту, що продукує агенція, але цей ризик можна зменшити шляхом стандартизації та регламентації роботи працівників та аутсорс-команд.

Було проведено оцінку альтернатив інтегральним методом. Шляхом обговорення експертної групи у склад якої увійшло керівництво агенції Stupka Video Production, було обрано п'ять основних критеріїв: масштаб змін, обсяг інвестицій, наявність компетенцій, термін реалізації та фінансовий потенціал. Ваги критеріїв були визначені експертним шляхом, відповідно до їхньої важливості для цілей проекту. Найбільшу вагу (0,35) має фінансовий потенціал, що обґрунтовано його впливом на загальну доцільність альтернативи. Кожна альтернатива була оцінена за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 – найгірше значення, 5 – найкраще.

Інтегральний показник для кожної альтернативи було розраховано як сума добутків вагових коефіцієнтів на оцінки за кожним критерієм. Відповідно до інтегральних оцінок обрано альтернативу з найкращими показниками.

Згідно з проведеними розрахунками, інтегральна оцінка для першої альтернативи склала **2,5**, а для другої – **3,05** (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінка альтернатив

Критерій	Вага	Номер альтернативи		Інтегральна оцінка альтернативи	
		1	2	1	2
Масштаб необхідних змін	0,1	4	2	0,4	0,2
Обсяг інвестицій для впровадження змін	0,2	1	3	0,2	0,6
Наявність компетенцій для реалізації	0,15	4	3	0,6	0,45
Термін реалізації	0,2	3	2	0,6	0,4
Фінансовий потенціал ідеї	0,35	2	4	0,7	1,4
	1			2,5	3,05

Джерело: розроблено автором за даними компанії

Таким чином, друга альтернатива є оптимальною, оскільки вона забезпечує найвищий інтегральний показник. Це зумовлено її кращими результатами за фінансовим потенціалом (1,4) та обсягом інвестицій (0,6). Тому пропозицією для агенції буде **проект редизайну Stupka Video Production**.

3.2 Проект розвитку організаційного дизайну агенції «Stupka Video Production» та його ключові параметри

Проект редизайну агенції буде проходити в декілька етапів та охоплювати майже усі елементи організаційного дизайну. Запропонований нижче план проекту редизайну агенції включає в себе рекомендації щодо реформування структури агенції в два етапи, розробки стандартів та регламентів роботи співробітників,

системи KPI, системи навчання нових працівників та системи контролю за командами на аутсорсі.

1. Першим кроком редизайнування агенції буде **реформа організаційної структури**.

Першим етапом редизайнування ОСУ стане переведення вже існуючої команди агенції на перехідну організаційну структуру. За наявною кількістю співробітників, агенція вже може переходити на оновлену ОСУ: оскільки наразі в SVP працює два проджект-менеджери, більш досвідченого з них можна перевести на посаду креативного директора, а іншого поставити на роль менеджера зі зйомок (рис. 3.1). Таким чином, креатив та технічна складова (зйомки) будуть розподілені між двома ролями.

Оновлена структура дозволить агенції пришвидшити процес навчання нових співробітників і дасть можливість якнайшвидше взяти нові проєкти. За рахунок чого це можливо?

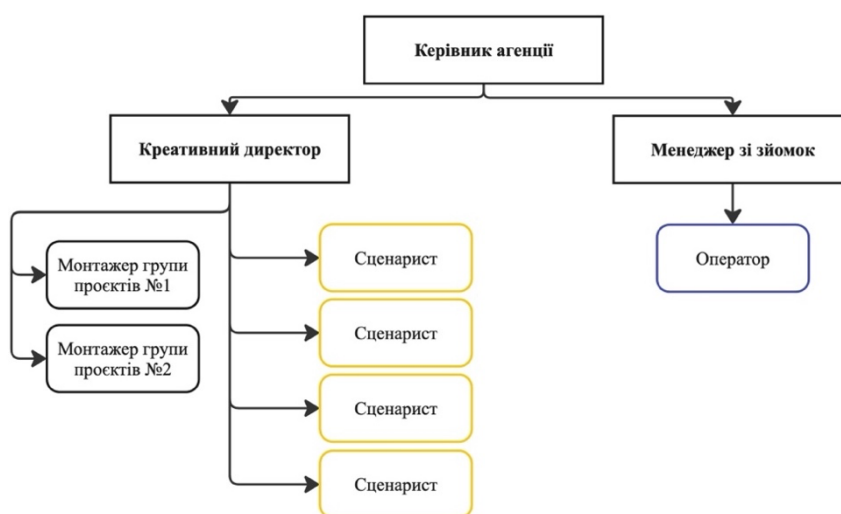


Рисунок 3.1 – Перший етап трансформації ОСУ Stupka Video Production

Джерело: розроблено автором

Якщо кожен з проджект-менеджерів зараз веде по 4 проєкти, при переведенні одного з проджект-менеджерів на посаду креативного директора, інший буде займатися виключно зйомками усіх 8 проєктів. На зйомки 8 проєктів менеджер зйомок буде витрачати від 16 до 22 робочих днів, при чому працюючи на

знімальному майданчику оффлайн (повна зайнятість), тому більше 8 проєктів він взяти фізично не зможе. Один креативний директор також буде вести 8 проєктів, займаючись тільки сценаріями та монтажем, але, на відміну від менеджера зйомок, креативний директор зможе взяти ще декілька додаткових проєктів, оскільки трудомісткість перевірених сценаріїв та відео є нижчою за трудомісткість знятих відео, а отже продуктивність праці креативного директора є більшою за менеджера зйомок (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Трудомісткість відео для креативного директора та менеджера зйомок в SVP

	Перевірка сценаріїв (в день, шт.)	Перевірка та затвердження відео (в день, шт.)	Час на перевірку сценаріїв (годин)	Час на перевірку відео (годин)
Креативний директор	20	10	2	1
Трудомісткість	0,1			
	Зйомка відео (шт.)	Час на зйомку (годин)		
Менеджер зйомок	15	5		
Трудомісткість	0,3			

Джерело: розроблено автором за даними компанії

Зараз для того щоб команда агенції змогла взяти на себе ще один проєкт, необхідно наймати: проджект-менеджера, монтажера, оператора. Проте з оновленою структурою, можна вже пробувати наймати знімальну команду на аутсорс без найму та навчання нового проджект-менеджера, при цьому також поки що немає потреби у пошуку другого креативного директора.

Коли агенція звикне до нового розподілу обов'язків та перехідної ОСУ, як було зазначено вище, можна розглянути варіант передачі певних процесів на аутсорс. Оскільки агенція шукає шляхи виходу на нові ринки, треба будувати сильний креатив (сценарії та монтаж), який буде залишатися частиною основних бізнес-процесів агенції. Але, на відміну від креативу, зйомки можна віддати на аутсорс знімальним командам, які працюють на фрілансі і готові працювати за погодинну або попроєктну оплату. Отже, ще через 1,5-2 роки ОСУ агенції може мати наступний вигляд (рис. 3.2). Директор зі зйомок замість менеджера зі зйомок

керуватиме знімальними групами та комунікувати з креативним директором і маркетологами. Креативний директор не буде самостійно займатися перевіркою сценаріїв та монтажу, цим будуть займатись креативники. Натомість креативний директор приділятиме більше часу на посилення креативних стратегій, пошук нових форматів та варіантів просування. З розвитком агенції необхідно буде створювати відділ контролю за якістю, щоб забезпечувати дотримання стандартів створення якісного контенту. Також необхідно буде створити HR відділ, який займатиметься набором та навчанням нових співробітників.

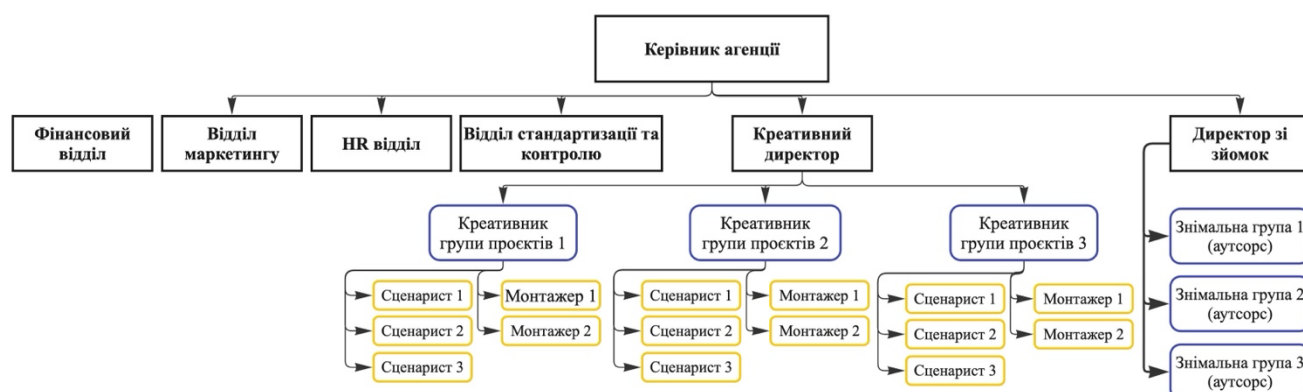


Рисунок 3.2 – Проєкт OCY Stupka Video Production у майбутньому

Джерело: розроблено автором

Для підтримки функціонування розширеної ОСУ необхідно буде впроваджувати елементи бюрократії. Середня лінія (менеджмент) буде ставати ширшою, разом з цим буде збільшуватися кількість працівників операційного ядра, роботу яких необхідно буде краще планувати та стандартизувати. Таким чином, адхократично-проста ОСУ агенції має трансформуватися в сторону професійної з елементами машинної бюрократії.

2. Другим кроком стане **розробка необхідних стандартів та регламентів**. До яких першу чергу необхідно включити:

- стандарт написання та перевірки сценаріїв;
- стандарт монтажу
- регламент проведення зйомки;

- посадові інструкції для ключових позицій (у першу чергу менеджера зі зйомок та креативного директора).

Стандарти та регламенти мають полегшити процес найму нових працівників сьогодні а також послугують основою для роботи відділу якості у майбутньому.

