

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет управління

Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **Роль Agile методології у підвищенні
ефективності управління проєктами**

Виконала: студентка II курсу
освітнього рівня “магістр” групи МБАЗ-11м
спеціальності 073 “Менеджмент”
освітньої програми “Бізнес-адміністрування”

Зварич Олени Ігорівни

Керівник: к.е.н., доц. Томашевська А.В.

Рецензент: д.е.н., проф. Щур Р.І.

Івано-Франківськ – 2025 р

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	7
1.1. Концептуальні засади цифрового менеджменту в некомерційному секторі...	7
1.2. Agile -методології як інструмент організаційного розвитку.....	12
1.3. Інтеграція цифрових технологій та гнучких методологій управління.....	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ДОСЛІДЖУВАНІЙ ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	28
2.1. Стратегічний аналіз діяльності громадської організації.....	28
2.2. Діагностика управлінських процесів та організаційної ефективності.....	36
2.3. Оцінка готовності організації до цифрової трансформації.....	41
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ Agile -ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	49
3.1. Концептуальна модель цифровізації управлінських процесів.....	49
3.2. Практичні результати впровадження Agile-інструментів.....	51
3.3. Рекомендації щодо розвитку системи цифрового менеджменту.....	69
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ.....	92
А. Онлайн складова Центру	93
Б. Офлайн складова Центру	95
В. Скріншот інструменту комунікації та моніторингу виконання завдань.....	97
Г. Скріншот впроваджених цифрових інструментів.....	98
Ґ. Інфографіка «Цінності та принципи Agile»	99
Д. Видані статті за темою	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах стрімкої цифровізації суспільства та зростаючої потреби в гнучкому реагуванні на зовнішні виклики, питання ефективного управління проєктами набуває особливого значення для сучасних організацій [42]. Особливо це стосується громадського сектору України, який переживає процес інтенсивної трансформації в контексті європейської інтеграції, цифровізації публічної сфери та необхідності адаптації до викликів воєнного часу [44, 34].

Agile методологія, що довела свою ефективність у сфері розробки програмного забезпечення, поступово поширюється на інші галузі управління, демонструючи значний потенціал для підвищення організаційної ефективності. За даними досліджень PMI [42], організації, що впровадили Agile-підходи, демонструють на 50% вищу швидкість прийняття рішень та на 35% кращі показники продуктивності порівняно з традиційними методами управління [5, 48].

Водночас, громадські організації в Україні стикаються з унікальними викликами: обмеженістю ресурсів, необхідністю забезпечення прозорості діяльності, високими вимогами до звітності перед донорами та суспільством [44, 34]. У цьому контексті інтеграція цифрових технологій з Agile-методологіями може стати ключовим фактором підвищення ефективності управління проєктами та організаційного розвитку [6].

Актуальність дослідження посилюється тим, що, незважаючи на зростаючий інтерес до Agile-методологій, їх застосування у вітчизняному некомерційному секторі залишається недостатньо вивченим, а наявні теоретичні підходи потребують адаптації до специфічних умов діяльності громадських організацій України [6, 23, 44].

Мета дослідження полягає у дослідженні теоретичних та практичних аспектів застосування Agile методології в управлінні проєктами та розробці

рекомендацій щодо підвищення ефективності управління через впровадження цифрових Agile-інструментів у громадських організаціях.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються наступні завдання:

- дослідити концептуальні засади цифрового менеджменту в некомерційному секторі та теоретичні основи Agile-методологій;
- вивчити механізми інтеграції цифрових технологій та гнучких методологій управління в контексті громадських організацій;
- провести стратегічний аналіз діяльності громадської організації "Простір розвитку інноваційного підприємництва" та діагностику її управлінських процесів;
- оцінити рівень готовності організації до цифрової трансформації та впровадження Agile-підходів;
- розробити концептуальну модель цифровізації управлінських процесів на основі Agile-методологій;
- сформулювати практичні рекомендації щодо розвитку системи цифрового менеджменту в громадських організаціях.

Об'єкт дослідження – процеси цифрової трансформації та впровадження Agile-методологій в управлінську діяльність ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва".

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади та організаційно-управлінські механізми інтеграції цифрових технологій та Agile-інструментів у систему управління громадською організацією.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є системний підхід до вивчення організаційних процесів та міждисциплінарний підхід до аналізу цифрової трансформації [21]. У процесі дослідження використовувалися: компаративний аналіз для порівняння різних Agile-методологій [55]; структурно-функціональний метод для аналізу організаційної структури; систематичний огляд літератури для формування теоретичної бази [21]; метод кейс-стаді для детального вивчення об'єкта дослідження [21]; метод

моделювання для розробки концептуальної моделі; SWOT-аналіз та стейкхолдерський аналіз для стратегічного планування; оцінка цифрової зрілості для діагностики поточного стану [16].

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні комплексної теоретичної моделі цифрової Agile-трансформації громадських організацій, яка вперше інтегрує концептуальні підходи теорії соціо-технічних систем [14], динамічних організаційних спроможностей та Agile-методологій у специфічному контексті місійно-орієнтованих організацій з обмеженими ресурсами [53]. Удосконалено методичний підхід до оцінки готовності організацій третього сектору до цифрової трансформації через адаптацію існуючих моделей цифрової зрілості до специфіки українського некомерційного середовища [16]. Дістали подальшого розвитку теоретичні положення щодо механізмів гібридизації традиційних підходів до управління з Agile-методологіями в контексті громадських організацій. Вперше запропоновано операціоналізацію теорії соціо-технічних систем для практичного впровадження цифрових Agile-інструментів у некомерційному секторі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо впровадження цифрових Agile-інструментів, які можуть бути використані громадськими організаціями України для системного планування та реалізації цифрової трансформації управлінських процесів. Запропонована модель оцінки цифрової зрілості може застосовуватися ресурсними центрами та донорськими організаціями для діагностики та планування розвитку громадського сектору. Розроблені практичні рекомендації можуть бути впроваджені Міністерством цифрової трансформації України при формуванні політики цифровізації некомерційного сектору [31, 44]. Результати дослідження можуть використовуватися у навчальному процесі при підготовці фахівців з управління проєктами та цифрового менеджменту.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний

обсяг роботи налічує 85 сторінок основного тексту. Робота містить 10 таблиць, 1 рисунок, 2 додатки. Список використаних джерел включає 66 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Концептуальні засади цифрового менеджменту в некомерційному секторі

Цифровий менеджмент у громадських організаціях являє собою комплексний феномен, що перебуває на перетині теорії організаційних змін [26], управління інформаційними системами [21], стратегічного менеджменту та теорії розвитку некомерційного сектору [40, 53, 11].

Теоретичне осмислення цифрової трансформації відбувалося хвилеподібно.

Перша хвиля (1980–1990-ті). У 1980-1990-х роках домінував підхід, зосереджений на впровадженні окремих інформаційних технологій. Цей період характеризувався розробкою Моделі прийняття технологій (Technology Acceptance Model, МПТ), запропонованої Фредом Девісом (Fred Davis) у 1989 році [18]. МПТ постулює, що сприйняття користувачем корисності (perceived usefulness) та легкості використання (perceived ease of use) технології визначає наміри щодо її використання. Емпіричні дослідження Фреда Девіса показали високу кореляцію між сприйнятою корисністю та фактичним використанням ($r=0,63$ для поточного та $r=0,85$ для майбутнього використання) [18].

Друга хвиля (2000-ні). У 2000-х роках Венкатеш, Морріс та колеги [10] розробили Уніфіковану теорію прийняття та використання технологій (UTAUT), що інтегрувала вісім попередніх моделей. Уніфікована теорія прийняття та використання технологій виокремлює чотири конструкти: очікування результативності, очікування зусиль, соціальний вплив та сприятливі умови. Модель пояснює 70% дисперсії поведінкових намірів, значно перевершуючи попередні моделі [10].

Третя хвиля (2010-ті — сучасність). У 2010-х роках сформувався холістичний підхід до цифрової трансформації. Грегорі Віаль (Gregory Vial) [11] у систематичному огляді 282 публікацій визначив цифрову трансформацію як "процес, що призводить до змін шляхів створення цінності через поєднання цифрових технологій"[11].

Таким чином, цифровізація перестає бути суто технічним актом і перетворюється на стратегічну зміну бізнес-моделей, процесів і культури.

Теорія динамічних організаційних спроможностей. Ресурсна концепція та теорія динамічних спроможностей Девіда Тіса (David Teece) надають потужну лінзу для аналізу цифрової трансформації. Динамічні спроможності визначаються як здатність організації цілеспрямовано створювати, розширювати та модифікувати свою ресурсну базу [53]. Дослідження демонструють, що цифровозрілі НДО у 4 рази частіше досягають місійних цілей. Проте громадські організації стикаються з унікальними бар'єрами: 73% українських ГО визначають брак фінансування як головний бар'єр, 44% відчують брак знань [16].

Теорія соціо-технічних систем. Фундаментальною є теорія соціо-технічних систем (СТС), започаткована Ерік Тріст, Фред Емері та Кен Бамфорт у 1950-х роках [44]. Центральний постулат СТС полягає у спільній оптимізації соціальної підсистеми (люди, навички, культура) та технічної підсистеми (технології, процеси). Говерс та ван Амелсвоорт [14] адаптували СТС до епохи цифрової трансформації, підкреслюючи, що автоматизація та ІІІ створюють нові форми співпраці людини і технології. Томас та Гупта [54] запропонували чотиривимірний фреймворк: мотиваційний вимір, технологічний вимір, вимір взаємодії людей та організаційні драйвери.

Моделі цифрової зрілості. Моделі цифрової зрілості надають структуровані фреймворки для оцінювання організаційних цифрових спроможностей.

Порівняльна характеристика моделей цифрової зрілості

Модель цифрової зрілості	Розробник / джерело	Ключові компоненти оцінювання	Цільові організації	Переваги моделі
Модель цифрової зрілості MIT CISR	Центр досліджень інформаційних систем Массачусетського технологічного інституту (США)	- Цифрова інтенсивність - Інтенсивність управління трансформацією - Ступінь цифрової інтеграції процесів	Великі та середні організації, корпорації	- Системний підхід - Висока наукова валідність - Орієнтація на стратегічний розвиток
DESI (Індекс цифрової економіки та суспільства)	Європейська Комісія	- Людський капітал (цифрові навички) - Інтернет-технології та зв'язок - Інтеграція цифрових технологій - Цифрові публічні послуги	Країни ЄС та країни-кандидати	- Порівнянність між країнами - Охоплення макрорівня
Оцінка цифрової зрілості (DMA)	Європейські інноваційні хаби	- Цифрові процеси - Інфраструктура - Людський капітал - Управління змінами	Підприємства, інноваційні центри, кластери	- Гнучка структура - Використовується у програмах ЄС

Модель цифрових можливостей для некомерційних організацій (DNA)	Міжнародні організації громадянського суспільства	- Технологічна інфраструктура - Комунікації - Управління даними - Діджитал-компетентності персоналу	Некомерційні організації (НДО, ГО)	- Створена спеціально для ГО - Фокус на комунікаціях та бенефіціарах
Модель цифрової зрілості некомерційних організацій (NDMM)	Гуябаді, Е., Аль-Хурі, А., Салаваті, С.	- Стратегія - Дані та аналітика - Комунікації - Технології - Управління проектами	Некомерційні організації	- Чітка структурованість - Емпірично підтверджена ефективність (цифровозрілі ГО у 3,5 рази ефективніші)

* Джерело: розроблено автором на основі [6, 21, 22, 35, 36].

Оцінювання цифрової зрілості організації є важливою передумовою розроблення комплексної стратегії цифрової трансформації, оскільки дозволяє визначити сильні й слабкі сторони цифрової інфраструктури, компетентностей та управлінських процесів. Порівняння провідних моделей цифрової зрілості дає можливість сформулювати системне уявлення про різні аналітичні підходи — від макрорівневих індексів ЄС до спеціалізованих моделей для некомерційного сектору. Представлена таблиця узагальнює ключові характеристики найбільш уживаних моделей, що дозволяє обрати оптимальний інструмент діагностики для громадських організацій та адаптувати його до специфіки досліджуваного об'єкта [16].