3. Третім кроком стане **створення КРІ для ключових позицій** в агенції (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Приклади КРІ для ключових позицій в SVP

Позиція	Цілі	Приклади КРІ
Креативний директор	Підвищити перегляди на проєктах, скоротити час на виконання проєктів без зниження якості, забезпечити унікальність кожного проєкта та його відповідність цілям клієнта.	- Кількість переглядів на проєктах; - середня кількість годин, витрачена на перевірку та затвердження сценаріїв, відповідно до стандартів; - кількість запропонованих нових ідей/форматів.
Менеджер зі зйомок	Забезпечити ефективну організацію зйомок, підвищити продуктивність на знімальному майданчику, скоротити кількості перезйомів.	- Кількість знятих відео на одній зйомці; - відсоток зйомок, що пройшли відповідно графіку; - кількість технічних збоїв або організаційних проблем (чим менше, тим краще).
Монтажер	Підвищити швидкість монтажу зі збереженням якості, знизити кількість правок.	- Кількість затверджених відео; - середня тривалість монтажу одного проєкту (у годинах/днях); - відсоток правок від креативного директора.
Директор зі зйомок (у майбутньому)	Підвищити ефективність та продуктивність роботи знімальних команд на аутсорсі.	- Кількість організованих зйомок на місяць; - кількість знятих відео за одну зйомку; - відсоток пропущених зйомок (або зйомок проведених не за графіком)

Джерело: розроблено автором

Встановлені КРІ дозволять:

- точно оцінювати ефективність роботи кожного ключового працівника;
- виявляти "вузькі місця" в роботі команди і швидко їх усунути;
- мінімізувати ризик невчасного виконання зобов'язань перед клієнтами;

- розробити бонусну систему винагороди для кожної позиції у майбутньому.

4. Четвертим кроком стане **розробка системи найму та навчання співробітників на ключові посади.**

До системи найму нових співробітників будуть входити:

- критерії відбору співробітників;
- канали їх пошуку;
- структура тестових завдань;
- процес працевлаштування з наявними ресурсами агенції;
- механізм адаптації та навчання нових співробітників;
- записані інформаційні матеріали у форматі фото, відео та документів, що дозволять новим співробітниками навчатися з мінімальними витратами агенції на навчання.

Система найму необхідна, щоб пришвидшити процес найму та адаптації нових співробітників та зробити його прозорим і уніфікованим.

5. І останнім п'ятим кроком буде **розробка системи контролю за аутсорс-командами.**

Система найму та контролю за знімальними командами буде включати:

- контракт співпраці з вказаною зоною відповідальності сторін;
- інструкція та регламент роботи знімальної групи (зі вказаними стандартами щодо технічних параметрів зйомки);
- онлайн-інструктаж та консультування директора зі зйомок;
- матеріали з прикладами знятих відео.

Система контролю за аутсорс-командами є обов'язковою умовою в роботі агенції, оскільки без неї неможливо забезпечити якість і кількість відзнятого матеріалу.

Ключові параметри проєкту, які необхідно відслідковувати, представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Ключові параметри проекту редизайну SVP

Параметр	Поточний стан	Зміна
Кількість нових проєктів	+3 на рік	+8 на рік
Сукупний дохід агенції (без зміни ціни)	+150 тис. грн щомісяця	+400 тис. грн щомісяця
Час навчання та адаптації нового співробітника	1,5-2 місяці	До 1 місяця
Знижки для клієнтів через невчасне виконання зобов'язань	65 тис. грн у вересні	Мінімальні (відсутні) або тільки через форс-мажорні обставини
Операційні витрати	24 180 грн на місяць	22 680 грн на місяць (приблизно)
Працівники на аутсорсі	Відсутні	Знімальні групи працюють на аутсорсі

Джерело: розроблено автором

Цей проєкт редизайну має на меті створення більш структурованої та ефективної роботи агенції, забезпечуючи можливості для масштабування бізнесу без втрати якості. Впровадження стандартизації, чітких KPI, системи найму та контролю за аутсорс-командами допоможе не лише організувати роботу агенції на поточному етапі, а й підготувати її до розвитку у майбутньому. Редизайн дозволить підвищити продуктивність, зберегти якість роботи та збільшити обсяг проєктів, що буде важливим кроком на шляху до зростання компанії.

3.3 Управлінські аспекти впровадження проєкту розвитку організаційного дизайну «Stupka Video Production»

Для реалізації проєкту редизайну агенції Stupka Video Production, необхідно запустити повноцінний проєкт із залученням співробітників агенції та керівництва. Статут даного проєкту зазначений у табл. 3.8, де визначено основні характеристики проєкту, очікування клієнтів, ризики, бюджет та очікувані результати.

Таблиця 3.8 – Статут проєкту редизайну SVP

Назва:	Проект редизайну Stupka Video Production
Мета проєкту:	Оптимізувати організаційний дизайн агенції, що дозволить підвищити ефективність роботи команди, спростити навчання нових співробітників, а також створить передумови для масштабування SVP до кінця лютого 2025 року.
Споживач:	Керівництво SVP отримає більш ефективну і гнучку організаційну структуру для досягнення стратегічних цілей а також усі необхідні матеріали для навчання та стандартизації роботи працівників.
Потреби споживача:	- Підвищити ефективність внутрішніх процесів та оптимізувати роботу команди; - досягти стратегічної цілі та пришвидшити розвиток агенції.
Вимоги споживача:	- ОСУ, що дозволить агенції краще масштабуватись; - спрощений процес найму співробітників; - регламентація та стандартизація роботи; - мінімізація кількості невиконаних зобов'язань перед клієнтами.
Результат проєкту:	- Оновлена організаційна структура; - задокументовані стандарти та регламенти для сценаристів, монтажерів, менеджерів зі зйомок та креативного директора; - система КРІ для моніторингу та оцінки ефективності роботи ключових позицій; - матеріали та описана система для найму і навчання нових працівників; - матеріали та система для контролю за знімальними групами.
Фази реалізації:	Розробка нової ОСУ: • корекція та затвердження нової структури керівництвом; • вибір кандидатів на нові посади (з наявних або зовнішніх ресурсів). Розробка та впровадження стандартів і регламентів: • створення чек-листу регламентів та стандартів роботи та плану їх наповнення; • збір необхідних даних від працівників; • створення текстових документів стандартів та регламентів. • затвердження стандартів та їхнє впровадження в робочий процес. Розробка системи КРІ: • аналіз роботи ключових працівників; • визначення ключових показників для креативного директора, менеджера зі зйомок та монтажерів; Розробка системи навчання нових співробітників: • розробка критеріїв відбору співробітників; • створення бази для пошуку нових співробітників; • розробка структури тестових завдань; • розробка механізму адаптації та навчання нових співробітників; • створення та розміщення інформаційних матеріалів у форматі фото і відео, що дозволять новим співробітниками навчатися з мінімальними витратами агенції на навчання.

Продовження таблиці 3.8

	Розробка системи контролю за аутсорс- командами: • розробка основних положень контракту співпраці з вказаною зоною відповідальності сторін; • розробка інструкцій та регламенту роботи знімальної групи (зі вказаними стандартами щодо технічних параметрів зйомки); • розміщення матеріалів з прикладами відзнятого контенту; створення бази для пошуку знімальних команд.
Ризики:	Реорганізація ОСУ може спричинити опір серед працівників: зміни в ОСУ зараз можуть призвести до опору з боку команди. Розробка стандартів може зайняти більше часу: оскільки деякі процеси є унікальними, розробка відповідних стандартів та регламентів може вимагати більше часу та ресурсів. Розробка відео- та фото-матеріалів для навчання також може зайняти більше часу. Агенція не має досвіду роботи з командами на аутсорсі, тому є ризик того, що певні аспекти співпраці з командами на аутсорсі будуть визначені неправильно, що у майбутньому може призвести до втрати ефективності та якості.
Стейкхолдери:	Керівник Stupka Video Production Ступка Данило Олександрович Менеджер проекту: проджект-менеджер Сахно Ольга Романівна Споживач: команда SVP Проектна команда – Ступка Данило Олександрович, Сахно Ольга Романівна, другий проджект-менеджер Солодовник Мілана Артемівна, монтажер, юрист.
Строки:	Кінцевий термін – 28.02.2025
Бюджет проекту:	Залежить від домовленості з проектною командою та необхідних витрат.
Обмеження по строках і бюджету проекту:	Максимальний термін – 15.03.2025 Максимальна сума бюджету – 50 000 грн
Необхідні звіти:	Статут проекту, план управління проектом, письмові звіти керівництву щодо виконання кожного етапу проекту, пояснювальна записка до інформаційних матеріалів.

Джерело: розроблено автором

Для розподілу відповідальності між ролями, створено матрицю RACI проекту редизайну (табл. 3.9). Оскільки агенція маленька та кількість учасників проекту є обмеженою, більшість задач покладено на проджект-менеджерів та керівника агенції.

Розшифровка матриці RACI

- Responsible (R) — людина, яка виконує завдання;
- Accountable (A) — бос або супервайзер, який приймає роботу і відповідає за її кінцевий результат;
- Consulted (C) — експерт, який дає поради і допомагає розібратися у питаннях;

- Informed (I) — той, кого тримають у курсі справ і він знає, що де і коли відбувається, але не втручається в процес [33].

Таблиця 3.9 – Матриця RACI проєкту редизайну SVP

Завдання проєкту/ Ролі	Керівни к Ступка Д.О.	Проджект- менеджер Сахно О.Р.	Проджект- менеджер Солодовни к М.А.	Монтажер	Кома нда SVP	Юр ист
Затвердити ОСУ	A	R	C	I	I	
Обрати кандидатів на нові посади	R, A	C	C	I	I	
Створити чек-листу регламентів та стандартів роботи та їх плану наповнення	A	R	C			
Зібрати дані від співробітників	A	R	C	C	C	
Розробити документи регламентів та стандартів	A	R	R	C	C	
Впровадити регламенти та стандарти в робочій процес	R, A	C	C	I	I	
Проаналізувати роботу та визначити KPI для ключових позицій	R, A	C	C			
Розробити критерії відбору співробітників;	R, A	C	C			
Створити базу для пошуку нових співробітників	A	R	C			
Розробити структуру тестових завдань	A	R	R		C	
Розробити механізм адаптації та навчання нових співробітників	R, A	R	C			
Створити інформаційні матеріали у форматі фото, відео	A	R	R	R	C	
Розробити основні положення контракту співпраці з вказаною зоною відповідальності сторін	A	I	C			R
Розробити інструкцію та регламент роботи знімальної групи	A	C	R			
Зібрати та розмістити матеріали з прикладами відзнятого контенту	A	C	R			
Створити базу для пошуку знімальних команд	A	C	R			

Джерело: розроблено автором

Запропонований проєкт редизайну Stupka Video Production є комплексним рішенням, яке спрямоване на забезпечення довгострокового успіху агенції. Основна цінність проєкту полягає у створенні нової організаційної структури, яка враховує унікальні особливості роботи агенції, розширює її функціональні можливості та покращує загальну продуктивність команди. Розробка стандартів і регламентів дозволить мінімізувати ризики людського фактору, підвищити якість кінцевого продукту і забезпечити прозорість внутрішніх процесів.