Специфіка цифрового менеджменту в громадських організаціях. Громадські організації мають фундаментальні відмінності: місійна орієнтація вимагає оцінювання соціального впливу, а не прибутку; обмеженість ресурсів

(49% українських ГО мають бюджет менше 100 000 грн) [44]; багатостейкхолдерна підзвітність вимагає балансу між донорами, бенефіціарами та громадськістю; волонтерська робоча сила означає плинність та різноманітність навичок; регуляторні вимоги можуть конфліктувати з Agile-принципами мінімізації документації [5, 22, 44]. Годфруа, М., Лефевр, Ж., і Моро, Т. виявили використання Інформаційно-комунікаційних технологій переважно у фандрейзингу, а не у роботі з бенефіціарами, що свідчить про донор-орієнтовані пріоритети. Організації з сильними CRM досягають 64% утримання донорів проти 42% середнього [14].

Після Революції Гідності 2014 українські активісти створили **Prozorro** – систему електронних закупівель, що заощадила понад 6 млрд доларів [31]. Dozorro «Трансперенсі Інтернешнл Україна» (Transparency International Ukraine) об'єднує 24 регіональні організації, 300 000 користувачів щомісяця. Міністерство цифрової трансформації [31] запустило екосистему **Дія**: 22 млн користувачів, 140+ послуг, перший у світі повністю легітимний цифровий паспорт. Війна прискорила трансформацію: +30% користувачів, 52 нові послуги для ВПО. Україна посіла 5-те місце глобально за цифровими державними послугами (ООН) [36].

Аналітичний звіт Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) засвідчує критичну проблему просторової диференціації цифрових трансформаційних процесів в Україні, зокрема нерівномірність рівнів цифровізації між регіонами. У документі наголошується на потребі диференційованих підходів до впровадження цифрових технологій з урахуванням специфіки регіонів [35].

Комплексний аналіз Нехрей, Хома та Левчук розкриває унікальні аспекти цифрової трансформації в умовах воєнного стану, ілюструючи як екстремальні обставини можуть одночасно стимулювати прискорене впровадження цифрових рішень та створювати додаткові бар'єри для їх ефективної імплементації. Їхнє дослідження вносить важливий внесок у розуміння адаптивних механізмів організацій у кризових умовах [34].

Ірина Прокопа здійснила глибокий аналіз цифрової трансформації територіальних громад, виявивши синергетичні ефекти між процесами децентралізації та цифровізації. Її дослідження демонструє, як реформа місцевого самоврядування створила сприятливе середовище для впровадження інноваційних цифрових рішень на рівні громад, одночасно підвищуючи їхню автономність та ефективність управління [41].

Емпіричні дані, отримані Ресурсного центру ГУРТ, представляють детальну картину основних перешкод цифрової трансформації громадських організацій. Дослідження виявило критичну проблему фінансового забезпечення, яку ідентифікували 73% респондентів як основний бар'єр. Недостатність технічних компетенцій (44% організацій) та обмежений доступ до спеціалізованого навчання з кібербезпеки (лише 20% отримували відповідну підготовку) формують комплексну проблему організаційної готовності до цифровізації [44].

Особливу увагу заслуговує виявлена висока частота кіберінцидентів серед громадських організацій (43%), що свідчить про критичні уразливості в їхніх цифрових екосистемах. Водночас, позитивною тенденцією є зростаюче впровадження хмарних технологій: 53% організацій уже використовують хмарні рішення, а додатково 35% планують їх імплементацію. Ця статистика демонструє поступовий перехід до більш гнучких та масштабованих технологічних архітектур, незважаючи на існуючі виклики у сфері безпеки та ресурсного забезпечення [44].

1.2. Agile-методології як інструмент організаційного розвитку

Agile-методології являють собою парадигмальний зсув у підходах до управління проєктами, що виник наприкінці XX століття як реакція на обмеження каскадних моделей. Формування Agile-підходу у лютому 2001 року становить знаковий етап у еволюції методологій управління проєктами та

розробки програмного забезпечення, що ознаменував кардинальну трансформацію традиційних парадигм проєктного менеджменту [5].

Історичне зібрання сімнадцяти провідних практиків індустрії програмного забезпечення у готелі Лодж на гірськолижному курорті Сноуберд в штаті Юта стало кульмінацією багаторічного процесу переосмислення ефективності існуючих методологічних підходів [5]. До складу засновників **Альянсу Agile (Agile Alliance)** увійшли такі визнані експерти як Кент Бек (творець Екстремального програмування (Extreme Programming), Кен Швабер та Джефф Сазерленд (співзасновники Scrum), Уорд Каннінгем (винахідник wiki-технологій), Мартін Фаулер (провідний теоретик архітектури програмного забезпечення), Алістер Кокберн (розробник Кристал методології), Джим Хайсміт (автор Адаптивної розробки програмного забезпечення), а також інші впливові постаті галузі. Ця група представляла різноманітні методологічні школи та практичні підходи, що забезпечило синтетичний характер створеного маніфесту [5].

Чотири фундаментальні цінності Agile Маніфесту представляють собою не просто декларативні положення, а глибоку методологічну трансформацію, що відображає зміщення від механістичної до органічної парадигми управління проєктами [5].

На рис. 1.2 показано чотири базові цінності Agile Маніфесту, які не просто формулюють перевагу певних підходів, а символізують **зміну парадигми управління проєктами** — від механістичної, процедурно орієнтованої моделі до органічної, людиноцентричної системи.

Перша цінність - пріоритизація людей та взаємодії над процесами та інструментами - кристалізує гуманістичний поворот у проєктному менеджменті. Це положення визнає, що технологічні інструменти та формалізовані процедури, попри свою важливість, не можуть замінити якісну міжособистісну комунікацію, творчий потенціал команди та адаптивні здібності людського капіталу. Дана цінність корелює з теоретичними засадами організаційної психології та концепціями емоційного інтелекту в командній роботі.

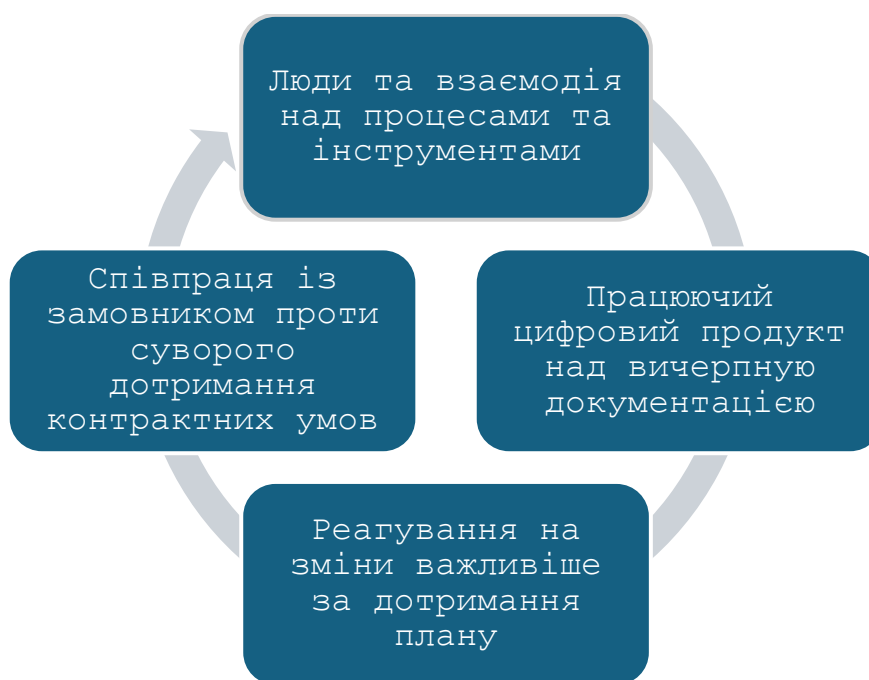


Рис. 1.2. Чотири фундаментальні цінності Agile Маніфесту

**Джерело: розроблено автором на основі [5].*

Друга цінність - пріоритет працюючого програмного продукту над вичерпною документацією - відображає прагматичний підхід до створення споживчої цінності. Це не означає повне нехтування документацією, а радше переорієнтацію зусиль на безпосереднє створення функціонального продукту, який може бути верифікований та валідований стейкхолдерами. Така позиція резонує з принципами lean-філософії щодо елімінації непродуктивних активностей.

Третя цінність - акцент на співпраці з замовником замість суворого дотримання контрактних умов - революціонізує традиційну модель клієнт-виконавець відносин. Замість транзакційного підходу пропонується реляційна модель, що базується на довірі, відкритості та спільній відповідальності за результат. Це положення відображає трансформацію від позиційних переговорів до інтегративного підходу у вирішенні проблем.

Четверта цінність - реагування на зміни важливіше за дотримання плану - кодифікує визнання невизначеності та динамічності сучасного бізнес-середовища. Ця позиція не заперечує важливості планування, але підкреслює необхідність адаптивного планування, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у вимогах, технологіях або ринкових умовах [5].

Дванадцять принципів Agile Маніфесту забезпечують детальну операціоналізацію базових цінностей, створюючи практичний фреймворк для їх імплементації у реальних проєктних умовах. Ці принципи охоплюють такі ключові аспекти як безперервна поставка цінного програмного забезпечення з частотою від кількох тижнів до кількох місяців, проактивне сприйняття змінних вимог навіть на пізніх стадіях розробки, щоденна співпраця між бізнес-спеціалістами та розробниками протягом усього проєкту [5].

Особливої уваги заслуговують принципи, що стосуються організаційної динаміки: створення проєктів навколо мотивованих індивідів з наданням їм необхідного середовища, підтримки та довіри; використання безпосереднього спілкування обличчям до обличчя як найефективнішого способу передачі інформації; формування самоорганізованих команд, що генерують найкращі архітектури, вимоги та дизайн; регулярна рефлексія команди щодо способів підвищення ефективності з відповідним коригуванням поведінки [5].

Комплексний аналіз теоретичних передумов Agile-методології виявляє складну конвергенцію різноманітних дисциплінарних традицій та практичних підходів, що формували методологічну основу для майбутніх інновацій [7, 59].

Ітеративна розробка програмного забезпечення, що бере свої витоки з 1950-х років, заклала фундаментальні принципи циклічного підходу до створення програмних продуктів. Цей підхід передбачав поетапну розробку з регулярними циклами планування, реалізації, тестування та оцінювання, що дозволяло знижувати ризики та забезпечувати кращу відповідність кінцевого продукту очікуванням замовника [7].

Спіральна модель Баррі Боем, представлена у 1986 році, інтегрувала елементи водоспадної моделі, прототипування та ризик-аналізу у комплексний

підхід до управління великими програмними проєктами. Ця модель особливо акцентувала важливість ідентифікації та мітигації ризиків на кожній ітерації розробки, що згодом стало важливим елементом Agile–практик [7].

Особливе місце в теоретичній генеалогії Agile–методології посідає стаття Хіротакі Такеучі та Ікуджіро Нонака «Нова гра з розробки нових продуктів», опублікована у Гарвард Бізнес Рев'ю (Harvard Business Review) у січні-лютому 1986 року. Це дослідження, базоване на аналізі практик провідних японських компаній (Honda, Canon, Fuji-Xerox), представило революційну концептуалізацію процесів розробки продуктів. Автори запропонували метафору регбі для опису оптимального підходу до розробки продуктів, протиставивши її традиційній "естафетній" моделі, де кожен етап розробки послідовно передається від одного функціонального підрозділу до іншого. У регбійній моделі вся команда рухається по полю як єдине ціле, передаючи м'яч між собою, що забезпечує швидкість, гнучкість та синергетичний ефект [51].

Ця концептуалізація безпосередньо надихнула Джефф Сазерленд та Кен Швабер при розробці Scrum методології у ранніх 1990-х роках. Термін "Scrum" (скрам у регбі - спосіб відновлення гри) був запозичений саме з цієї статті, що демонструє пряму концептуальну спадкоємність між теоретичними розробками та практичною імплементацією Agile–підходів [63, 50].

Таким чином, формування Agile–методології представляє собою кульмінацію тривалого процесу теоретичного синтезу та практичної еволюції, що об'єднав інсайти з різних дисциплінарних галузей у когерентну методологічну систему, здатну ефективно функціонувати в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища [5].

Ощадливе виробництво (Lean manufacturing) філософія, розроблена в рамках Системи виробництва Toyota під керівництвом Тайічі Оно та Шігео Сінго, привнесла принципи елімінації марнотратства (muda), безперервного вдосконалення (kaizen), поваги до людей (respect for people) та орієнтації на споживчу цінність. Ці концепції знайшли своє відображення у Agile–принципах

мінімізації непродуктивної роботи, постійної оптимізації процесів та фокусуванні на поставці цінності замовнику [37, 39].

Kanban: візуалізація та оптимізація потоку. Подальший розвиток Agile-методологій характеризується диверсифікацією концептуальних підходів та адаптацією принципів з інших дисциплінарних галузей. Особливе місце в цьому процесі займають методології Канбан та Lean-розробка програмного забезпечення, що представляють альтернативні парадигми організації проєктної діяльності з унікальними характеристиками та теоретичними засадами. Kanban походить від Система виробництва Toyota (Таїчі Оно, 1950-ті). Девід Дж. Андерсон адаптував для програмної інженерії [3].

Методологічна архітектура Kanban структурується навколо шести фундаментальних практик, кожна з яких репрезентує окремий аспект оптимізації організаційних процесів. Візуалізація потоку роботи здійснюється через використання спеціалізованих дощок з колонками, що відображають різні стадії обробки завдань та забезпечують транспарентність процесів для всіх учасників команди. Обмеження незавершеної роботи (Work-In-Progress limits) становить критичний елемент системи, що дозволяє уникнути перевантаження та забезпечити стабільний потік виконання завдань [3].

Управління потоком передбачає систематичний моніторинг та оптимізацію швидкості проходження завдань через систему, з акцентом на ідентифікацію та усунення вузьких місць. Експліцитність політик забезпечує чіткість правил та процедур для всіх учасників процесу, мінімізуючи двозначності та конфлікти. Впровадження механізмів зворотного зв'язку створює основу для *постійного вдосконалення* через регулярний аналіз ефективності та виявлення можливостей для оптимізації. Спільне покращення та експериментальна еволюція підкреслюють колаборативний характер організаційних змін та важливість емпіричного підходу до вдосконалення процесів [3].

Принципова відмінність Kanban від інших Agile-методологій полягає у відсутності фіксованих ітерацій, формалізованих ролей та регламентованих церемоній. Натомість система функціонує за принципом *системи тяги* (pull-

системи), де ініціація нової роботи відбувається виключно за наявності достатньої спроможності для її виконання. Цей підхід забезпечує більшу гнучкість та адаптивність до змінних умов проєктного середовища [3].

Система метрик Kanban включає чотири ключові показники ефективності: Термін виконання (час від початку до завершення роботи), Час циклу (час активної обробки завдання), Пропускна здатність (кількість завершених одиниць роботи за певний період) та Робота в процесі виконання (кількість одночасно виконуваних завдань). Ці метрики забезпечують кількісну основу для аналізу продуктивності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [3].

Емпіричні дослідження ефективності Kanban представлені у систематичному мапуванні Ахмад М. О., Марккула Дж., Ойво [4], які ідентифікували основні переваги методології, включаючи покращену візуалізацію робочих процесів та ефективне обмеження незавершеної роботи. Водночас дослідники виявили суттєві виклики впровадження, серед яких організаційний опір змінам займає провідне місце.

Методологічна архітектура Ощадливе розроблення програмного забезпечення (Lean Software Development) базується на семи фундаментальних принципах, що формують концептуальний каркас підходу [39]. Елімінація марнотратства (waste elimination) передбачає систематичну ідентифікацію та усунення непродуктивних активностей, що не додають цінності кінцевому продукту. Посилення процесів навчання акцентує важливість накопичення знань та компетенцій як критичного фактору організаційної ефективності.

Принцип відкладеного прийняття рішень (decide as late as possible) відображає стратегію управління невизначеністю через збереження опцій до моменту отримання достатньої інформації для обґрунтованого вибору [4]. Прискорення поставки продукту підкреслює важливість скорочення циклів розробки та швидкого реагування на потреби ринку. Надання повноважень командам створює умови для автономного функціонування та підвищення мотивації учасників проєкту.

Вбудовування цілісності (built-in integrity) забезпечує якість продукту на всіх етапах розробки замість пост-фактум контролю. Принцип бачення цілого (see the whole) акцентує необхідність системного підходу до управління проєктами з урахуванням всіх взаємозв'язків та залежностей [4].

Подальший розвиток концептуальних засад здійснили Мері Поппендік, Майкл Кусумано, які розробили систему з 22 інструментів мислення (thinking tools), що операціоналізують lean-принципи у конкретних практиках. Серед ключових інструментів виділяються створення карти потоку створення цінності для візуалізації ланцюга створення цінності, розробка на основі наборів даних для управління альтернативними рішеннями, рефакторинг для покращення структури коду та безперервна інтеграція для забезпечення безперервної інтеграції змін [27].

Ці методологічні інновації демонструють еволюцію Agile-підходів від первинного Agile Маніфесту до диверсифікованої екосистеми спеціалізованих практик та інструментів, адаптованих до специфічних потреб різних типів проєктів та організаційних контекстів [6]. Концептуальна конвергенція виробничих, управлінських та технологічних підходів створює основу для формування більш ефективних та адаптивних методологій проєктного менеджменту.

Адаптація для ГО. Чаудрі С., Ехсан Н., Джавед М., Ікбал М. виявили, що лише 40% ГО знають про Lean, 36% про Agile. Рекомендують гібридну стратегію. Відмінності контексту: обмежені ресурси вимагають спрощення церемоній та безкоштовних інструментів; множинні стейкхолдери ускладнюють роль Власник продукту (Product Owner); місійна орієнтація вимагає метрик соціального впливу; флюктуюче фінансування робить 2-тижневі спринти непрактичними; волонтери ускладнюють щоденний скрам (Daily Scrum); вимоги документації конфліктують з Agile-принципами [60].

Переваги впровадження Agile, Lean та гібридних методологій у діяльність громадських організацій мають комплексний та системний характер, оскільки вони сприяють не лише підвищенню ефективності проєктів, але й покращенню

організаційної культури, підзвітності та задоволеності стейкхолдерів. Одним із найбільш переконливих емпіричних підтверджень цього є результати мета-аналізів та міжорганізаційних досліджень. Наприклад, Серрадор, П., Пінто, Дж. К., дослідивши дані 1002 проєктів, довели статистично значущий позитивний вплив Agile на успішність проєктів, причому найбільший ефект спостерігається саме на задоволеності стейкхолдерів та ефективності реалізації [48]. Ці висновки узгоджуються з результатами Геміно А., Райх Б. Х., Зауер К., які виявили, що у 52% сучасних ініціатив використовуються гібридні підходи, а Agile та гібридні моделі демонструють високі значення пояснювальної здатності щодо успіху стейкхолдерів ($R^2 = 0,21-0,41$), що підкреслює їх адаптивну природу в різних контекстах [13].

У сфері гуманітарної допомоги, яка характеризується високим рівнем невизначеності та логістичних складнощів, застосування Agile та Lean має особливу цінність. Ярон А. А. М., Бакхаус С. Дж., проаналізувавши 88 міжнародних гуманітарних організацій, запропонували модель Lean & Agile Точка роз'єднання (Decoupling Point (LADP)), продемонструвавши, що понад 80% бюджетів гуманітарних програм споживається логістичними процесами, а інтеграція Lean-принципів у ці процеси забезпечує значне зниження втрат, оптимізацію ресурсів та прискорення циклів реагування [65].

Окремо варто підкреслити переваги інтеграції Agile з фреймворками моніторингу та оцінювання (M&E). Келлі Р., Нунан П., Махмуд А., Патель С. продемонстрували, що застосування партисипативної Agile-методології під час розроблення M&E-фреймворку в гуманітарній організації значно спростило вимірювання результатів, покращило узгодженість між командами та посилило залучення стейкхолдерів у процеси прийняття рішень [23]. Узгоджено з цим Донг Х., Лі Ю., Вонг К., Рахман М., проаналізувавши 80 публікацій, показали необхідність контекстуалізації Гнучкого управління проєктами (Agile Project Management) залежно від типу організації, галузі та умов функціонування [20].

У ширшому контексті цифрової трансформації дані Групи Стендіш (Standish Group) свідчать, що проєкти, які застосовують Agile, у чотири рази

частіше завершуються успішно порівняно з традиційними підходами [64], тоді як аналітика Дослідження Серрадор і Пінто, демонструє суттєві переваги організацій після впровадження Agile-підходів, включаючи підвищення ефективності проєктної діяльності та покращення задоволеності команд [48]. Сукупно ці емпіричні результати підтверджують, що Agile, Lean та гібридні моделі генерують суттєві переваги для громадських організацій — від швидшої реакції та ефективного використання ресурсів до підвищення транспарентності, збільшення співпраці та формування культури безперервного вдосконалення.

1.3. Інтеграція цифрових технологій та Agile-методологій управління

Інтеграція цифрових технологій з Agile-методологіями створює синергетичний ефект, де цифрові інструменти прискорюють Agile-процеси, а Agile-підходи оптимізують використання цифрових технологій. Ця інтеграція особливо критична для громадських організацій, що потребують одночасно гнучкості у реагуванні на зміни та ефективності використання обмежених ресурсів.

Імплементація цифрових інструментів кардинально трансформує традиційні Agile-практики, забезпечуючи їх технологічну підтримку та масштабування. Платформи управління проєктами (Jira, Monday.com, ClickUp) дозволяють візуалізувати робочі потоки через інтерактивні Kanban-дошки, автоматизувати спринт-планування та забезпечувати моніторинг прогресу виконання завдань у режимі реального часу [6]. Особливу цінність ці інструменти мають для українських громадських організацій, які часто функціонують у географічно розподіленому режимі через воєнний стан.

Системи відеоконференцв'язку (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet) забезпечують технологічну інфраструктуру для проведення ключових Agile-церемоній: щоденних стендап зустрічей, планування спринтів, демонстрацій та ретроспектив [7].

Хмарні CRM-системи (Salesforce Nonprofit Cloud, HubSpot for Nonprofits) інтегруються з Agile-практиками для забезпечення ітеративного управління стосунками з донорами, волонтерами та бенефіціарами. Ці системи дозволяють застосовувати принципи картування користувацьких історій для розуміння потреб стейкхолдерів та персоналізації взаємодії з ними [25]. Український фонд "Таблетки" успішно використовує CRM-інтеграцію для управління донорськими кампаніями через короткі спринти та регулярні А/В тестування повідомлень.

Використання коротких спринтів і регулярного А/В-тестування є частиною гнучких підходів до управління комунікаційними кампаніями. Спринти дозволяють команді працювати короткими ітераціями — зазвичай 1–2 тижні — у межах яких формуються гіпотези, створюються нові повідомлення, тестуються формати, аналізуються результати та оперативно впроваджуються коригування. Такий підхід зменшує ризики, оскільки організація не інвестує ресурси у довготривалі та невиправдано складні кампанії, а натомість постійно перевіряє, які рішення працюють найкраще [7].

А/В-тестування є ключовим аналітичним інструментом у цьому процесі. Воно передбачає одночасне порівняння двох варіантів одного повідомлення (наприклад, заголовка, візуалу, тону звернення чи Заклику до дії (call-to-action) для того, щоб визначити, який із них ефективніше залучає донорів — за відкриттями, переходами, пожертвами або іншими поведінковими метриками. На основі цих даних команда швидко відсіює менш ефективні варіанти та масштабує ті, що демонструють вищу конверсію [7].

Завдяки поєднанню спринтів і А/В-тестування комунікаційна діяльність ГО стає циклічною, даноцентричною та адаптивною. Таким чином, короткі спринти та А/В-тестування формують замкнений цикл швидкого навчання та адаптації, що є характерною рисою Agile-підходу в комунікаціях та цифровому фандрейзингу [7].

Agile-методології революціонізують підхід громадських організацій до цифрової трансформації, заміщуючи традиційні воте́рфол-проєкти інкрементальними, впровадженнями орієнтований на користувача (user-centric).

Принцип мінімально життєздатного продукту (MVP) дозволяє організаціям тестувати цифрові рішення на обмежених ресурсах перед масштабним розгортанням [45]. Українська організація "Центр UA" застосовувала MVP-підхід при розробці платформи для координації волонтерської допомоги, випустивши базову версію за 2 тижні та поступово додаючи функціональність на основі користувацького зворотного зв'язку.

Ітеративний розвиток забезпечує адаптацію технологічних рішень до специфічних потреб організації через регулярні цикли збору відгуків та коригування [63]. Це особливо важливо для громадських організацій з унікальними операційними процесами та обмеженими технічними ресурсами. Дослідження Ресурсного центру ГУРТ [44] виявило, що українські громадські організації, що застосовують ітеративний підхід до цифровізації, демонструють на 34% вищу ефективність впровадження нових технологій порівняно з традиційними методами.