Ключовими аспектами реалізації проєкту є впровадження системи KPI, яка допоможе керівництву моніторити прогрес співробітників та своєчасно ідентифікувати зони для покращення. Також, створення ефективної системи найму та навчання дозволить скоротити час адаптації нових співробітників, знизити витрати на навчання та сприяти збереженню високого рівня професіоналізму команди. Впровадження механізмів контролю за аутсорсинговими командами забезпечить збереження якості відзнятого контенту.

Успішне впровадження проєкту вимагає тісної взаємодії між усіма стейкхолдерами, активного залучення команди до процесу розробки рішень і чітко налагодженого управління. Забезпечення відповідної комунікації на всіх етапах реалізації, а також регулярний моніторинг виконання плану стануть основними факторами успіху. Проєкт редизайну Stupka Video Production створює фундамент для сталого розвитку агенції.

ВИСНОВКИ

Організаційний дизайн є процесом вдосконалення елементів внутрішньої архітектури підприємства для досягнення його цілей та підтримки бізнес-моделі. Розвиток організаційного дизайну відображає етапи становлення загальної теорії менеджменту: від раціоналізму Фредеріка Тейлора до комплексних моделей Гелбрайта, Левітта та McKinsey, які враховують багатогранність організаційного середовища. Сучасні моделі організаційного дизайну, такі як мультиконтингентна модель Бертона та Обеля та операційна модель «Gain the Purpose», демонструють здатність поєднувати традиційні основи з інноваційними підходами менеджменту. А процес організаційного дизайну залишається необхідною умовою забезпечення гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності компаній у динамічному середовищі.

Креативний бізнес є ключовою частиною сучасної економіки, об'єднуючи широкий спектр галузей, заснованих на творчості, інноваціях та культурних продуктах. Креативні агенції, важливі представники цього сектору, надають широкий спектр послуг, від створення маркетингових стратегій до генерації контенту й комунікації. Креативні агенції вирізняються гнучкістю, інноваційністю та унікальністю своїх продуктів і послуг, що потребує специфічного підходу до їх організаційного дизайну. Найбільш поширеними організаційними структурами для креативних агенцій є проста структура та адхократія, які забезпечують швидкість і адаптивність. Ключовими аспектами діяльності є бізнес-процеси, які включають в себе pre- та post-production, ефективне управління людськими ресурсами, системи KPI, що спрямовані на якість і швидкість роботи. Гнучка комунікація та мінімальна ієрархія дозволяють адаптуватися до швидкозмінного середовища та успішно реалізовувати інноваційні креативні проєкти.

Глобальні тренди відіграють ключову роль у розвитку креативного бізнесу, визначаючи попит, поведінку споживачів і рівень конкуренції. Креативна агенція повинна враховувати такі фактори, як цифрова трансформація, розвиток

соціальних мереж і SMM, зростання популярності короткоформатного відеоконтенту, інтеграція штучного інтелекту, а також тенденцію до емоційного зближення з аудиторією. Аналіз PEST показує, що основними викликами для креативної агенції в Україні сьогодні є податкове навантаження, інфляція, скорочення робочої сили та зростаючі очікування аудиторії, що змушує адаптуватися до нових технологій і підвищувати якість послуг. Це вимагає від агенції інноваційного підходу для збереження конкурентоспроможності та нарощування прибутку.

Креативна агенція «Stupka Video Production», яка спеціалізується на просуванні брендів у соціальній мережі TikTok, демонструє позитивну динаміку розвитку. Забезпечуючи повний цикл створення та публікації контенту в TikTok, агенція пропонує своїм клієнтам індивідуальний підхід, якісний відео-продукт та великі органічні охоплення за доступну ціну, що дозволяє ефективно конкурувати на ринку Києва та області. Показники чистого прибутку, рентабельності (33%) та зростання кількості проєктів підтверджують життєздатність обраної бізнес-моделі. Проте також існують виклики, які обмежують потенціал масштабування агенції: нестандартизованість послуг, відсутність стратегічних партнерств і міцних зв'язків із клієнтами, а також недостатньо розвинуті канали збуту та маркетингова стратегія. Гнучкі процеси роботи і переважно віддалений формат діяльності дають простір для експансії, але для подальшого росту варто зосередитись на розробці власного бренду, формуванні довготривалих відносин із клієнтами та удосконаленні власного організаційного дизайну.

Основні стратегічні пріоритети агенції включають збільшення клієнтської бази, масштабування, вдосконалення бізнес-моделі, розвиток бренду, інвестування в маркетинг та вихід на нові ринки. «Stupka Video Production», як мікропідприємство, знаходиться на ранніх етапах розвитку, тому має гнучку організаційну структуру. Поточна адхократична модель, заснована на компетентності співробітників, відповідає потребам агенції наразі, але має певні обмеження для масштабування. Оцінка зрілості процесів за REMM свідчить, що компанія знаходиться на початковому рівні розвитку процесного управління.

Майбутній розвиток бізнес-процесів агенції має зосереджуватися на впровадженні ефективній системі управління, стандартизації та регламентації. Основний бізнес-процес агенції, створення відеоконтенту, сильно залежить від проджект-менеджерів, які одночасно виконують різні функції: від організації зйомок до контролю сценаріїв. Це призводить до надмірного навантаження, складнощів у навчанні кваліфікованих кадрів та ризику емоційного вигорання співробітників. Допоміжні процеси, такі як найм, обслуговування обладнання та співпраця з акторами, добре структуровані, але не завжди документовані та стандартизовані, що уповільнює інтеграцію нових працівників. Система оплати та винагороди, хоча і розвивається, все ще недостатньо мотивує працівників у ключових ролях.

Основними причинами, що стримують масштабування агенції, є надмірна залежність від унікальності продукту, розмиття відповідальності та складнощі у навчанні нових кадрів. Проблеми з ціноутворенням, недостатнім залученням клієнтів і маркетингом також створюють додаткові перешкоди для розвитку. Для вирішення цих питань необхідно оптимізувати організаційний дизайн агенції.

У розроблених альтернативних варіантах для масштабування агенції «Stupka Video Production» розглядаються два підходи до реорганізації: збереження існуючої структури з додаванням системи навчання і контролю (альтернатива №1) або повний редизайн агенції із винесенням певних процесів на аутсорс (альтернатива №2). Завдяки аутсорсингу зйомок агенція зможе знизити витрати на логістику та обладнання, а також зберегти можливість масштабування без значних витрат ресурсів на створення нових проєктних команд. Методом аналізу двох альтернатив, було встановлено, що альтернатива №2 є кращим варіантом у довгостроковій перспективі, але її впровадження потребує ретельного планування.

Отже, проєкт редизайну агенції SVP буде проходити в декілька етапів та охоплювати майже усі елементи організаційного дизайну. Запропонований нижче план проєкту редизайну агенції включає в себе рекомендації щодо реформування структури агенції в два етапи, розробки стандартів та регламентів роботи співробітників, системи KPI, системи навчання нових працівників та системи контролю за командами на аутсорсі. Завдяки створенню нових ролей, таких як

креативний директор і менеджер зі зйомок, а також розвитку знімальних команд на аутсорсі, агенція зможе збільшити кількість одночасно виконуваних проєктів, скоротити витрати на навчання нових співробітників та знизити операційні витрати. Важливим аспектом є також впровадження чітких стандартів та регламентів роботи, що дозволить покращити якість кінцевого продукту. Завдяки розробці KPI для ключових позицій агенція зможе виявити «слабкі місця» у роботі співробітників. Система найму допоможе скоротити час на навчання нових співробітників, а система контролю за аутсорс-командами допоможе знизити ризик втрати якості контенту.

Проєкт редизайну Stupka Video Production є важливим кроком до підвищення ефективності діяльності агенції. Виконання проєкту потребує тісної співпраці між усіма учасниками, чіткої організації управління та ефективної комунікації. Успішна реалізація проєкту забезпечить не тільки покращення внутрішньої архітектури агенції, але й створить передумови для масштабування бізнесу у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kates A., Galbraith J. R. *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2010. 272 p.
2. Serpa S., Ferreira C. M. The Concept of Bureaucracy by Max Weber. *International Journal of Social Science Studies*. 2019. Vol. 7, no. 2.
URL: https://www.researchgate.net/publication/330474921_The_Concept_of_Bureaucracy_by_Max_Weber (date of access: 01.12.2024).
3. Tahir U. What is Leavitt's Diamond Model? | CMI. *CMI*.
URL: <https://changemanagementinsight.com/what-is-leavitts-diamond-model/> (date of access: 01.12.2024).
4. Enduring Ideas: The 7-S Framework. *McKinsey & Company*.
URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> (date of access: 01.12.2024).
5. Kim D. Top Organizational Design Models: A Comprehensive Guide for HR Leaders. *Agentnoon Blog*. URL: <https://blog.agentnoon.com/org-design-models> (date of access: 01.12.2024).
6. Obel B., Burton R. M., Håkansson D. D. *Organizational Design: A Step-By-Step Approach*. Cambridge University Press, 2020.
7. Organizational Design Consulting | OD&D Agency. *Home page - OD&D Agency*.
URL: <https://odnd.agency/en/> (date of access: 01.12.2024).
8. Organizational design. *Orgvue*.
URL: <https://www.orgvue.com/solutions/organizational-design/> (date of access: 01.12.2024).
9. Things you need to know about Organizational Design | MIT School of Distance Learning. *MIT School of Distance Learning | Distance Learning Institute for MBA / PGDM Courses*. URL: <https://blog.mitsde.com/things-you-need-to-know-about-organizational-design/> (date of access: 01.12.2024).