Принцип «принцип прискореного виявлення помилок і прискореного навчання» ("fail fast, learn quick") дозволяє громадським організаціям експериментувати з різними цифровими інструментами без значних фінансових ризиків [7]. Українська платформа "Дія.City" надає безкоштовний доступ до пілотних версій державних цифрових сервісів для громадських організацій, дозволяючи їм тестувати інтеграції перед повномасштабним впровадженням.

Покращена прозорість та підзвітність досягається через автоматизовані системи звітності, інтегровані з Agile-метриками продуктивності. Цифрові дашборди забезпечують донорам і стейкхолдерам доступ у режимі реального часу до ключових показників ефективності проєктів, зокрема швидкості роботи команд, діаграм залишкового обсягу робіт та показників якості виконання [7]. Українська благодійна організація «Повернись живим» використовує публічний дашборд для демонстрації витрат коштів з деталізацією по спринтах та конкретних результатах.

Технологічна нерівність та цифрові компетенції становлять критичний виклик для українських громадських організацій. Дослідження Жорницької [22]

виявило значну регіональну диференціацію у рівнях цифровізації громадського сектору, що вимагає диференційованих підходів до впровадження Agile–практик. Організації у віддалених регіонах потребують спрощених цифрових інструментів та додаткової технічної підтримки для ефективної участі в Agile–процесах.

Регуляторна вимога у високорегульованому середовищі громадського сектору створює напругу між Agile–гнучкістю та необхідністю дотримання формальних процедур звітності [34]. Українські громадські організації розробили гібридні підходи, де Agile–практики застосовуються для внутрішньої операційної діяльності, а формальна звітність автоматизується через впровадження APIs між Agile–інструментами та державними системами звітності.

Кібербезпека у воєнний час набуває критичного значення для українських громадських організацій, особливо тих, що працюють у сфері гуманітарної допомоги та правозахисту. Дослідження Нерей та колег [34] показало, що 43% українських громадських організацій зазнали кіберінцидентів, що вимагає інтеграції принципів проектування із закладеною безпекою (security-by-design) у Agile–процеси. Організації впроваджують DevSecOps практики, де безпека інтегрується у кожний спринт замість пост-фактум аудитів.

Парадигматичним прикладом успішної Agile трансформації є досвід Проекту «Фелікс» (The Felix Project) – провідної британської благодійної організації з перерозподілу продуктів харчування у Лондоні, що забезпечила близько 30 мільйонів порцій їжі у 2021 році [46]. Організація впровадила Agile та адаптивні методології управління для оптимізації процесу планування маршрутів та створення безперешкодного досвіду для волонтерів-водіїв Спрингерів. Дослідження виявило ключову роль лідерства, підприємництва, Agile управління, співтворчості та формування культури навчання, орієнтованої на дані, у зміцненні впливу організації [46].

Комплексний аналіз цифрової трансформації ГО, проведений міжнародною організацією НетХоуп (NetHope), охопив понад 400 неприбуткових

організацій у 90 країнах світу та виявив тенденцію до клієнто-центричних робочих процесів, гнучких мережевих структур та прийняття рішень на основі даних [33]. Результати дослідження свідчать, що сектор перебуває на порозі становлення цифровим, при цьому дані перевищили технології за важливістю як другу найважливішу категорію після готовності організації до змін НетХоуп. Це вказує на фундаментальний зсув у розумінні того, що без якісних даних та цифрових навичок технології самі по собі є недостатніми для успішної трансформації [33].

Особливої уваги заслуговує європейський досвід швидкої адаптації ГО до кризових умов пандемії COVID-19 з використанням Agile-підходів. Одеська регіональна організація Всеукраїнської ГО "Комітет виборців України" успішно реалізувала цифрову трансформацію шляхом впровадження Google Workspace, що забезпечило централізоване зберігання проектної документації та багатофакторну автентифікацію для всіх корпоративних користувачів ТекСуп Європа (TechSoup Europe). Аналогічно, італійська неприбуткова організація Кооператив «Соларіс» (Cooperativa Solaris) протягом чотирьох тижнів перевела всі свої послуги з офлайн-формату в хмарні технології, залучивши команду внутрішніх "кібер-освітян" для керування цифровою трансформацією ТекСуп Європа [52].

Швейцарський досвід демонструє практичне застосування Scrum-методології у цифровій трансформації міжнародної ГО. ПіСі Швейцарія (PwC Switzerland) реалізувала проект цифрової трансформації для міжнародної неурядової організації, використовуючи гнучкий підхід розробки програмного забезпечення "scrum" та ітеративну процедуру на основі спринтів, що дозволило забезпечити бажану функціональність вже через кілька тижнів після початку проекту PwC Suisse. Результатом стало створення інтегрованої багатоканальної інфраструктури, що забезпечила 360-градусний огляд маркетингових, сервісних та донаційних активностей організації [22].

Китайський досвід антикризового управління під час пандемії COVID-19 ілюструє ефективність застосування Agile-принципів у координації гуманітарної

допомоги. Дослідження організації Гу Дянь (Gu Dian), що координувала пожертви медичних матеріалів для медичних працівників, продемонструвало механізм Agile-управління неприбуткової організації під час пандемії та вплив цифрових інструментів на функціонування ГО Білпубгруп (Bilpubgroup). Це дослідження підкреслює важливість соціальних мереж як платформи для швидкої мобілізації ресурсів та координації діяльності в екстремальних умовах [7].

Емпіричні дослідження ефективності технологічно-Agile інтеграції у українському громадському секторі демонструють позитивні результати за ключовими метриками. Дослідження Ресурсного центру ГУРТ виявило, що організації з високим рівнем технологічно-Agile інтеграції демонструють на 28% вищу ефективність використання донорських коштів, на 45% швидше реагування на зміни у соціальних потребах та на 52% кращі показники втримання волонтерів [44].

Перспективи розвитку включають впровадження штучного інтелекту для автоматизації Agile-планування, блокчейн-технологій для прозорості фінансових потоків та IoT-рішень для моніторингу соціальних програм у реальному часі. Ці технології потребують адаптації існуючих Agile-фреймворків та розвитку нових компетенцій у громадських організацій [7].

Висновки до Розділу 1. Теоретико-методологічний аналіз засвідчує, що цифровізація управлінських процесів у громадських організаціях є комплексним багатовимірним феноменом, що вимагає інтеграції концепцій з теорії організаційних змін, управління інформаційними системами, Agile-методологій та соціо-технічних систем.

Цифровий менеджмент у некомерційному секторі має специфічні характеристики, зумовлені місійною орієнтацією, обмеженими ресурсами, багатостейкхолдерною підзвітністю та волонтерською робочою силою. Моделі прийняття технологій (TAM, UTAUT) та теорія динамічних організаційних спроможностей пояснюють механізми цифрової трансформації, тоді як моделі

цифрової зрілості (DESI, DMA, DNA) надають інструменти діагностики та планування.

Agile–методології (Scrum, Kanban, Lean) довели ефективність у забезпеченні гнучкості та адаптивності, що критично для громадських організацій в умовах невизначеності. Емпіричні дослідження демонструють статистично значущий позитивний вплив Agile на успішність проєктів та задоволеність стейкхолдерів. Проте адаптація Agile–методологій до некомерційного контексту вимагає врахування специфічних обмежень та вимог сектору, що призводить до гібридних підходів.

Інтеграція цифрових технологій та Agile–методологій створює синергетичний ефект через принцип спільної оптимізації соціо-технічних систем. Успішна інтеграція вимагає холістичного підходу, що охоплює лідерство, організаційну культуру, процеси, інструменти та управління змінами. Кейс-стаді провідних організацій (John Deere, Ericsson, ING, Spotify) демонструють критичні фактори успіху та виклики масштабування.

Український досвід цифрової трансформації громадського сектору, прискорений кризовими подіями (Революція Гідності, повномасштабна війна), надає унікальні інсайти щодо цифрової стійкості та адаптивності. Платформи Prozorro, Дія та інші демонструють можливості цифрових технологій для підвищення прозорості, ефективності та доступності послуг. Європейські практики, підтримані значними інвестиційними програмами (Digital Europe, AgoraEU), пропонують перевірені фреймворки та бест-практики для адаптації.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ДОСЛІДЖУВАНІЙ ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності громадської організації

Стратегічний аналіз діяльності громадської організації "Простір розвитку інноваційного підприємництва" передбачає комплексне дослідження її організаційної структури, управлінських процесів, ресурсного потенціалу та позиціонування у зовнішньому середовищі. Цей аналіз є фундаментальною основою для ідентифікації можливостей упровадження цифрових технологій та оптимізації управлінських механізмів.

ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" функціонує як ключовий елемент національної екосистеми підтримки підприємництва, інтегрований у проєкт "Дія.Бізнес" Міністерства цифрової трансформації України. Стратегічне позиціонування організації характеризується дуалістичною моделлю діяльності, що включає онлайн-платформу та фізичну мережу центрів підтримки підприємців. Така гібридна структура забезпечує максимальну доступність послуг для цільової аудиторії та створює синергетичний ефект від поєднання цифрових та традиційних каналів надання послуг.

Аналіз місії та стратегічних цілей організації демонструє її орієнтацію на комплексну підтримку підприємницької екосистеми через реалізацію п'яти ключових напрямів: надихання до створення бізнесу, навчання підприємництва, допомога зі стартом бізнесу, підтримка та розвиток діючого бізнесу, а також сприяння масштабуванню та інтернаціоналізації. Ця стратегічна спрямованість відображає розуміння повного життєвого циклу підприємницької діяльності та необхідності диференційованого підходу до різних етапів розвитку бізнесу [40, 31, 21].

Організаційна структура ГО характеризується горизонтальною моделлю управління з чіткою функціональною диференціацією. Керівництво

здійснюється правлінням на чолі з головою правління, що забезпечує стратегічне планування та загальний нагляд за діяльністю. Операційна діяльність розподіляється між спеціалізованими підрозділами: консалтинговими службами, освітніми програмами, проєктним менеджментом та адміністративно-технічною підтримкою. Така структура забезпечує оптимальний розподіл компетенцій та ефективну координацію між різними напрямками діяльності.

Ресурсна база організації формується через диверсифіковану модель фінансування, що включає державну підтримку в рамках національного проєкту, грантові кошти донорів, партнерські внески та власні доходи від консультаційних послуг та здачу в суборенду площ в період їх не використання. Людський капітал організації представлений висококваліфікованими фахівцями з досвідом роботи у сфері підприємництва, бізнес-консалтингу та освіти. Матеріально-технічна база включає сучасні офісні приміщення з зонами для консультацій, навчання, нетворкінгу та коворкінгу.

Систематизація результатів стратегічного аналізу діяльності ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" здійснювалася з використанням методології SWOT-аналізу (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), що являє собою класичний інструментарій стратегічного менеджменту, розроблений А. Хамфрі у Стенфордському дослідницькому інституті [7, 21, 26]. Даний аналітичний підхід забезпечує комплексну оцінку внутрішнього організаційного потенціалу у контексті динамічного зовнішнього середовища, створюючи методологічну основу для формування науково обґрунтованих стратегічних рекомендацій. Емпірична база SWOT-аналізу сформована на основі результатів організаційної діагностики, фінансово-економічного аналізу, експертного опитування ключових стейкхолдерів та контент-аналізу стратегічних документів організації. Структурована презентація виявлених стратегічних факторів у матричному форматі дозволяє візуалізувати їх взаємозв'язки та визначити пріоритетні напрями організаційного розвитку в контексті цифрової трансформації управлінських процесів. Наведена нижче табл. 2.1 систематизує результати багаторівневого стратегічного аналізу та слугує аналітичною основою

для подальшого формулювання стратегічних альтернатив розвитку досліджуваної громадської організації.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз стратегічного потенціалу ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва"

ВНУТРІШНІ ПОЗИТИВНІ ФАКТОРИ	ВНУТРІШНІ НЕГАТИВНІ ФАКТОРИ
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) - Інституційна підтримка держави - Інтеграція з екосистемою "Дія" - Висококваліфікована команда - Сучасна матеріально-технічна база - Широка партнерська мережа - Репутація надійного провайдера - Гнучкість в адаптації - Комплексність послуг	СЛАБКІ СТОРОНИ (W) - Залежність від зовнішнього фінансування - Недостатня автоматизація процесів - Обмеженість штату спеціалістів - Лімітований маркетинговий бюджет - Потреба в постійному підвищенні кваліфікації - Недостатня диверсифікація доходів - Обмежені можливості масштабування
ЗОВНІШНІ ПОЗИТИВНІ ФАКТОРИ	ЗОВНІШНІ НЕГАТИВНІ ФАКТОРИ
МОЖЛИВОСТІ (O) - Зростання попиту на підтримку МСБ - Розширення державних програм - Розвиток цифрової економіки - Залучення міжнародних грантів - Географічна експансія - Партнерство з університетами - Впровадження AI та машинного навчання - Розвиток електронної комерції	ЗАГРОЗИ (T) - Зміни в державній політиці - Скорочення бюджетного фінансування - Посилення конкуренції - Економічна нестабільність - Регуляторні зміни - Ризики кібербезпеки - Технологічні зміни - Втрата ключових партнерів - Велика насиченість ГО та бізнес орієнтованих спільнот в регіоні

**Джерело: власна розробка автора на основі проведеного дослідження.*

Комплексний стратегічний аналіз організаційного потенціалу ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" засвідчив наявність диференційованого спектру внутрішніх компетенцій та зовнішніх детермінант, що формують стратегічний контекст функціонування досліджуваної інституції.

Державна стратегія цифровізації економіки створює інституційне підґрунтя для розвитку цифрового підприємництва та впровадження інноваційних технологій. Регіональний контекст характеризується високим потенціалом розвитку малого та середнього бізнесу в Івано-Франківській області, що підтверджується статистичними показниками зростання кількості зареєстрованих підприємств та обсягів інвестицій у регіональну економіку.

Конкурентне середовище організації представлене різноманітними гравцями, включаючи державні установи розвитку підприємництва, комерційні консалтингові компанії, бізнес-інкубатори та міжнародні організації технічної допомоги. Конкурентна перевага ГО полягає в унікальному поєднанні державної підтримки, професійної експертизи та доступу до широкої мережі партнерів і ресурсів. Особливою перевагою є інтеграція з національною цифровою екосистемою "Дія", що забезпечує високий рівень довіри та визнання серед цільової аудиторії.

Аналіз сильних сторін організації виявив комплекс конкурентних переваг, що формують основу для стратегічного позиціонування в секторі підтримки підприємництва. Провідним фактором організаційної спроможності є інституційна підтримка з боку державних структур, що забезпечує легітимність діяльності та стабільність ресурсного забезпечення. Інтеграція з національними цифровими ініціативами створює синергетичні ефекти та доступ до розширеної клієнтської бази. Професійна компетентність команди експертів, підкріплена розвиненою матеріально-технічною інфраструктурою, формує основу для надання якісних консультаційних послуг. Широка мережа партнерських відносин та репутація надійного провайдера бізнес-послуг забезпечують організаційну стабільність, тоді як адаптивність до змін зовнішнього середовища демонструє інституційну гнучкість.

Аналіз стратегічних пріоритетів організації на поточний період демонструє фокус на трьох ключових напрямках: цифровізації бізнес-процесів і послуг, розширенні спектру освітніх програм та консультаційних послуг, а також зміцненні партнерської мережі. Цифровізація розглядається як критичний фактор конкурентоспроможності та ефективності, що вимагає системного підходу до впровадження технологічних рішень.

Оцінка поточного рівня цифрової зрілості організації показує неоднорідність у застосуванні цифрових технологій. Високий рівень цифровізації спостерігається у сфері клієнтського сервісу та онлайн-консультацій, тоді як внутрішні управлінські процеси, планування ресурсів та аналітика потребують значного технологічного вдосконалення. Це створює стратегічну необхідність розробки комплексної програми цифрової трансформації, орієнтованої на оптимізацію як зовнішніх, так і внутрішніх процесів організації.

Таким чином, стратегічний аналіз діяльності ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" виявляє організацію з потужним потенціалом розвитку та чіткою стратегічною спрямованістю на підтримку підприємницької екосистеми. Основними стратегічними викликами є необхідність подальшої цифровізації управлінських процесів, диверсифікації джерел фінансування та розширення спектру інноваційних послуг для забезпечення сталого конкурентного позиціонування в динамічному зовнішньому середовищі.

Теорія стейкхолдерів (stakeholder theory), розроблена Р. Фріманом, постулює, що організаційна ефективність визначається не лише максимізацією вартості для власників, а й збалансованим врахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. У контексті громадських організацій стейкхолдерський підхід набуває особливого значення, оскільки соціальна місія таких організацій за своєю суттю передбачає багаторівневу взаємодію з різноманітними групами впливу [40, 21].

Методологія стейкхолдерського аналізу ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" базується на матричному підході Фрімена-Ріда,

адаптованому для специфіки громадського сектору. Ідентифікація стейкхолдерів здійснювалася на основі критеріїв легітимності, влади та терміновості вимог (Легітимність-Влада-Нагальність модель Мітчела, Агла та Вуда), що дозволило класифікувати їх за ступенем впливу на стратегічний розвиток організації [7, 21].

Емпірична база дослідження включає результати структурованих інтерв'ю з представниками ключових груп стейкхолдерів, аналіз документообігу організації, експертну оцінку рівня взаємодії та контент-аналіз публічних комунікацій. Темпоральний горизонт аналізу охоплює період 2021-2025 років, що забезпечує достатню ретроспективу для оцінки динаміки стейкхолдерських відносин. Представлена нижче табл. 2.2 систематизує результати багатокритеріального аналізу груп впливу та слугує основою для розробки диференційованих стратегій взаємодії з різними категоріями стейкхолдерів.

Таблиця 2.2

Класифікація стейкхолдерів ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" за рівнем впливу на організаційний розвиток

КАТЕГОРІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ	КЛЮЧОВІ ПРЕДСТАВНИКИ	РІВЕНЬ ВПЛИВУ
ПЕРВИННІ СТЕЙКХОЛДЕРИ	- Міністерство цифрової трансформації - Офіс розвитку підприємництва та експорту - Цільова аудиторія підприємців - Команда організації	<u>ВИСОКИЙ</u> (безпосередній вплив на стратегічні рішення та операційну діяльність)
ВТОРИННІ СТЕЙКХОЛДЕРИ	- Івано-Франківська ОДА - Міністерство економіки - Регіональні бізнес-асоціації - ЗВО та наукові установи - Фінансові інституції	<u>СЕРЕДНІЙ</u> (опосередкований вплив через політики та ресурси)

КЛЮЧОВІ СТЕЙКХОЛДЕРИ	- Міжнародні донори - Технологічні партнери - Медіа та громадськість - Конкуренти та аналогічні ГО - Експертне середовище	<u>ВАРІАТИВНИЙ</u> (ситуативний вплив залежно від контексту)
-------------------------	---	--

**Джерело: власна розробка автора на основі [21].*

Аналіз інтересів та експектацій первинних стейкхолдерів виявляє конвергентність стратегічних цілей між Міністерством цифрової трансформації та організацією щодо розбудови цифрової економіки. Міністерство як головний інституційний стейкхолдер забезпечує політичну легітимність, фінансову підтримку та стратегічні орієнтири діяльності. Офіс розвитку підприємництва та експорту виконує функцію операційного координатора, забезпечуючи методологічну підтримку та моніторинг результативності.

Цільова аудиторія підприємців представляє найбільш гетерогенну групу стейкхолдерів з диференційованими потребами залежно від стадії життєвого циклу бізнесу, галузевої специфіки та рівня цифрової зрілості. Сегментація цієї групи включає: потенційних підприємців (pre-seed stage), стартапи (seed stage), зростаючі МСП (growth stage) та зрілі підприємства (maturity stage), що потребують масштабування чи інтернаціоналізації.

Команда організації як внутрішній стейкхолдер характеризується високим рівнем професійної мотивації та відданості до соціальної місії. Аналіз внутрішніх комунікацій та HR-метрик демонструє варіативну кореляцію між рівнем залученості персоналу та якістю наданих послуг, що підтверджує важливість інвестицій у розвиток людського капіталу.

Вторинні стейкхолдери здійснюють опосередкований, але стратегічно значущий вплив на організаційний розвиток. Івано-Франківська обласна державна адміністрація формує регіональний контекст діяльності через політики підтримки МСБ, інфраструктурні ініціативи та координацію з іншими суб'єктами

економічного розвитку. Міністерство економіки впливає через загальнодержавні програми підтримки підприємництва та регуляторні ініціативи.

Регіональні бізнес-асоціації та торгово-промислові палати виконують функцію агрегування потреб підприємницького середовища та адвокати інтересів бізнесу у діалозі з державними інституціями. Партнерство з цими організаціями забезпечує доступ до ширшої мережі потенційних клієнтів та підвищує ефективність промоційних активностей.

Заклади вищої освіти та наукові установи являють собою стратегічно важливу групу стейкхолдерів для довгострокового розвитку інноваційної екосистеми. Співпраця з університетами сприяє формуванню *pipeline* талантів, розробці науково-методичного забезпечення програм та створенню синергії між освітою та практичним підприємництвом.

Ключові стейкхолдери характеризуються ситуативним впливом, який може значно варіювати залежно від зовнішніх обставин та стратегічних пріоритетів. Міжнародні донори, національні та локальні, забезпечують доступ до додаткових фінансових ресурсів та методологічної експертизи, однак їх вплив обмежується темпоральними рамками грантових програм.

Технологічні партнери відіграють критичну роль у забезпеченні цифрової трансформації організації. Партнерство з провайдерами ІТ-рішень, платформами електронної комерції та фінтех-компаніями створює можливості для впровадження інноваційних сервісів та підвищення операційної ефективності.

Медіа та громадськість формують репутаційний контекст діяльності організації. Позитивна медіа-присутність сприяє підвищенню довіри з боку цільової аудиторії та привабленню нових партнерів. Активна участь у публічних дискусіях з питань розвитку підприємництва позиціонує організацію як ідеолога у галузі.

Конкуренти та аналогічні громадські організації створюють як виклики, так і можливості для організаційного розвитку. Конкурентний тиск стимулює

інновації та підвищення якості послуг, тоді як потенціал для співпраці відкриває можливості для спільних проєктів та синергетичних ефектів.

Динаміка стейкхолдерських відносин характеризується постійною еволюцією під впливом змін у зовнішньому середовищі та внутрішньому розвитку організації. Аналіз темпоральних змін виявляє тенденцію до ускладнення мережі стейкхолдерів та підвищення рівня їх взаємозалежності, що вимагає більш досконалих механізмів координації та комунікації.

Стратегічні імплікації стейкхолдерського аналізу обґрунтовують необхідність формування інтегрованої системи управління відносинами із зацікавленими сторонами, що включає диференційовані підходи до взаємодії з різними групами стейкхолдерів. Пріоритетними є: розвиток цифрових платформ для покращення комунікації з підприємцями, зміцнення інституційних зв'язків з державними партнерами, активізація співпраці з міжнародними донорами та технологічними партнерами.

Висновки стейкхолдерського аналізу підтверджують критичне значення збалансованого врахування інтересів усіх груп впливу для забезпечення сталого організаційного розвитку. Ефективне управління стейкхолдерськими відносинами є ключовим фактором успішної реалізації стратегічних ініціатив цифровізації та масштабування діяльності ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва".

2.2. Діагностика управлінських процесів та організаційної ефективності

Діагностика управлінських процесів являє собою системний аналітичний підхід до оцінки ефективності функціонування організаційних структур, спрямований на виявлення сильних та слабких сторін внутрішніх операційних процедур. У контексті громадських організацій така діагностика набуває

особливої актуальності через специфіку їх місії, яка поєднує соціальну відповідальність з вимогами операційної ефективності та транспарентності використання ресурсів.

Методологічною основою дослідження слугують принципи системного аналізу управління, розроблені класиками менеджменту, адаптовані для специфіки третього сектору згідно з концепцією неприбутковий менеджмент (П. Друкер, Ф. Хесселбейн) [7, 21]. Емпірична база формувалася через застосування комплексного підходу, що включає аналіз документообігу, спостереження за робочими процесами, проведення структурованих інтерв'ю з ключовими співробітниками та стейкхолдерами організації.

Організаційна архітектура ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" характеризується гібридною структурою, що поєднує елементи функціонального та проєктного менеджменту. Така конфігурація відображає необхідність збалансування стабільності операційної діяльності з гнучкістю реагування на динамічні потреби зовнішнього середовища та специфічні вимоги грантових програм.