10. van Vulpen E. Organizational Design: A Complete Guide. *AIHR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-design/> (date of access: 01.12.2024).
11. Креативні індустрії: їх роль та місце у сучасному українському суспільстві Міністерства культури та стратегічних комунікацій. *Міністерства культури та стратегічних комунікацій*. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/kreatyvni-industriyi-yih-rol-ta-misce-u-suchasnomu-ukrayinskomu-suspilstvi/> (дата звернення: 01.12.2024).
12. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України / О. Ніколаєва та ін. 2021. 111 с. URL: <https://kse.ua/ua/kse-research/kreativni-industriyi-vpliv-na-rozvitok-ekonomiki-ukrayini/> (дата звернення: 01.12.2024).
13. Throsby D. Economics and Culture. Cambridge University Press, 2005.
14. Hesmondhalgh D. The Cultural Industries. SAGE Publications Ltd, 2002. 290 p.
15. Howkins J. Creative Economy: How People Make Money from Ideas. Penguin Books, Limited, 2013.
16. Searle N. Business Models, Intellectual Property and the Creative Industries: A Meta-analysis. www.create.ac.uk. URL: <https://www.create.ac.uk/publications/business-models-intellectual-property-and-the-creative-industries-a-meta-analysis/> (date of access: 01.12.2024).
17. European Commission. New Business Models in the Cultural and Creative Sectors (CCSs). European Expert Network on Culture. 2015. P. 1–17. URL: <https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/docs/eenc/eenc-2015-new%20business%20models%20cultural%20creative%20sectors.pdf> (date of access: 01.12.2024).
18. Keizer A. What Is a Creative Agency & What Services Do They Provide?. www.wrapbook.com. URL: <https://www.wrapbook.com/blog/what-is-a-creative-agency> (date of access: 01.12.2024).
19. Molenaar K. What Is a Creative Agency? Services and Benefits Explored. *Influencer Marketing Hub*. URL: <https://influencemarketinghub.com/what-is-a-creative-agency/> (date of access: 01.12.2024).

20. Pavlova I. Creative agency hierarchy & common roles explained. htmlburger.com. URL: <https://htmlburger.com/blog/creative-agency-hierarchy/> (date of access: 01.12.2024).
21. French K. What's a creative agency? How they help & how to find one. www.columnfivemedia.com. URL: <https://www.columnfivemedia.com/what-is-a-creative-agency/> (date of access: 01.12.2024).
22. Lunenburg F. C. Organizational Structure: Mintzberg's Framework. INTERNATIONAL JOURNAL OF SCHOLARLY, ACADEMIC, INTELLECTUAL DIVERSITY. 2012. No. 14. 1. URL: <https://platform.europeanmoocs.eu/users/8/Lunenburg-Fred-C.-Organizational-Structure-Mintzberg-Framework-IJSAID-V14-N1-2012.pdf> (date of access: 01.12.2024).
23. 23. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice-Hall, 1985. 312 p.
24. Keenan M. Understanding agency KPIs: 6 simple steps to unlock growth. resourceguruapp.com. URL: <https://resourceguruapp.com/blog/agencies/agency-kpis> (date of access: 01.12.2024).
25. Digital Marketing & SaaS Blog by Veza Digital. Globalize Growth. Go Beyond. Veza Digital B2B Marketing Agency. URL: <https://www.vezadigital.com/blog> (date of access: 04.11.2024).
26. Коли бренд – твій близький друг. Laba (Лабa) – міжнародна онлайн-школа | Розумних люблять. URL: <https://laba.ua/blog/2992-10-brendiv-iz-naysilnishoyu-emosiynoyu-priv-yazanisty> (дата звернення: 04.11.2024).
27. Індекс інфляції (2000-2024). Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 04.11.2024).
28. Новини | Маркетингові бюджети скорочуються на 15% | Медіа Inweb. Медіа Inweb. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/marketingovi-byudzheti-skorochuyutsya-na-15/> (дата звернення: 04.11.2024).

29. Середня заробітна плата за даними ПФУ (2024). Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2024/> (дата звернення: 04.11.2024).
30. DataReportal – Global Digital Insights. DataReportal – Global Digital Insights. URL: https://datareportal.com/?utm_source=Statista&utm_medium=Data_Citation_Hyperlink&utm_campaign=Data_Partners&utm_content=Statista_Data_Citation (date of access: 04.11.2024).
31. HAYES A. Ishikawa Diagram. www.investopedia.com. URL: <https://www.investopedia.com/terms/i/ishikawa-diagram.asp#:~:text=An%20Ishikawa%20diagram%20is%20a,are%20required%20at%20specific%20times> (date of access: 01.12.2024).
32. 5 Whys. www.lean.org. URL: [https://www.lean.org/lexicon-terms/5-whys/#:~:text=5%20Whys%20is%20the%20practice,working%20\(Ohno%201988,%20p](https://www.lean.org/lexicon-terms/5-whys/#:~:text=5%20Whys%20is%20the%20practice,working%20(Ohno%201988,%20p) (date of access: 01.12.2024).
33. Matthews B. What Is a RACI Matrix? Definition, Examples, Uses. project-management.com. URL: <https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix/> (date of access: 01.12.2024).
34. KENTON W. Organizational Structure for Companies With Examples and Benefits. www.investopedia.com. URL: <https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-structure.asp#:~:text=Investopedia%20/%20Julie%20Bang-,What%20Is%20an%20Organizational%20Structure?,rules,%20roles,%20and%20responsibilities> (date of access: 01.12.2024).
35. KOPP C. M. 13 Business Models: definition and examples. www.investopedia.com. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp> (date of access: 01.12.2024).
36. United Nations. Creative economy: a feasible development opinion. New York, 2010. 418 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf (date of access: 01.12.2024).

37. Digital twins of organization: implications for organization design / K. Lyytinen et al. *Journal of Organization Design*. 2024. No. 13. P. 77–93.
38. Bree J. v. *Organization Design: Frameworks, Principles, and Approaches*. Springer International Publishing AG, 2021. 190 p.
39. Saxena R., Srinivasan A. *Business Analytics: A Practitioner's Guide*. Springer, 2015. 176 p.
40. Worren N. *Organization Design: Simplifying Complex Systems*. Taylor & Francis Group, 2018.
41. Elton Mayo's Hawthorne Experiment and It's Contributions to Management. *MBA Knowledge Base*. URL: <https://www.mbaknol.com/management-principles/elton-mayos-hawthorne-experiment-and-its-contributions-to-management/> (date of access: 01.12.2024).
42. Luthans F. *The contingency theory of management*. Lincoln: University of Nebraska, 1973. 72 p.
43. Organisational Design. *Practicus*. URL: <https://www.practicus.com/what-we-do/hr/organisational-design> (date of access: 01.12.2024).
44. Соболева Т., Гончар А. Взаємовплив культури та організаційного дизайну в процесі активізації інноваційної діяльності корпорацій. *Журнал стратегічних економічних ПОЛІТИКА досліджень*. 2023. Т. 1, № 12. С. 112–117. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24108/1/JSED_2023_N1\(12\)_P112-118.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24108/1/JSED_2023_N1(12)_P112-118.pdf) (дата звернення: 01.12.2024).
45. Верба В. А., Сахно О. Р., Борисенко С. П. Еволюція та концептуальні засади формування організаційного дизайну підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 55.
46. Smith J., Doe A. *Organizational Transformation in the Digital Era: Challenges and Strategies*. *Journal of Business Strategy*. 2023, Vol. 22, No. 4, pp. 56–72.
47. Adams R. S., Miller P. *Organizational Structure and Innovation: The Role of Agility and Adaptation*. Springer International Publishing, 2022. 230 p.
48. Jones A. P., Williams L., Taylor C. S. *Strategic Organizational Design: Insights from Global Enterprises*. Oxford University Press, 2019.

49. Martin T., Robinson H. The Dynamics of Organizational Change: Concepts and Case Studies. Routledge, 2017. 140 p.
50. Thompson M. L., Baker J. K. Advanced Topics in Organization Design and Leadership. Elsevier Academic Press, 2020. 210 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Шкала оцінки рівня зрілості процесів агенції SVP по методиці PEMM (Process and Enterprise Maturity Model) Майкла Хаммера