Функціональна структура організації включає чотири ключові департаменти: департамент стратегічного розвитку та планування, департамент надання консультаційних послуг, департамент зв'язків із громадськістю та маркетингу, а також адміністративно-фінансовий департамент. Кожен структурний підрозділ має чітко визначені функціональні обов'язки, що забезпечує ефективний розподіл відповідальності та мінімізацію дублювання функцій.

Проєктна компонента архітектури реалізується через створення міждисциплінарних робочих груп для виконання конкретних програм та ініціатив. Такий підхід дозволяє оптимально використовувати експертизу різних спеціалістів, забезпечуючи комплексність та якість реалізації проєктів. Координація між функціональними підрозділами та проєктними командами

здійснюється через систему регулярних координаційних нарад та електронних засобів комунікації.

Систематизація результатів діагностики управлінських процесів потребує структурованої презентації виявлених характеристик функціонування організаційної архітектури з метою ідентифікації ключових параметрів ефективності та проблемних зон. Аналітична матриця процесних компонентів базується на методологічному підході процесно-орієнтованого аудиту (process-oriented audit), адаптованому для специфіки громадських організацій. Кожен управлінський процес оцінювався за критеріями поточного функціонального стану, рівня формалізації процедур та потенціалу для оптимізації через цифровізацію. Представлена нижче табл. 2.3 консолідує результати багатокритеріального аналізу організаційних процесів та слугує емпіричною основою для розробки цільових рекомендацій щодо впровадження цифрових управлінських технологій у контексті виявлених системних недоліків та організаційних можливостей.

Таблиця 2.3

Діагностична матриця управлінських процесів ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва"

УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС	ПОТОЧНИЙ СТАН	ВИЯВЛЕНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ
Стратегічне планування	Частково формалізований, річний цикл планування	-Наявність базових планувальних документів -Обмежена інтеграція з операційним плануванням -Недостатній рівень залучення персоналу до планування
Внутрішні комунікації	Комбінація традиційних та цифрових каналів	-Ефективна вертикальна комунікація -Обмежена горизонтальна координація

		-Потреба в покращенні інформаційного обміну
Прийняття рішень	Централізована модель з елементами делегування	-Швидкість прийняття стратегічних рішень -Обмежена автономія підрозділів -Потреба в розширенні повноважень менеджерів
Управління результативністю	Базовий моніторинг показників	-Наявність ключових метрик ефективності -Недостатня автоматизація збору даних -Обмежені можливості аналітики та прогнозування

**Джерело: власна розробка автора на [21].*

Аналіз процесу стратегічного планування виявляв наявність базових планувальних документів, проте відзначено недостатню інтеграцію стратегічного та операційного рівнів планування. Річний цикл планування характеризується обмеженим залученням середнього менеджменту та рядових співробітників, що може негативно впливати на ефективність імплементації стратегічних ініціатив та рівень організаційної прихильності до поставлених цілей.

Система внутрішніх комунікацій ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" базується на гібридній моделі, що поєднує традиційні форми взаємодії (планерки, робочі наради, письмові звіти) з сучасними цифровими інструментами (корпоративна пошта, месенджери, відеоконференції). Така конфігурація забезпечує достатній рівень оперативності інформаційного обміну, проте виявляє потенціал для оптимізації через впровадження більш інтегрованих комунікаційних рішень.

Вертикальна комунікація між рівнями управління функціонує ефективно завдяки чіткій ієрархічній структурі та регулярним координаційним нарадам. Керівництво організації демонструє відкритість до двостороннього діалогу, що сприяє формуванню довірливої атмосфери та ефективному вирішенню

оперативних питань. Водночас горизонтальна координація між підрозділами потребує покращення через недостатню формалізацію міжфункціональних процедур та обмежені можливості для спонтанної співпраці.

Документообіг організації здійснюється переважно в електронному форматі з використанням стандартних офісних програм та корпоративної електронної пошти. Процедури створення, узгодження та архівування документів частково формалізовані, проте відсутня єдина централізована система управління документами. Це створює ризики дублювання інформації, ускладнює пошук необхідних документів та знижує загальну ефективність адміністративних процесів.

Комплексний аналіз функціонування системи управління ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" виявив ряд системних недоліків, що потенційно обмежують організаційну ефективність та створюють бар'єри для масштабування діяльності. Виявлені дисфункції класифіковано за трьома основними категоріями: структурні недоліки, процесні неефективності та технологічні обмеження.

Структурні недоліки проявляються у недостатній формалізації деяких управлінських процедур, що створює залежність від персональних компетенцій окремих співробітників та ускладнює масштабування організаційних процесів. Відсутність детально прописаних стандартних операційних процедур (SOP) для ключових бізнес-процесів створює ризики нерівномірної якості послуг та ускладнює процес адаптації нових співробітників.

Процесні неефективності концентруються навколо недостатньої автоматизації рутинних операцій, що призводить до надмірного навантаження на адміністративний персонал та знижує швидкість реагування на запити клієнтів. Особливо це стосується процедур моніторингу та звітності, які вимагають значних часових ресурсів на збір, обробку та аналіз інформації з різних джерел.

Технологічні обмеження пов'язані з фрагментованістю IT-інфраструктури та відсутністю інтегрованих інформаційних систем. Використання різномірних

програмних рішень без належної інтеграції створює інформаційні бар'єри між підрозділами, ускладнює консолідацію даних та знижує можливості для комплексного аналізу організаційної ефективності. Крім того, обмежені можливості для автоматизованого збору та аналізу даних перешкоджають прийняттю управлінських рішень на основі даних (data-driven decision making).

Виявлені функціональні недоліки створюють сприятливі умови для впровадження цифрових рішень, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів. Потенціал для покращення полягає у створенні інтегрованої системи управління, яка об'єднає планування, виконання, моніторинг та аналіз організаційної діяльності в єдину цифрову екосистему. Така трансформація дозволить підвищити операційну ефективність, покращити якість прийняття рішень та створити основу для сталого організаційного зростання.

Результати діагностики управлінських процесів засвідчують необхідність системних змін в організації роботи ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва". Ідентифіковані слабкі місця створюють стратегічну можливість для впровадження інноваційних управлінських технологій, що дозволить організації підвищити конкурентоспроможність, розширити спектр послуг та ефективніше виконувати свою соціальну місію підтримки підприємницького розвитку в регіоні.

2.3 Оцінка готовності організації до цифрової трансформації

Концептуальна рамка цифрової трансформації організацій базується на мультидисциплінарному підході, що інтегрує теорії організаційних змін (Коттер, Левін), технологічного прийняття (Девіс, Венкатеш) та цифрової зрілості (Westerman, Bonnet, McAfee) [35]. У контексті громадських організацій оцінка готовності до цифрової трансформації набуває особливої актуальності через необхідність збалансування соціальної місії з вимогами технологічної модернізації та ефективного використання обмежених ресурсів.

Методологічною основою дослідження слугує адаптована модель Оцінка цифрової зрілості (Digital Maturity Assessment), розроблена Школа менеджменту Массачусетського технологічного інституту Слоуна [26, 58], доповнена специфічними індикаторами для третього сектору. Емпірична база включає результати технічного аудиту ІТ-інфраструктури, опитування співробітників щодо цифрових компетенцій, аналіз організаційної культури та експертну оцінку потенціальних бар'єрів і можливостей для цифровізації.

Технологічна інфраструктура ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" характеризується гетерогенною архітектурою, що поєднує застарілі та сучасні компоненти ІТ-системи. Апаратне забезпечення включає 3 робочих станцій різної конфігурації. Така конфігурація забезпечує мінімально необхідний рівень функціональності, проте створює обмеження для впровадження ресурсомістких цифрових рішень.

Програмне забезпечення представлене стандартним пакетом офісних додатків Microsoft Office, системою електронної пошти, базовими інструментами для відеоконференцій та спеціалізованими додатками для фінансового обліку. Відсутність інтегрованих ERP-систем або CRM-платформ створює інформаційні розриви в комунікації та ускладнює консолідацію організаційних даних. Рівень кібербезпеки забезпечується базовими антивірусними рішеннями та регулярним резервним копіюванням критичних даних.

Комплексна діагностика технологічної готовності організації до цифрової трансформації потребує систематизованої оцінки ключових компонентів ІТ-інфраструктури та цифрових спроможностей персоналу з метою визначення базового рівня технологічної зрілості та потенціалу для модернізації. Методологічною основою оцінювання слугує адаптована модель Оцінка технологічної готовності, розроблена консорціумом Масачусетського технологічного інституту [26, 58], доповнена специфічними індикаторами для третього сектору. Емпірична база включає результати технічного аудиту ІТ-інфраструктури, опитування співробітників щодо цифрових компетенцій, аналіз

організаційної культури та експертну оцінку потенціальних бар'єрів і можливостей для цифровізації. Кожен технологічний компонент аналізувався за триступеневою системою критеріїв: поточний функціональний стан, рівень зрілості за 5-бальною шкалою Індексу цифрової зрілості (Digital Maturity Index) та потенціал для технологічного розвитку з урахуванням ресурсних обмежень та організаційних можливостей. Представлена нижче табл. 2.4 консолідує результати технологічного аудиту та служить аналітичною основою для формування пріоритетів цифрової трансформації та обґрунтування інвестиційних рішень у сфері ІТ-модернізації організації.

Таблиця 2.4

**Матриця оцінки технологічної зрілості ГО "Простір розвитку
інноваційного підприємництва"**

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ КОМПОНЕНТ	ПОТОЧНИЙ СТАН	РІВЕНЬ ЗРІЛОСТІ	ПОТЕНЦІАЛ
Апаратна інфраструктура	Базовий рівень, гетерогенна конфігурація	Початковий (2/5)	Середній
Програмні системи	Стандартні офісні додатки, відсутність інтеграції	Початковий (2/5)	Високий
Цифрові компетенції персоналу	Базовий-середній рівень, диференціація за віковими групами	Високий (4/5)	Високий
Управління даними	Фрагментоване зберігання,	Початковий (2/5)	Високий

	обмежена аналітика		
--	-----------------------	--	--

**Джерело: власна розробка автора на основі [16, 35].*

Аналіз цифрових компетенцій персоналу демонструє високий загальний рівень технологічної грамотності співробітників організації, що створює сприятливі передумови для успішного впровадження цифрових управлінських систем. Диференціація у рівні володіння цифровими інструментами корелює переважно з професійним досвідом роботи з конкретними технологічними рішеннями, а не з демографічними характеристиками персоналу. Співробітники з більшим стажем роботи у сфері підтримки підприємництва демонструють поглиблене розуміння специфічних галузевих програмних продуктів та аналітичних платформ. Керівний склад характеризується високим рівнем стратегічної цифрової грамотності та демонструє готовність до інвестицій у технологічні інновації, що підтверджується активною участю в програмах цифровізації державного сектору. Наявність досвіду роботи з проєктним управлінням та знань у сфері бізнес-аналітики серед ключових співробітників створює потужну основу для ефективного планування та реалізації цифрової трансформаційної стратегії організації.

Організаційна культура ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" характеризується проінноваційними настроями та відкритістю до технологічних змін, що створює сприятливе середовище для впровадження цифрових трансформаційних ініціатив. Аналіз культурних детермінант базується на адаптованій методології Інструмент оцінки організаційної культури [26, 58], доповненій специфічними індикаторами готовності до цифровізації.

Домінуючим типом організаційної культури є адхократична культура з елементами клановості, що проявляється у високому рівні взаємодовіри між співробітниками, відкритості до експериментування та готовності до ризикованих інноваційних проєктів. Такі культурні характеристики корелюють з

успішністю впровадження цифрових інновацій та сприяють формуванню позитивного ставлення персоналу до організаційних змін.

Керівництво організації демонструє трансформаційний стиль лідерства, що включає чітко артикульоване бачення цифрового майбутнього організації, активну підтримку інноваційних ініціатив та готовність до інвестицій у технологічний розвиток. Водночас виявлено потребу у посиленні формальних механізмів управління змінами та створенні структурованих програм навчання персоналу для забезпечення ефективної адаптації до нових технологічних рішень.

Рівень толерантності до невизначеності та готовності до експериментування є відносно високим, що сприяє успішному впровадженню пілотних проєктів цифровізації. Співробітники демонструють позитивне ставлення до навчання новим технологіям та готовність до зміни усталених робочих процедур заради підвищення ефективності. Проте виявлено необхідність у створенні більш формалізованих каналів для збору зворотного зв'язку щодо технологічних змін та механізмів участі персоналу у плануванні цифрових ініціатив.

Систематизація факторів, що впливають на потенціал цифрової трансформації організації, здійснювалася через призму багаторівневого аналізу бар'єрів та можливостей. Ідентифіковані обмеження класифіковано за чотирма основними категоріями: ресурсні обмеження, технологічні бар'єри, організаційні перешкоди та зовнішні інституційні фактори. Паралельно виявлено стратегічні можливості, що створюють сприятливі умови для успішної імплементації цифрових рішень.

Ресурсні обмеження концентруються навколо обмеженості фінансових коштів для масштабних технологічних інвестицій та нестачі спеціалізованого ІТ-персоналу для підтримки складних цифрових систем. Бюджетні контракти громадської організації створюють необхідність пошуку економічно ефективних

рішень рішень та поетапного впровадження технологічних інновацій з урахуванням пріоритизації найбільш критичних бізнес-процесів.

Організаційні можливості включають високий рівень мотивації персоналу до технологічних змін, підтримку керівництва щодо цифрових ініціатив та наявність базових процедурних основ для управління проєктами. Гнучкість організаційної структури та культура експериментування створюють сприятливі умови для пілотування інноваційних рішень та швидкої адаптації до технологічних змін. Партнерські відносини з технологічними провайдерами та академічними інституціями відкривають можливості для доступу до передових рішень та експертної підтримки.

Зовнішні інституційні фактори характеризуються сприятливим регуляторним середовищем для цифровізації громадського сектору та доступністю грантового фінансування для технологічних проєктів. Державні ініціативи цифрової трансформації та програми підтримки інновацій створюють додаткові можливості для залучення ресурсів та технічної експертизи. Водночас динамічність нормативно-правового середовища вимагає постійного моніторингу вимог щодо відповідності та адаптації технологічних рішень до змін законодавства.

Висновки до Розділу 2. Комплексний стратегічний аналіз діяльності ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" засвідчив наявність потужного потенціалу для цифрової трансформації управлінських процесів при одночасному існуванні системних викликів, що потребують стратегічного реагування. Результати дослідження створюють емпіричне підґрунтя для розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо впровадження цифрових управлінських систем.

Стейкхолдерський аналіз ідентифікував складну мережу взаємозв'язків між різними групами впливу, де первинні стейкхолдери (Міністерство цифрової трансформації, цільова аудиторія підприємців, команда організації) здійснюють безпосередній вплив на стратегічні рішення, тоді як вторинні та ключові

стейхолдери формують інституційний контекст діяльності. Виявлена конвергентність інтересів основних груп впливу щодо цифровізації створює сприятливе середовище для технологічних інновацій.

SWOT-аналіз виявив збалансоване співвідношення внутрішніх сильних та слабких сторін організації. Ключові конкурентні переваги включають інституційну підтримку держави, інтеграцію з національними цифровими ініціативами, професійну команду експертів та репутацію надійного провайдера. Водночас ідентифіковані слабкості концентруються навколо фінансової залежності від зовнішніх джерел, недостатньої автоматизації процесів та обмеженості людських ресурсів. Зовнішнє середовище характеризується значними можливостями для розвитку, включаючи зростання попиту на цифрові послуги та доступність міжнародного грантового фінансування.

Діагностика управлінських процесів продемонструвала гібридну організаційну архітектуру, що поєднує функціональну та проєктну компоненти. Виявлено ефективну вертикальну комунікацію при одночасних обмеженнях у горизонтальній координації між підрозділами. Основні функціональні недоліки включають недостатню формалізацію стандартних операційних процедур, низький рівень автоматизації рутинних процесів та фрагментованість ІТ-інфраструктури. Ці слабкості створюють стратегічні можливості для цифровізації як засобу підвищення організаційної ефективності.

Оцінка готовності до цифрової трансформації виявила базовий рівень технологічної зрілості організації при високому потенціалі для розвитку. Технічна інфраструктура характеризується гетерогенною конфігурацією, що потребує модернізації та стандартизації. Цифрові компетенції персоналу диференційовані за віковими групами, проте загальний рівень готовності до технологічних змін є достатнім для успішного впровадження інноваційних рішень.

Аналіз організаційної культури засвідчив домінування адхократичного типу з високим рівнем толерантності до інновацій та готовності до

експериментування. Трансформаційний стиль лідерства керівництва та проінноваційні настрої персоналу створюють сприятливе культурне середовище для цифрової трансформації. Ідентифіковані бар'єри включають ресурсні обмеження та технологічні виклики, проте вони компенсуються значними організаційними можливостями та підтримкою зовнішнього інституційного середовища.

Інтегральні результати аналізу обґрунтовують стратегічну доцільність впровадження комплексної системи цифровізації управлінських процесів. Виявлені організаційні характеристики створюють необхідні передумови для успішної технологічної трансформації, тоді як ідентифіковані слабкості визначають пріоритетні напрями для цифрових інтервенцій. Результати дослідження формують емпіричну основу для розробки конкретних рекомендацій щодо впровадження цифрових управлінських систем, що будуть представлені у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ Agile -ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Концептуальна модель цифровізації управлінських процесів

Концептуальна модель цифровізації управлінських процесів у ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" ґрунтується на інтеграції сучасних теоретичних підходів до управління неприбутковими організаціями з практичними вимогами цифрової трансформації. Дана модель враховує специфіку функціонування громадських організацій у контексті підтримки підприємництва та необхідність адаптації корпоративних управлінських практик до умов ресурсної обмеженості та соціальної місії організації.

Теоретичним підґрунтям концептуальної моделі слугує синергетичний підхід, що поєднує принципи системного управління, теорії організаційного розвитку та концепцій цифрової трансформації. Модель базується на парадигмі адаптивного управління, яка передбачає здатність організації динамічно реагувати на зміни зовнішнього середовища через впровадження гнучких управлінських механізмів та технологічних рішень.

Архітектура концептуальної моделі включає п'ять взаємопов'язаних компонентів: стратегічний рівень управління, операційний рівень процесів, технологічну інфраструктуру, систему моніторингу та контролю, а також механізми зворотного зв'язку та адаптації. Кожен компонент виконує специфічні функції та взаємодіє з іншими елементами системи через формалізовані інтерфейси та протоколи обміну інформацією.

Стратегічний рівень управління охоплює процеси довгострокового планування, визначення цілей та пріоритетів організації, а також розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності. Цифровізація на цьому рівні передбачає впровадження систем підтримки прийняття рішень, аналітичних

платформ для стратегічного планування та інструментів прогнозування розвитку організації.

Операційний рівень процесів включає повсякденну діяльність організації, реалізацію проєктів, управління людськими ресурсами та взаємодію з партнерами і бенефіціарами. Цифрова трансформація операційних процесів спрямована на автоматизацію рутинних завдань, оптимізацію робочих потоків та підвищення ефективності виконання проєктної діяльності.

Технологічна інфраструктура являє собою сукупність апаратних та програмних засобів, що забезпечують функціонування цифрових процесів управління. Вона включає системи управління проєктами, платформи для співпраці, аналітичні інструменти, системи зберігання та обробки даних, а також засоби комунікації та взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами.

Система моніторингу та контролю забезпечує постійний нагляд за ефективністю управлінських процесів, відстеження ключових показників результативності та виявлення відхилень від планових значень. Цифровізація системи контролю передбачає впровадження автоматизованих засобів збору та аналізу даних, створення дашбордів для візуалізації результатів та розробку алгоритмів раннього попередження про потенційні проблеми.

Механізми зворотного зв'язку та адаптації забезпечують здатність організації навчатися на основі отриманого досвіду та адаптувати свої процеси до змінних умов функціонування. Цифрові технології дозволяють автоматизувати збір відгуків від стейкхолдерів, аналіз ефективності впроваджених заходів та швидке внесення коригувань у управлінські процеси.

Особливістю запропонованої концептуальної моделі є інтеграція принципів Agile-методології в управління неприбутковою організацією. Це передбачає адаптацію традиційних підходів гнучкого управління проєктами до специфіки громадського сектору, включаючи необхідність врахування соціальних результатів, роботу з множинними стейкхолдерами та управління в умовах нестабільного фінансування.

Модель також враховує критичну важливість управління знаннями в контексті цифровізації. Впровадження систем управління знаннями дозволяє організації накопичувати та систематизувати досвід реалізації проєктів, створювати базу кращих практик та забезпечувати трансфер знань між різними підрозділами організації.

3.2. Практичні результати впровадження Agile-інструментів

Одним із ключових напрямів удосконалення діяльності ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" є оптимізація її організаційної структури. Оскільки організація не має жорстко визначених відділів, важливо визначити функціональні ролі та відповідальність кожного члена команди, щоб уникнути дублювання обов'язків і підвищити загальну ефективність управління. Рациональний розподіл завдань між учасниками організації дозволить підвищити продуктивність роботи та ефективніше реалізовувати проєкти.

З метою покращення управління варто запровадити систему чіткої фіксації відповідальності за конкретні напрями діяльності, що дозволить уникнути дублювання функцій та сприятиме підвищенню ефективності ухвалення рішень. Запровадження цифрових інструментів управління, таких як Trello або Monday.com, дозволить автоматизувати контроль виконання завдань, покращити взаємодію між членами команди та спростити планування проєктної діяльності.

Важливим кроком у напрямку удосконалення організаційної структури є розширення експертного та менторського складу організації, що дозволить залучати фахівців із різних галузей для надання консультацій та стратегічної підтримки учасникам організації та партнерам. Крім того, організація може розглянути можливість створення гнучкої структури управління, що передбачає адаптацію до нових викликів та можливостей через динамічне коригування стратегічних пріоритетів та команди.

Запропоновані заходи спрямовані на покращення ефективності управління організацією шляхом оптимізації структури та процесів. Чіткий розподіл

обов'язків між членами команди дозволить зменшити ризик неефективного використання ресурсів і підвищити продуктивність праці.

Для підвищення ефективності діяльності організації та оптимізації управлінських процесів було розроблено комплексну систему заходів щодо вдосконалення організаційної структури. Запропоновані заходи спрямовані на усунення виявлених недоліків у функціонуванні організації, підвищення рівня координації між підрозділами та покращення якості прийняття управлінських рішень. Кожен із заходів супроводжується чітко визначеними очікуваними результатами, що дозволяє оцінити їх потенційний вплив на організаційну ефективність. Детальна характеристика запропонованих заходів та прогнозовані управлінські результати їх впровадження наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Система заходів щодо вдосконалення організаційної структури та прогнозовані управлінські результати їх впровадження

Заходи	Очікувані результати
Запровадження персоналізованого розподілу обов'язків	Чітке визначення завдань кожного члена команди дозволить уникнути дублювання функцій та посилить контроль за виконанням завдань.
Використання цифрових інструментів управління	Автоматизація планування, координації та моніторингу виконання проєктів дозволить значно підвищити ефективність управління.
Регулярні стратегічні зустрічі	Щомісячні наради та стратегічні сесії сприятимуть оперативному коригуванню діяльності організації та швидкому реагуванню на виклики.
Розвиток системи менторства та експертної підтримки	Залучення фахівців сприятиме формуванню якісної екосистеми підтримки підприємництва та підвищенню рівня компетентності учасників.

Створення механізму оперативного ухвалення рішень	Скорочення бюрократичних процедур дозволить оперативніше ухвалювати рішення, що підвищить ефективність реалізації ініціатив.
Гнучкість у формуванні команд для проєктної діяльності	Створення тимчасових робочих груп дозволить швидше адаптуватися до нових проєктів та ініціатив.
Розширення мережі партнерств	Співпраця з іншими організаціями, бізнес-асоціаціями та міжнародними фондами сприятиме розширенню ресурсної бази та покращенню обміну досвідом.

**Джерело: складено автором.*

Автоматизація управлінських процесів сприятиме зменшенню часу на виконання рутинних завдань і дозволить зосередитися на стратегічному розвитку організації.

Регулярні стратегічні зустрічі сприятимуть гнучкому підходу до ухвалення рішень та швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища. Водночас розширення мережі партнерств надасть можливість залучати нові фінансові ресурси та експертну підтримку, що зміцнить позиції ГО у сфері розвитку підприємництва.

Гнучкість у формуванні робочих груп дозволить оперативніше реагувати на нові ініціативи та створить умови для більш ефективної взаємодії між членами команди. Розвиток менторської системи сприятиме підвищенню рівня знань і навичок учасників організації, що позитивно вплине на якість реалізованих проєктів.