Рівні процесу/Критерії оцінки процесу		PR-1 - Процес надійний та передбачуваний	PR-2 - Процес забезпечує кращі результати на міжфункціональному рівні	PR-2 - Процес забезпечує оптимальні результати на міжфункціональному рівні та інтегрований з іншими процесами компанії	PR-4 – Процес досягає досконалості, виходячи за межі компанії від постачальників до клієнтів
1. Проектування	Цілі	Наскрізних процесів немає. Для підвищення ефективності функціональних підрозділів менеджери використовують в більшості звичні, іноді й застарілі методи роботи	Для підвищення ефективності діяльності проєктуються окремі наскрізні процеси	Процеси проєктуються з врахуванням побудови інших діючих процесів, а також з врахуванням особливостей інформаційної системи компанії	Процеси проєктуються з врахуванням побудови процесів клієнтів, постачальників, з метою оптимізації спільної роботи
	Оточення процесу	Визначені вхідні та вихідні дані, пов'язані з постачальниками і споживачами внутрішніх процесів	Потреби клієнтів процесів відомі та чітко визначені	Керівники процесів взаємодіють між собою, мають регламентовані процедури взаємодії та формалізовані очікування	Керівники процесів взаємодіють між собою та інтегрують процеси взаємодії з постачальниками і споживачами, мають регламентовані процедури взаємодії та формалізовані очікування
	Документація	Документація по процесам містить в основному опис функцій, також у ній визначено як взаємодіють підрозділи, які задіяні в процесі один з одним	Проєкти наскрізних процесів є повністю задокументованими	В документах по процесам описано як кожний процес взаємодіє з іншими процесами, а також як вони пов'язані з інформаційною системою компанії	Документація по процесам представлена в систематизованому вигляді в автоматизованій системі, дозволяє проводити аналіз факторів середовища і надає можливості додаткового налаштування процесів
2. Виконавці	Знання	Виконавці можуть вказати процеси, у яких вони задіяні та вказати ключові КРІ цих процесів	Виконавці можуть перерахувати усі етапи процесу, пояснити, який вплив їх дії мають на клієнтів процесу та інших його учасників; розуміють, яким є цільовий рівень ефективності процесів	Виконавці ознайомлені з сутністю процесного управління, його значенням для побудови ефективної роботи з клієнтами; можуть описати процеси та пояснити як їх результати впливають на ефективність окремого	Виконавці мають розуміння особливостей та трендів розвитку галузі, до якої належить компанія; здатні оцінювати ключові зовнішні фактори впливу на компанію та передбачати їх наслідки
	Навички	Виконавці засвоїли базові методи рішення проблем з метою покращення процесів	Виконавці можуть працювати в команді та володіють методами самоорганізації та групової взаємодії	Виконавці мають навички щодо обґрунтування та прийняття рішень, що знаходяться в сфері їх компетентності	Виконавці можуть управляти змінами і запроваджувати нові методи роботи в організації
	Поведінка	Виконавці виявляють зацікавленість до вибудовування процесів, при цьому функціональні обов'язки мають домінуюче значення	Виконавці намагаються дотримуватись вимог нового процесу, виконувати їх правильно; демонструють приклад якісного виконання своїх обов'язків в межах процесу	Виконавці застосовують максимум зусиль для правильного виконання процесу з метою отримання цільових показників компанією в цілому	Виконавці прагнуть вдосколювати процеси; ініціюють проєкти покращень окремих процесів
3. Власник процесу	Особистість	Існують відповідальні за процеси керівники або групи, які спрямовують зусилля на їх опис та аналіз в рамках окремих проєктів	В структурі організації створена посада керівника процесу, її обіймає представник топ-менеджменту, що користується авторитетом та довірою персоналу	Процеси мають закріплених керівників, які виконують свої обов'язки в межах існуючої ОСУ, спрямовують свої зусилля на постійне покращення процесів	Структура організації побудована по процесному принципу, чітко розподілена відповідальність між власниками процесів та керівниками функціональних підрозділів
	Діяльність	Керівник процесу здійснює його опис, розробляє документацію, надає пояснення виконавцям щодо порядку дій; пропонує на розгляд команди невеликі проєкти покращень	Керівник процесу встановлює його цілі та пояснює їх виконавцям; систематично планує та реалізує заходи щодо покращення процесів, забезпечує реалізацію покращень із залученням персоналу	Керівник процесу регулярно взаємодіє з керівниками інших процесів з метою їх інтеграції та створення умов досягнення цільових стратегічних показників організації	Керівники процесів розробляють стратегію діяльності з врахуванням існуючих трендів та обмежень; адаптують процеси організації спільно з постачальниками і клієнтами, проєктують зміни в операційній моделі як
	Повноваження	Керівник процесу обґрунтовує доцільність його перепроєктування та узгоджує можливості його зміни з функціональними керівниками	Керівник процесу формує команду по проєктуванню процесу, має право використовувати частину бюджету на вдосконалення процесу та цілі його автоматизації	Керівник процесу має повний доступ до процесу в інформаційній системі; може вносити зміни в процес, узгодивши їх з іншими керівниками процесів; впливає на розподіл ресурсів для виконання процесу	Керівник процесу контролює бюджет, здійснює розподіл задач між працівниками, формує КРІ працівників, на підставі яких формується система їх стимулювання
4. Інфраструктура	Інформаційні системи	Для підтримки процесів використовуються фрагментарні елементи інформаційних систем	Інформаційна система підтримує окремі процеси, автоматизовано частину процесів організації	Побудована інтегрована інформаційна система; процеси автоматизовано; діють стандарти та процедури щодо виконання процесів	Інтегрована інформаційна система побудована з врахуванням стандартів галузі; підтримує можливості інтеграції з процесами інших компаній-партнерів та клієнтів
	Управління персоналом	Керівники ситуативно заохочують персонал за окремі покращення процесів та вирішення проблем на основі процесного мислення	По процесах розподілено ролі учасників, їх обов'язки та вимоги до їх компетенцій; навчання персоналу проводиться згідно з документацією по процесу	Система підбору, навчання, симулювання персоналу побудована виходячи з вимог до процесів та діючих КРІ процесів	Система підбору, навчання, симулювання персоналу побудована по принципу організації, що самонавчаються; інтегрується з підходами клієнтів та партнерів
5. Показники	Визначення	Для процесів визначено окремі КРІ по витратам та якості	У процесів наявні наскрізні показники, розроблені на підставі вимог клієнта	Показники ефективності процесів сформульовано на підставі стратегічних цілей організації	Показники ефективності процесів сформульовано на підставі співробітництва та колаборації з іншими компаніями-партнерами та клієнтами
	Використання	Керівники використовують показники процесів для систематичного аналізу та контролю його ефективності; встановлюють причини відхилень, реалізують покращення	Керівники формують чіткі вимоги до процесів та комунікують з персоналом з метою їх досягнення; мотивують персонал на досягнення цільового рівня ефективності	Керівники вивчають кращий досвід в галузі та співставляють існуючі показники процесів з кращими досягненнями; вдосконалюють процеси задля підвищення рівня задоволеності клієнтів із залученням	Керівники регулярно переглядають цілі та показники ефективності процесів базуючись на стратегічних цілях та пріоритетах; залучають персонал до їх розробки; транслиують ключові задачі персоналу з метою

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Бізнес-модель Stupka Video Production

Ключові партнери: компанії-замовники послуг, підрядники (актори).	Ключові види діяльності: • ведення ТікТок «під ключ»; • створення вертикальних та горизонтальних відеороликів середньому та великому бізнесу для рекламних цілей.	Ціннісні пропозиції: Формування позитивного іміджу бренду, залучення великої аудиторії та формування бази підписників через органічний трафік ТікТок, що є набагато дешевше але ефективніше ніж інша реклама. Збільшення продажів компанії новим клієнтам через інструменти ТікТок, зменшення вартості маркетингових витрат на одного покупця завдяки великому органічному трафіку, який забезпечує ТікТок.	Взаємовідносини з клієнтами: • консультації; • комунікація в месенджерах; • регулярні звіти про надані послуги та їх результати; • регулярний збір зворотнього зв'язку від компанії-замовника послуг з приводу наданих послуг.	Клієнтські сегменти: Середній та великий бізнес який працює в B2C сегменті: 4. торгівлі компанії 5. компанії, що надають послуги 6. виробники продукції.
	Ключові ресурси: • освітні ресурси: внутрішня база знань про виробництво відео та просування бренду компаній через відео; • кваліфікований та досвідчений персонал: робітники, які створюють ідеї, сценарії, відео; • технічні ресурси: обладнання для зйомки та продакшену відео.		Канали збуту: • розсилка комерційних пропозицій потенційним замовникам; • особисті зустрічі представника компанії з потенційними замовниками; • участь в тематичних заходах; • особисті зв'язки представника компанії та рекомендації від діючих клієнтів.	
Структура витрат: Заробітна плата персоналу, в тому числі премії (бонуси); Оренда та утримання робочого обладнання; Підписки на сервіси для онлайн роботи команди; Витрати на оплату роботи підрядників (актори, юристи); Витрати під час зйомок.			Структура доходів: Оплата послуг з виробництва відеороликів та ведення акаунтів в ТікТок на постійній основі; Додаткові разові замовлення від діючих клієнтів (зйомка реклами або роликів на Ютуб).	

Джерело: сформовано автором за даними компанії

№6 від 18 листопада 2024 року

ДОВІДКА
про впровадження результатів дослідження

студентки освітньо-професійної програми «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
рівня «магістр» ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені
Вадима Гетьмана»

Сахно Ольги Романівни
на тему: «Розвиток організаційного дизайну креативного бізнесу»

У процесі проходження стажування Сахно Ольга Романівна отримала завдання дослідити діяльність та внутрішню будову креативної агенції «Stupka Video Production», проаналізувати її організаційний дизайн, оцінити його та розробити пропозицію проєкту редизайну SVP.

Результати досліджень знайшли практичне впровадження та плануються до впровадження на наступних рівнях:

- Було затверджено запропонований Ольгою план проєкту редизайну агенції;
- Запропонована Ольгою оновлена ОСУ на першому етапі редизайну вже впроваджена та ефективно функціонує: позиція проджект-менеджера була розподілена на позиції креативного директора та менеджера зі зйомок. Агенція готується до переходу на другий етап редизайну ОСУ.
- Процес зйомок було відокремлено від креативних процесів написання сценаріїв та монтажу.
- Наразі агенція працює над створенням стандартів та регламентів роботи для ключових позицій в команді.

Запропоновані заходи щодо впровадження KPI, системи навчання співробітників та системи контролю груп на аутсорсі також враховані, включені в план проєкту редизайну та очікуються на реалізацію до весни 2025 року.

У цілому агенція планує отримати від впроваджених розробленого Сахно О.Р. проєкту редизайну дохід в розмірі понад 100 тис. грн. до кінця весни 2025 року.

Керівник SVP
Ступка Данило Олександрович



Звіт подібності

метадані

Заголовок

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ КРЕАТИВНОГО БІЗНЕСУ

Автор

САХНО ОЛЬГА РОМАНІВНА

Науковий керівник / Експерт

Верба Вероніка Анатоліївна

підрозділ

кафедра менеджменту

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		42
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		36

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



18006
Кількість слів



139434
Кількість символів

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилась з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Ольга САХНО

Назва роботи: «РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ КРЕАТИВНОГО БІЗНЕСУ»

Науковий керівник: д.е.н., професор Вероніка ВЕРБА

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: кп: 3,10%; кп 2: 1,51%.

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне: виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

30.11.2024



Вероніка ВЕРБА

УДК 005.7-043.86:005.21
JEL M10, O33

Верба Вероніка Анатоліївна¹
Борисенко Софія Павлівна²
Сахно Ольга Романівна³

ЕВОЛЮЦІЯ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті досліджено історичний розвиток теорій організаційного дизайну, ідентифіковані етапи та рушійні сили еволюційних змін у формуванні архітектури організацій. З метою посилення методичного підґрунтя процесу формування організаційного дизайну підприємств визначено принципи та етапи формування їх організаційного дизайну, ключові елементи та конфігурації організаційних моделей, вибір яких обумовлений дією різних факторів. Базуючись на аналізі успішної практики редизайну організацій систематизовано передумови розробки успішної моделі організаційного дизайну підприємства в умовах невизначеності та турбулентних змін, сформовані чинники її результативної імплементації.

Ключові слова. Організаційний розвиток; організаційний дизайн; модель організаційного дизайну; організаційне проектування; стратегічна архітектура; стратегічна ідея; інноваційна культура.

Вступ. Становлення і розвиток теорії організаційного дизайну пов'язано зі зміною поглядів на проектування підприємств і підходів до їх структуризації. Цифровізація, автоматизація процесів та інноваційні технології стають ключовими драйверами трансформації бізнесу, які вимагають редизайну його організацій. Глобальні тренди посилюють запит на управлінські технології та інструменти, що забезпечують резильєнтність бізнес-систем, зокрема їх організаційного дизайну.

Розбіжності у визначенні сутності організаційного дизайну, його складових і чинників формують необхідність узагальнення підходів до його формування, визначення ключових елементів архітектури підприємства, їх співвідношення та можливих конфігурацій. Розробка концептуальних підходів і практичних рекомендацій до моделювання організаційного дизайну є актуальним завданням для науковців, консультантів і керівників підприємств. Особливого значення набуває визначення чинників, що впливають на процес і результат організаційного дизайну, параметрів, які забезпечують стратегічну стійкість і операційну ефективність.

Потреба у формуванні ефективних організаційних, бізнесових і фінансових моделей підприємств є важливим завданням топменеджменту. Тому процес створення, гармонізації та динамічної настройки організаційного дизайну вимагає розробки теоретико-методичного інструментарію, вивчення моделей дизайну, чинників, що визначають їх конфігурацію і взаємодію складових.

Постановка проблеми. Перші дослідження у сфері організаційного дизайну пов'язані з роботами Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, Е. Мейо, М. Фоллетт. У середині XX століття революційними стали ідеї системного підходу та управління за цілями, які розробив П. Дракер. Засновниками теорії організаційного дизайну вважають Г. Мінцберга, Дж. Гелбрейта, Г. Лівітта, Т. Пітерса.

Активний інтерес до організаційного дизайну проявляють провідні консалтингові компанії, такі як McKinsey, Bain & Company, BCG, Mercer та інші, які спеціалізуються на управлінському консультуванні. Це пов'язано з підвищеним попитом на стратегічну архітектуру підприємств і

¹ **Верба Вероніка Анатоліївна** - доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана; ORCID: 0000-0002-6160-150X; veronika.verba@kneu.ua

² **Борисенко Софія Павлівна** - здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана; ORCID: 0000-0003-2876-315X; borysenko.sofia@kneu.ua

³ **Сахно Ольга Романівна** - здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана; ORCID: 0009-0002-5013-7489; olga.sahno@kneu.ua

гармонізацію складових організаційного дизайну для посилення їх резильєнтності в умовах невизначеності [1].

Значна кількість досліджень присвячена сутності організаційного дизайну, його методам і параметрам. Роботи таких авторів, як Р. Дафт [2], Наомі Стенфорд [3; 4], свідчать про розмаїття підходів до формування організаційного дизайну. Поширеною помилкою є ототожнення організаційного дизайну з проєктуванням організаційної структури, що обумовлено впливом фундаментальної праці Г. Мінцберга [5]. Він описує організаційний дизайн як процес створення організаційної структури, яка базується на взаємозв'язку між ключовими компонентами для досягнення ефективності. Проте сучасні дослідження трактують організаційний дизайн як технологію моделювання організації відповідно до її стратегічних цілей, візії, місії та цінностей [6].

Інтерес до організаційного дизайну зростає у контексті трансформації зовнішнього середовища, цифрової трансформації, змін соціально-поведінкових патернів внаслідок пандемії. Також вагомими стають процеси оптимізації ланцюгів створення цінності через аутсорсинг, формування стратегічних альянсів і розвиток екосистемного мислення. Значний внесок у розробку теорії організаційного дизайну зробили Є. Мейснер, М. Хайке, Д. Сіґріст [7], Р. Бертон, Б. Обел [8], Г. Нейлсон, Х. Еступіньян, Б. Сеті [1], Р. Моррісон [10], Т. Соболева, А. Гончар [11].

Метою дослідження є уточнення сутності, принципів та етапів формування організаційного дизайну в контексті еволюції його моделей в контексті розвитку підприємств в умовах зростаючого динамічного середовища.

Результати. Розвиток концепцій організаційного дизайну тісно пов'язаний з еволюцією теорії менеджменту, змінами суто раціоналістичних управлінських підходів до сучасних моделей, які адаптуються до динамічних змін середовища та технологій, забезпечуючи збалансованість елементів для досягнення цілей організації.

Поява терміну «організаційний дизайн» пов'язана з ім'ям видатного американського дослідника Джея Гелбрайта, який вперше описав модель, логіку формування та взаємозалежність складових оргдизайну. Запропонована Дж. Гербертом модель Star Mode [12] стала основою для розуміння проєктування та дизайну організацій. Назва моделі походить від її форми, яка складається з п'яти ключових елементів: 1) стратегія: визначає напрямок розвитку і цілі організації; 2) структура: організаційна структура, яка підтримує виконання стратегії; 3) процеси: побудова робочих процесів в організації для досягнення її цілей; 4) людські ресурси: управління персоналом і розвиток компетенцій; 5) система винагороди: оплата праці та стимулювання мотивації працівників.

Дж. Гелбрайт запропонував логіку моделювання організації, через об'єднання окремих елементів, які взаємопов'язані між собою, а їх поєднання спрямоване на досягнення ефективного функціонування організації. Проте ця модель не враховує всі складнощі сучасних організацій та є менш всеосяжною у порівнянні з сучасними моделями організаційного дизайну.

Подальші кроки у напрямку дослідження організаційного розвитку та пошуку моделей організаційного дизайну зробив Гарольд Джек Лівітт. Його дослідження у сфері управління змінами в організації було спрямоване на виявлення тих елементів системи організації, які мають забезпечити успішні зміни. Результатом напрацювань Г. Левітта стала «Алмазна модель», яка складається з чотирьох ключових елементів: 1) персонал; 2) завдання; 3) структура; 4) технологія. Кожний з них запускає ланцюжкову реакцію змін в інших елементах моделі та сприяє балансу систему. Ця модель стала популярним інструментом управління змінами та організаційного дизайну [13].

У 1980-х роках дослідники відомої консалтингової компанії McKinsey Том Пітерс та Роберт Вотермен запропонували новий формат моделі організаційного дизайну, який отримав назву «McKinsey 7s». Модель 7s має сім елементів, які також діляться на м'які та тверді. В центрі моделі — спільні цінності, які впливають на баланс сил всіх елементів. До твердих елементів консультанти віднесли структуру, стратегію та системи, а до м'яких - навички, стиль та співробітників. На відміну від «зірки» Гелбрайта, модель 7s є більш комплексною, яка має враховувати значний перелік факторів, які впливають на ефективність та успіх організації [14]. Не зважаючи на значну популярність цієї моделі окремі критики вказують на складність її застосування у великих організаціях [15].

У XXI столітті дослідження побудови організацій стають ще більш багатограними та включають такі аспекти, як гнучкість, децентралізація, інновації, цифровізація тощо. Продовжує розвиватися поняття організаційного дизайну, формуються нові моделі та концепції. Серед найвідоміших дослідників цієї проблематики Річард Бертон, Ніколай Уоррен, Річард Дафт, Бorge Обель, Гарет Морган та інші. У четвертому виданні книги Річарда Бертон та Бorge Обеля 2020 року «Organizational Design A Step-by-Step Approach» [16] організаційний дизайн розглядається як

мультиконтингентна модель, що складається з п'яти компонентів: мета/обсяг (goal/scope), стратегія (strategy), середовище (environment), конфігурація/структура (configuration), дизайн завдань та агенти (task design and agents), лідерство (leadership), клімат (climate), координація та контроль (coordination and control) і стимули (incentives). Ця модель є комплексною та доповненою версією попередніх моделей, а також узгоджується з моделлю Левітта (1964) [17], моделлю організаційної стратегії, структури та процесу від Майлса та Сноу (1978) [18] та моделлю зірки Гелбрайта [12].

Нові напрями досліджень спрямовані на виявлення драйверів змін організаційного дизайну, закономірностей системних змін та передумов трансформації організаційного дизайну в процесі розвитку під впливом різних чинників. Ключові елементи організаційного дизайну, обрані іншими дослідниками, досить схожі на ті, що описані вище. Надлер і Тушман посиляються на неформальну та формальну організаційну структуру, бізнес-процеси та людські ресурси [19]. Меррер зосереджується на баченні, стратегічних цілях і стратегічному управлінні, організаційній культурі та організаційній структурі [20]. Хеннінг згадує про роль організації (тобто стратегію і мету), системи винагород, групування (тобто організаційну структуру), а також бізнес-процеси і дизайн роботи [21]. Кожна з цих моделей базується на переконанні, що організаційний дизайн виходить за межі структури, вимагаючи аналізу та впорядкування всіх елементів таким чином, щоб вони оптимально підтримували реалізацію стратегії, місії та цілей організації.

Нові моделі організаційного дизайну спрямовані на гармонізацію стратегічної архітектури компанії з її операційною моделлю, щоб ефективно реалізувати стратегічні ідеї в умовах динамічних змін і викликів. У такому контексті увагу науковців і практиків привертає модель «Gain the Purpose» від компанії OD&D Agency [22], яка враховує зростання, диференціацію, злиття та розширення чинники редизайну організації. Центральним елементом концепції є «велика ідея», навколо якої вибудовуються інші елементи, що формують операційну модель для швидкого й ефективного вирішення завдань компанії. Стратегія відіграє ключову роль у цій моделі, визначаючи напрямок розвитку організації, її цілі та відповідні зміни в операційній моделі та організаційному дизайні. Модель базується на комплексному аналізі всіх активів компанії, включаючи не лише фінансові, а й інші ресурси. Ключові елементи організаційного дизайну досліджуються через призму центрів створення доданої вартості бізнесу, що дозволяє глибше зрозуміти їхній вплив на загальний успіх організації. Крім того, модель акцентує увагу на розвитку архітектури бізнесу в тісному зв'язку з корпоративною культурою, що підкреслює важливість інтеграції цих аспектів для ефективного функціонування компанії.

Аналізуючи еволюцію розвитку теорії організаційного дизайну (табл.1) маємо зробити такі висновки.

1. Організаційний дизайн підприємств відображає умови їхнього функціонування, завдання розвитку, зміни в управлінні та потреби менеджменту. Його еволюція від жорстких бюрократичних структур до гнучких і адаптивних моделей демонструє здатність відповідати на виклики часу. Сучасні організації змушені регулярно переглядати свої моделі дизайну, щоб залишатися конкурентоспроможними.

2. Як класичні теорії Фредеріка Тейлора, Анрі Файоля, так і сучасні концепції Джея Гелбрайта, Гарольда Левітта і модель McKinsey 7S, акцентують увагу на важливості інтеграції різних аспектів управління для забезпечення ефективності. Сучасні моделі, такі як мультиконтингентна модель Річарда Бертона та Бorge Обеля, концепція «Gain the Purpose» від OD&D Agency, підкреслюють необхідність гнучкості, адаптивності та інтеграції всіх ключових елементів бізнесу, включаючи стратегію, структуру, технології, культуру та мотивацію.

3. Організаційний дизайн варто розглядати як комплексний процес створення та налаштування елементів організації — систем, показників, структур, культури, компетенцій, процесів і взаємодій — задля досягнення її стратегічних цілей. Його основне призначення полягає у забезпеченні адаптивності та гнучкості організації, що дозволяє ефективно реагувати на зовнішні зміни та виклики, узгоджуючи всі її елементи зі стратегією.

Спираючись на ці висновки, пропонуємо моделюванню організаційного дизайну будувати на таких принципах: 1) узгодження структури з стратегією, що має гарантувати досягнення стратегічних цілей наявними процесами і структурою; 2) висока адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та бізнес-умов розвитку підприємства; 3) чіткість, прозорість і зрозумілість ролей і обов'язків для всіх учасників організації; 4) сприяння розвитку людського потенціалу, мотивації та залученості персоналу до реалізації стратегічних завдань підприємства; 5) гармонізація елементів організаційного дизайну. Впровадження цих принципів забезпечує узгодження дизайну зі стратегією,

забезпечення гнучкості, сильного лідерства та чіткої комунікації, що сприяє підвищенню продуктивності і конкурентоспроможності організації [33].

Таблиця 1

ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ		
Період	Ключові концепції та їх вплив на організаційний дизайн	Основні представники та теорії
XIX – початок XX століття	Класичний підхід: управління через ієрархію, стандартизацію та контроль.	Макс Вебер (бюрократія), Фредерік Тейлор (тейлоризм). Бюрократична структура для стабільності та передбачуваності; оптимізація робочих процесів.
1930-1950-ті роки	Школа людських відносин: важливість мотивації та соціальної взаємодії працівників.	Елтон Мейо (Хоторнські експерименти): неформальні структури та соціальні фактори впливають на продуктивність і мотивацію.
1950-1960-ті роки	Системний підхід: організація як відкрита система, яка взаємодіє з середовищем.	Талкотт Парсонс, Джеймс Томпсон: організація повинна синхронізувати свої елементи (процеси, технології, ресурси) для адаптації до зовнішнього середовища.
1960-1970-ті роки	Контингентна теорія: не існує універсальної структури для всіх організацій.	Джоан Вудворд, Пол Лоуренс та Джей Лорш: структура повинна залежати від контексту – технологій, зовнішнього середовища, розміру організації.
1970-1980-ті роки	Генрі Мінцберг: п'ять організаційних структур для різних умов.	Мінцберг: Проста структура, машинна бюрократія, професійна бюрократія, дивізійна структура, адхократія. Універсальна модель адаптації організацій до різних умов.
1980-1990-ті роки	Формалізація оргдизайну: системний підхід до узгодження різних компонентів організації.	The Star Model (Джей Галбрайт): інтеграція стратегії, структури, процесів, людей та винагород для досягнення цілей. McKinsey 7S: гармонізація 7 компонентів.
2000-ті – сьогодні	Гнучкість і адаптивність: Включення інновацій, цифрових технологій та гнучких структур.	Agile та Lean підходи: мінімізація втрат і швидка адаптація до змін. Екосистемний підхід: організація як частина більшої системи для інтеграції всіх ресурсів.

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення [16;23;24;25;26;27;28;29;30;31;32]

Гнучкість організаційного дизайну проявляється у його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримуючи оптимальну структуру для досягнення місії та цілей організації. Це означає, що організаційний дизайн не можна вважати завершеним: його елементи та взаємозв'язки повинні постійно переглядатися й налаштовуватися. Динамічність організаційного дизайну передбачає готовність організації реагувати на зміни через безперервний розвиток та адаптацію. Зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі вимагають оновлення елементів організаційного дизайну, ініціюючи процеси їхньої адаптації та гармонізації. Важливим завданням є визначення чинників, моніторинг яких дозволяє оцінити доцільність модифікації моделі організаційного дизайну. Ключовим драйвером змін традиційно виступає перегляд стратегічних завдань підприємства, що запускає адаптаційні процеси у структурі, системах, процесах, культурі та роботі з персоналом для забезпечення досягнення стратегічних цілей.

Процес формування організаційного дизайну складний та багатоетапний, оскільки має враховувати значну кількість факторів. Проектування організаційного дизайну може бути алгоритмізоване у такий послідовності (табл 2)

Таблиця 2

ЕТАПИ ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ

Етап	Опис/Пояснення
Ідентифікація стратегії організації	Стратегія організації включає в себе бачення і місію організації, а також її короткострокові та довгострокові цілі. Стратегія визначається зовнішнім середовищем організації (наприклад, конкурентами, постачальниками, клієнтами, технологіями та регуляторами) та сильними та слабкими сторонами організації у відношенні до чинників, що діють у зовнішньому середовищі.
Визначення організаційних здібностей, необхідних для створення конкурентної переваги	Організаційні здібності — це унікальне поєднання навичок, процесів, технологій та людських здібностей, яке відрізняє організацію. Конкурентна перевага — це здатність пропонувати клієнтам кращу вартість порівняно з конкурентами через нижчі ціни та/або більш високо оцінені переваги та послуги.
Розробка бізнес-моделі організації	Елементи бізнес-моделі включають пропозицію цінностей, цільові сегменти клієнтів, канали розподілу, структуру витрат та модель генерації доходів.
Гармонізація наявних та нарощування необхідних організаційних здібностей, компетенцій для успішної реалізації обраної стратегії	Організаційна стратегія передбачає позиціонування продуктів і послуг для задоволення конкретних потреб місцевих ринків по всьому світу, елементи "Star Model" повинні бути зосереджені на створенні та підтримці експертизи та присутності в кожному місцевому ринку.
Проектування структури організації	Структура визначає, де формально зосереджена влада та авторитет усередині організації. Організації, як правило, структуруються навколо одного з наступних ключових вимірів: функції, продукти, географія або клієнти.
Розподіл ключових ролей в організаційній структурі, визначення політики прийняття рішень	Супутні питання включають централізацію та децентралізацію, використання правил та процедур та координацію.
Розробка метрик та системи винагороди, для формування передумов результативної діяльності та досягнення стратегічних цілей	При проектуванні системи винагород слід враховувати рівень, на якому слід вимірювати продуктивність: місце вимірювання; поведінку та діяльність; та процес оцінювання.
Визначення ключових характеристик організаційної культури, які мають забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації	Елементи організаційної культури включають загальні цінності, поведінкові норми та настанови, які очікуються від членів організації під час взаємодії з іншими членами та з зовнішніми сторонами.

Джерело: розроблено авторами на основі [16]

З початком ери цифрової трансформації процеси організаційної гнучкості набули особливої актуальності та сформували запит на розробку таких моделей організаційної архітектури, яка б дозволяла ефективно проводити координацію завдань в умовах зростаючої невизначеності та змін умов функціонування для досягнення цілей підприємства; швидко та оптимально розподіляти завдання між підрозділами; забезпечувати гармонійну взаємодію між різними складовими організації. Для забезпечення балансу між ефективністю (використання ресурсів, мінімізація витрат) та результативністю (виробництва і продажем продуктів чи послуг, інновації та генерація доходів) доцільно використати потенціал організаційного дизайну, основним призначенням якого є досягнення відповідності між усіма елементами, які необхідні для належного функціонування організації.

Успішне впровадження принципів організаційного дизайну потребує сильного лідерства та ефективної комунікації. Лідери повинні не лише демонструвати поведінкові моделі та цінності, що відображають новий дизайн, але й чітко та послідовно пояснювати причини змін. Дизайн організації в будь-який момент часу слід розглядати як тимчасову конфігурацію елементів, яка повинна постійно

переоцінюватися і переконфігуруватися у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі та інші зміни в загальній стратегії організації.

Аналізуючи сучасні конфігурації моделей дизайну організації, виділимо спільні характеристики, що забезпечують їх успішність у довгостроковому періоді:

- якісна комунікація вищого керівництва з метою донесення стратегічної ідеї та бачення реалізації стратегії до працівників, які трансформуються у зрозумілі цілі для підрозділів, ключові індикатори успіху, взаємо узгоджуються з ресурсами, процесами та проектами для їх досягнення;
- постійне інвестування в розвиток навичок і знань, культури поширення інформації і знань, створення інноваційного простору вирішення складних проблем;
- прагнення до зменшення ієрархії, рух у бік плоских організацій, усунення ієрархічного та штабного контролю, зростання ролі автономних і самокерованих команд з розширеними повноваженнями;
- налаштування процесів, команд, міжгрупових мереж на створення ціннісної пропозиції, фокусування на продуктах, функціях і ринках (тобто клієнтах);
- розвиток інтеграційних процесів, взаємодії з іншими організаціями задля удосконалення продуктів, процесів, економії ресурсів, що надає новий імпульс партнерської взаємодії в рамках консорціумів, спільних підприємств, стратегічних альянсів тощо;
- формування інституційної підтримки генерації ідей, розробки та імплементації проєктів розвитку, мотивації обміну досвідом та найкращими практиками організації, заохочення керівників у постійному реформуванні своїх підрозділів з метою підвищення їхньої ефективності.

Висновки. Концепція організаційного дизайну одна з найбільш динамічних сфер дослідження теорії організаційного розвитку. Аналіз історичного контексту та наукових здобутків дослідників показав, що еволюція концепції організаційного дизайну відбувалася під впливом системного менеджменту, вивчення чинників впливу на дизайн підприємств, які прагнуть досягати поставлених цілей. Значна кількість моделей організаційного дизайну, розмаїття складових, які формують організаційну модель підприємства, їх взаємозв'язок та комбінації пояснюється бажанням дослідників врахувати особливості впливу окремих елементів (системи, показники, структури, ритуали та культура, компетенції людей, процеси, взаємодія) для досягнення її стратегічних цілей.

Моделювання дизайну організації складний ітераційний процес, оскільки організаційний дизайн має бути гнучким, здатним адаптуватися до швидкоплинних ринкових умов та технологічних змін. Аналіз моделей організаційного дизайну успішних підприємств дозволяє виділити певні критичні аспекти, які пов'язані зі зміною процесів прийняття рішень, розвитком інноваційної культури, відкритості і довіри, децентралізації та гармонізації цілей підприємств, стратегії їх досягнення, ресурсів і процесів.

Література

1. 10 principles of organization design. Strategy+business. URL: <https://www.strategy-business.com/article/00318> (date of access: 03.10.2024).
2. Daft R. L. Organization Theory and Design. 10th ed. South-Western Cengage Learning, 2021. 649 p.
3. Organizational design. Orgvue. URL: <https://www.orgvue.com/solutions/organizational-design/> (date of access: 05.10.2024).
4. Vulpen E. v. Organizational Design: A Complete Guide. Aihr, 2023. URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-design/#What> (date of access: 20.10.2024).
5. Mintzberg H. Structure in fives: designing effective organizations. New York : Prentice Hall, 1983. 312 p.
6. Hawley M. Understanding the 4 Foundational Concepts of Organizational Design. Reworked. URL: <https://www.reworked.co/leadership/understanding-the-foundational-concepts-of-organizational-design/> (date of access: 25.10.2024).
7. Meissner J., Heike M., Sigrist D. Organizational Design in a Complex and Unstable World. In: Organizational Design in a Complex and Unstable World. Wiesbaden : Springer Gabler, 2024. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-45022-9_1.
8. Burton R., Obel B. The science of organizational design: fit between structure and coordination. Journal of Organization Design. 2018. Vol. 7, no. 5. URL: <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2> (date of access: 25.10.2024).

9. McCoy J. W. 17 Types of Organizational Design and Structures. Aihr. URL: <https://www.aihr.com/blog/types-of-organizational-design/> (date of access: 25.10.2024).
10. Morrison R. Data-driven Organization Design: Sustaining the Competitive Edge Through Organizational Analytics. London : Kogan Page, 2015. 368 p.
11. Соболева Т., Гончар А. Взаємовплив культури та організаційного дизайну в процесі активізації інноваційної діяльності корпорацій. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. Т. 1, № 12. С. 112–117. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24108/1/JSED_2023_N1\(12\)_P112-118.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24108/1/JSED_2023_N1(12)_P112-118.pdf) (дата звернення: 25.10.2024).
12. Galbraith J. Designing Organizations. San Francisco : Jossey-Bass, 1995. 336 p.
13. What is Leavitt's Diamond Model? | CMI. CMI. URL: <https://changemanagementinsight.com/what-is-leavitts-diamond-model/> (date of access: 27.10.2024).
14. McKinsey 7S Model. Corporate Finance Institute. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/mckinsey-7s-model/> (date of access: 25.10.2024).
15. Kim D. Top Organizational Design Models: A Comprehensive Guide for HR Leaders. Agentnoon Blog. URL: <https://blog.agentnoon.com/org-design-models> (date of access: 25.10.2024).
16. Burton R. M., Obel B., DeSanctis G. Organizational Design a step-by-step approach. 2nd ed. New York : Cambridge University Press, 2020. 238 p.
17. Leavitt H. J. Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. Pittsburgh : Carnegie Institute of Technology, Graduate School of Industrial Administration, 1962. 54 p.
18. Organizational strategy, structure, and process / ed. by Snow, Charles C. 1945- joint author. New York : McGraw-Hill, 1978. 274 p.
19. Nadler D., Tushman M., Nadler M. Competing by Design: The Power of Organizational Architecture. Oxford : Oxford University, 1997. 240 p.
20. Merron K. Riding the Wave: Designing Your Organization's Architecture for Enduring Success. New York : Wiley, 1997. 197 p.
21. Henning J. The Future of Staff Groups. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1997. 180 p.
22. Organizational Design Consulting. OD&D Agency. URL: <https://odnd.agency/en/> (date of access: 25.10.2024).
23. Weber M. Bureaucracy. Social Theory Re-Wired. 2nd ed. New York : Routledge, 2016. 292 p.
24. Winslow Taylor F. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Row, 1919. 155 p.
25. Elton Mayo's Hawthorne Experiment and It's Contributions to Management. MBA Knowledge Base. URL: <https://www.mbaknol.com/management-principles/elton-mayos-hawthorne-experiment-and-its-contributions-to-management/> (date of access: 08.08.2024).
26. Talcott Parsons and the Theory of Social Action: Integrating Systems • Sociology Notes by Sociology.Institute. Sociology Institute. URL: <https://sociology.institute/sociological-theories-concepts/talcott-parsons-social-action-theory-systems-integration/> (date of access: 09.09.2024).
27. Wearne B. C. The Theory and Scholarship of Talcott Parsons to 1951. Cambridge : Cambridge University Press, 2021. 178 p.
28. Luthans F. The contingency theory of management. Lincoln : University of Nebraska, 1973. 72 p.
29. Mintzberg H. The Structuring of Organizations. New York : Free Press, 1987. 418 p.
30. Mintzberg H. Managing. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2009. 598 p.
31. Enduring Ideas: The 7-S Framework. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> (date of access: 23.10.2024).
32. The journey to an agile organization / D. Brosseau et al. Organization Practice. McKinsey&Company. 2019. Vol. 2, no. 24.
33. Organisational Design. Practicus. URL: <https://www.practicus.com/what-we-do/hr/organisational-design> (date of access: 25.10.2024).

References

1. 10 principles of organization design. Strategy+business. URL: <https://www.strategy-business.com/article/00318> [date of access: 03.10.2024].
2. Daft R. L. Organization Theory and Design. 10th ed. South-Western Cengage Learning, 2021. 649 p.
3. Organizational design. Orgvue. URL: <https://www.orgvue.com/solutions/organizational-design/> [date of access: 05.10.2024].
4. Vulpen E. v. Organizational Design: A Complete Guide. Aihr, 2023. URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-design/#What> [date of access: 20.10.2024].
5. Mintzberg H. Structure in fives: designing effective organizations. New York : Prentice Hall, 1983. 312 p.
6. Hawley M. Understanding the 4 Foundational Concepts of Organizational Design. Reworked. URL: <https://www.reworked.co/leadership/understanding-the-foundational-concepts-of-organizational-design/> [date of access: 25.10.2024].
7. Meissner J., Heike M., Sigrist D. Organizational Design in a Complex and Unstable World. In: Organizational Design in a Complex and Unstable World. Wiesbaden : Springer Gabler, 2024. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-45022-9_1.
8. Burton R., Obel B. The science of organizational design: fit between structure and coordination. Journal of Organization Design. 2018. Vol. 7, no. 5. URL: <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2> [date of access: 25.10.2024].
9. McCoy J. W. 17 Types of Organizational Design and Structures. Aihr. URL: <https://www.aihr.com/blog/types-of-organizational-design/> [date of access: 25.10.2024].
10. Morrison R. Data-driven Organization Design: Sustaining the Competitive Edge Through Organizational Analytics. London : Kogan Page, 2015. 368 p.
11. Sobolieva T., Honchar A. Vzaïmovplyv kultury ta orhanizatsiinoho dyzainu v protsesi aktyvizatsii innovatsiinoi diïalnosti korporatsii [Mutual influence of culture and organizational design in the process of enhancing corporate innovation activity]. Journal of Strategic Economic Studies. 2023. Vol. 1, No. 12, pp. 112–117. [in Ukrainian]. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24108/1/JSED_2023_N1\(12\)_P112-118.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24108/1/JSED_2023_N1(12)_P112-118.pdf) [accessed: 25.10.2024].
12. Galbraith J. Designing Organizations. San Francisco : Jossey-Bass, 1995. 336 p.
13. What is Leavitt's Diamond Model? | CMI. CMI. URL: <https://changemanagementinsight.com/what-is-leavitts-diamond-model/> [date of access: 27.10.2024].
14. McKinsey 7S Model. Corporate Finance Institute. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/mckinsey-7s-model/> [date of access: 25.10.2024].
15. Kim D. Top Organizational Design Models: A Comprehensive Guide for HR Leaders. Agentnoon Blog. URL: <https://blog.agentnoon.com/org-design-models> [date of access: 25.10.2024].
16. Burton R. M., Obel B., DeSanctis G. Organizational Design a step-by-step approach. 2nd ed. New York : Cambridge University Press, 2020. 238 p.
17. Leavitt H. J. Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. Pittsburgh : Carnegie Institute of Technology, Graduate School of Industrial Administration, 1962. 54 p.
18. Organizational strategy, structure, and process / ed. by Snow, Charles C. 1945- joint author. New York : McGraw-Hill, 1978. 274 p.
19. Nadler D., Tushman M., Nadler M. Competing by Design: The Power of Organizational Architecture. Oxford : Oxford University, 1997. 240 p.
20. Merron K. Riding the Wave: Designing Your Organization's Architecture for Enduring Success. New York : Wiley, 1997. 197 p.
21. Henning J. The Future of Staff Groups. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1997. 180 p.
22. Organizational Design Consulting. OD&D Agency. URL: <https://odnd.agency/en/> [date of access: 25.10.2024].
23. Weber M. Bureaucracy. Social Theory Re-Wired. 2nd ed. New York : Routledge, 2016. 292 p.
24. Winslow Taylor F. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Row, 1919. 155 p.

25. Elton Mayo's Hawthorne Experiment and Its Contributions to Management. MBA Knowledge Base. URL: <https://www.mbaknol.com/management-principles/elton-mayos-hawthorne-experiment-and-its-contributions-to-management/> [date of access: 08.08.2024].
26. Talcott Parsons and the Theory of Social Action: Integrating Systems • Sociology Notes by Sociology.Institute. Sociology Institute. URL: <https://sociology.institute/sociological-theories-concepts/talcott-parsons-social-action-theory-systems-integration/> [date of access: 09.09.2024].
27. Wearne B. C. The Theory and Scholarship of Talcott Parsons to 1951. Cambridge : Cambridge University Press, 2021. 178 p.
28. Luthans F. The contingency theory of management. Lincoln : University of Nebraska, 1973. 72 p.
29. Mintzberg H. The Structuring of Organizations. New York : Free Press, 1987. 418 p.
30. Mintzberg H. Managing. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2009. 598 p.
31. Enduring Ideas: The 7-S Framework. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> [date of access: 23.10.2024].
32. The journey to an agile organization / D. Brosseau et al. Organization Practice. McKinsey&Company. 2019. Vol. 2, no. 24.
33. Organisational Design. Practicus. URL: <https://www.practicus.com/what-we-do/hr/organisational-design> [date of access: 25.10.2024].

EVOLUTION AND CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL DESIGN OF ENTERPRISES

Verba Veronika

Ph, Doctor of Economics, Professor,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
(Ukraine)

ORCID: 0000-0002-6160-150X

Borysenko Sofiia

master's student,
educational program "Project Management and Consulting"
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
(Ukraine)

ORCID: 0000-0003-2876-315X

Sakhno Olha

master's student,
educational program "Project Management and Consulting"
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
(Ukraine)

ORCID: 0009-0002-5013-7489

Abstract. The article is dedicated to the evolution of organizational design concepts, reflecting changes in the theory and practice of organizational management. It examines the development of approaches from classical bureaucratic models to modern adaptive structures that consider digitalization, innovation, and flexibility. The research aims to clarify the essence, principles, and stages of organizational design formation, as well as the evolution of its models in the context of enterprise development within a growing dynamic environment. The article systematizes the main approaches to organizational design, starting from Jay Galbraith's The Star Model, which integrates strategy, structure, processes, human resources, and reward systems, to contemporary developments such as Richard Burton and Børge Obel's multi-contingency model. The key elements of these models, their interconnections, and their roles in achieving organizational goals are described. The importance of harmonizing strategic architecture and operational models is emphasized, as reflected in the "Gain the Purpose" concept by OD&D Agency. The research methodology is based on a comparative analysis of organizational design models from various periods, which enables the identification of development patterns and key trends. The study resulted in the compilation and description of well-known organizational design model configurations, the formation of organizational design evolution, the identification of the stages of organizational design development, and the delineation of common characteristics that ensure the success of organizational design models. The practical application of the findings