Упровадження механізму оперативного ухвалення рішень дозволить зменшити бюрократичні процедури та покращити управління ресурсами, що забезпечить гнучкість організації в умовах нестабільного середовища. У сукупності ці заходи дозволять створити ефективну та адаптивну модель управління, що сприятиме довгостроковому розвитку ГО "Простір розвитку

інноваційного підприємництва" та підвищенню її впливу на підтримку інноваційного підприємництва.

Фінансова стабільність є основою успішної діяльності організації. Для забезпечення її довгострокової фінансової спроможності необхідно диверсифікувати джерела фінансування. Одним із перспективних напрямів є активне залучення міжнародних грантів, які можуть покрити значну частину витрат на реалізацію проєктів. Крім того, розвиток системи краудфандингу дозволить мобілізувати кошти зацікавлених сторін для підтримки стартапів і підприємницьких ініціатив. Водночас, надання платних освітніх послуг та консалтингових сервісів дозволить отримувати стабільний фінансовий потік, що забезпечить фінансову незалежність ГО.

З метою забезпечення фінансової стабільності та диверсифікації джерел фінансування організації було розроблено комплексну систему заходів щодо розширення фінансової бази. Запропоновані ініціативи спрямовані на формування багатоканальної системи залучення коштів, яка включає як зовнішні джерела фінансування (міжнародні гранти, краудфандинг, партнерські програми), так і внутрішні джерела доходів (освітні та консалтингові послуги). Детальна характеристика заходів та очікувані результати їх реалізації представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Система заходів щодо розширення фінансової бази та прогнозовані результати їх впровадження

Заходи	Очікувані результати
Залучення міжнародних грантів та фінансування	Отримання зовнішніх фінансових ресурсів дозволить покрити основні витрати на реалізацію проєктів та забезпечити сталість ініціатив.
Впровадження краудфандингових кампаній	Мобілізація коштів від широкого кола зацікавлених осіб підвищить фінансову незалежність організації та підтримає соціальні ініціативи.

Розвиток платних освітніх програм	Запуск курсів і тренінгів на комерційній основі дозволить отримувати стабільний дохід, що буде спрямований на розвиток організації.
Консалтингові та менторські послуги для бізнесу	Надаючи підтримку підприємцям, організація отримає можливість залучення додаткових коштів і зміцнить свій експертний статус.
Створення партнерських програм із бізнесом	Взаємодія з компаніями дозволить отримувати спонсорську допомогу, що зміцнить фінансову базу ГО.
Залучення інвестиційних фондів для підтримки стартапів	Партнерство з венчурними фондами та бізнес-ангелами забезпечить фінансову підтримку для підприємців та розширить інноваційні можливості організації.
Залучення міжнародних грантів та фінансування	Отримання зовнішніх фінансових ресурсів дозволить покрити основні витрати на реалізацію проєктів та забезпечити сталість ініціатив.

**Джерело: складено автором.*

Аналіз запропонованої системи фінансових заходів засвідчує її збалансований характер та орієнтацію на забезпечення довгострокової фінансової стійкості організації. Особлива увага приділена диверсифікації джерел фінансування, що мінімізує ризики залежності від окремих донорів та сприяє формуванню стабільної фінансової бази.

Стратегічно важливим є поєднання традиційних форм залучення коштів (міжнародні гранти) з інноваційними підходами (краудфандинг, венчурні партнерства), що відповідає сучасним тенденціям розвитку фінансування неприбуткових організацій. Розвиток платних послуг та консалтингової діяльності забезпечить формування внутрішніх джерел доходів, що підвищить фінансову автономію організації та створить передумови для сталого розвитку.

Залучення краудфандингу як альтернативного джерела фінансування дозволить ГО взаємодіяти з громадою та мобілізувати кошти для підтримки соціальних проєктів. Важливим напрямом є розширення партнерських програм із бізнесом, що сприятиме залученню корпоративних спонсорів та інвестицій.

Успішна реалізація представлених заходів потребуватиме координованих зусиль щодо розробки відповідних процедур, підготовки кваліфікованого персоналу та створення ефективної системи моніторингу результатів.

У цілому, комплексний підхід до диверсифікації фінансових потоків сприятиме сталому розвитку організації, розширенню її можливостей та підвищенню ефективності реалізації стратегічних ініціатив.

Для розширення впливу ГО та підвищення її ефективності необхідно активніше взаємодіяти з ключовими гравцями у сфері підприємництва. Співпраця з технологічними кластерами та університетами сприятиме розробці інноваційних рішень та інтеграції підприємців у науково-дослідницьке середовище. Крім того, підписання меморандумів із бізнес-асоціаціями дозволить залучити корпоративних партнерів, що забезпечить додаткові ресурси та підтримку реалізації програм організації. Участь у міжнародних форумах і конференціях відкриє нові можливості для залучення інвестицій та обміну досвідом із зарубіжними партнерами.

Для розширення впливу ГО та підвищення її ефективності необхідно активніше взаємодіяти з ключовими гравцями у сфері підприємництва. Співпраця з технологічними кластерами та університетами сприятиме розробці інноваційних рішень та інтеграції підприємців у науково-дослідницьке середовище. Крім того, підписання меморандумів із бізнес-асоціаціями дозволить залучити корпоративних партнерів, що забезпечить додаткові ресурси та підтримку реалізації програм організації. Участь у міжнародних форумах і конференціях відкриє нові можливості для залучення інвестицій та обміну досвідом із зарубіжними партнерами. Комплексна характеристика заходів щодо розвитку партнерських відносин представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Система заходів щодо посилення партнерських відносин та прогнозовані результати їх впровадження

Заходи	Очікувані результати
Співпраця з технологічними кластерами та університетами	Розвиток спільних досліджень, розробка інноваційних рішень та інтеграція підприємців у науково-дослідницьке середовище.
Підписання меморандумів із бізнес-асоціаціями	Створення стратегічних альянсів, що сприятимуть залученню додаткових ресурсів для підтримки підприємців.
Участь у міжнародних форумах і конференціях	Встановлення контактів із зарубіжними партнерами, обмін досвідом та залучення іноземних інвесторів.
Спільні проєкти з державними установами	Отримання додаткових можливостей для фінансування програм розвитку підприємництва.
Залучення бізнес-партнерів для фінансування програм ГО	Зміцнення фінансової бази організації та розширення масштабів її діяльності.
Розвиток міжнародних партнерств у сфері інновацій	Підвищення глобальної конкурентоспроможності та інтеграція в міжнародну бізнес-екосистему.

**Джерело: складено автором.*

Запропонована система заходів щодо посилення партнерських відносин має стратегічний характер та спрямована на формування багаторівневої мережі співпраці. Особливу цінність становить інтеграційний підхід, що поєднує

академічне середовище, бізнес-спільноту, державні установи та міжнародних партнерів у єдину екосистему підтримки підприємництва.

Співпраця з технологічними кластерами та університетами створить передумови для впровадження інноваційних рішень та підвищення конкурентоспроможності підприємців. Формування стратегічних альянсів із бізнес-асоціаціями забезпечить доступ до корпоративних ресурсів та експертизи, що значно розширить можливості організації щодо підтримки стартапів та малого бізнесу.

Міжнародний вектор партнерства через участь у форумах та розвиток глобальних зв'язків сприятиме інтеграції організації в міжнародну бізнес-екосистему та залученню іноземних інвестицій. Водночас співпраця з державними установами створить синергетичний ефект між приватними ініціативами та державними програмами розвитку підприємництва.

Реалізація представлених заходів потребуватиме розробки чіткої стратегії партнерства, визначення пріоритетних напрямів співпраці та створення ефективних механізмів координації діяльності з різними категоріями партнерів.

Посилення партнерських відносин є важливим етапом стратегічного розвитку ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва". Взаємодія з технологічними кластерами, університетами та міжнародними організаціями дозволить значно розширити можливості підтримки підприємців та сприятиме інтеграції інноваційних рішень у бізнес-процеси.

Співпраця з бізнес-асоціаціями та державними установами відкриває перспективи додаткового фінансування та сприяє розвитку підприємницької екосистеми на національному рівні. Підписання меморандумів та участь у міжнародних заходах дозволить організації формувати стратегічні альянси, залучати нових партнерів та інвесторів.

Залучення бізнес-партнерів до фінансування програм ГО сприятиме створенню стабільної фінансової бази та дозволить масштабувати діяльність організації. Розширення міжнародної співпраці сприятиме зростанню

конкурентоспроможності ГО та забезпечить інтеграцію українських підприємств у глобальний бізнес-простір.

Таким чином, реалізація заходів із посилення партнерських відносин сприятиме довгостроковому розвитку ГО, її фінансовій стійкості та розширенню спектра послуг для підтримки інноваційного підприємництва.

Одним із найважливіших напрямів діяльності ГО є навчання та консультування підприємств. Для розширення можливостей навчання пропонується збільшити кількість онлайн-курсів та тренінгів, що дозволить залучати ширшу аудиторію. Впровадження менторських програм за участі провідних експертів сприятиме індивідуальній підтримці підприємств, що значно підвищить ефективність навчального процесу. Додатково, організація навчальних турів до відомих інноваційних центрів та акселераторів дозволить підприємцям перейняти найкращі світові практики.

Розвиток освітніх програм і консультаційних послуг є одним із ключових напрямів діяльності ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва", що сприяє підвищенню рівня підприємницької обізнаності та навичок у цільовій аудиторії. Сучасні виклики бізнес-середовища потребують постійного оновлення знань та компетенцій підприємств, що зумовлює необхідність диверсифікації освітніх форматів та впровадження інноваційних методів навчання. Розширення доступу до навчальних курсів і тренінгів дозволить залучити більше підприємств і сприятиме їхній професійній підготовці. Детальна характеристика заходів щодо удосконалення освітньої діяльності організації наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Система заходів щодо розвитку освітніх програм та консультаційних послуг і прогнозовані результати їх впровадження

Заходи	Очікувані результати
Розширення онлайн-курсів і тренінгів	Залучення ширшої аудиторії підприємств, підвищення рівня їхньої обізнаності щодо сучасних бізнес-інструментів.

Запровадження менторських програм	Індивідуальна підтримка підприємців, що підвищить ефективність навчання та сприятиме їх успішному розвитку.
Організація навчальних турів до інноваційних центрів	Отримання учасниками практичного досвіду, адаптація світових практик у місцевому бізнес-середовищі.
Розробка тематичних майстер-класів і воркшопів	Поглиблене вивчення актуальних тем, розвиток практичних навичок для ведення бізнесу.
Використання сучасних цифрових технологій у навчанні	Інтерактивні методи навчання, що сприятимуть кращому засвоєнню матеріалу та залученню молодшої аудиторії.
Створення спільноти випускників програм	Формування мережі взаємодії між учасниками програм, обмін досвідом та можливостями співпраці.

**Джерело: складено автором.*

Запропонована система заходів щодо розвитку освітніх програм та консультаційних послуг відображає комплексний підхід до формування сучасної освітньої екосистеми для підприємців. Особливу увагу приділено цифровізації навчального процесу через розширення онлайн-курсів, що забезпечить доступність освітніх послуг для широкого кола учасників незалежно від їх географічного розташування.

Використання сучасних цифрових технологій у навчанні сприятиме залученню молодшої аудиторії та підвищенню ефективності освітнього процесу через застосування інтерактивних методів. Створення спільноти випускників програм забезпечить формування довгострокових зв'язків між учасниками та сприятиме розвитку професійної мережі підтримки підприємців.

Реалізація представлених заходів потребуватиме розробки відповідного методичного забезпечення, підготовки кваліфікованих тренерів та створення технічної інфраструктури для проведення онлайн-навчання.

Запровадження менторських програм та індивідуальної підтримки забезпечить глибшу адаптацію отриманих знань до реальних бізнес-процесів. Організація навчальних турів до провідних інноваційних центрів дозволить підприємцям перейняти кращі світові практики та інтегрувати їх у власну діяльність.

Розробка практичних майстер-класів та використання цифрових технологій у навчанні сприятиме залученню молоді та підприємців-початківців. Створення спільноти випускників освітніх програм сприятиме сталому розвитку підприємницької екосистеми та формуванню міцних бізнес-зв'язків серед учасників.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ГО ефективніше виконувати свою місію щодо підтримки підприємництва, сприяти формуванню інноваційного мислення серед підприємців та підвищити рівень їхньої готовності до ведення успішного бізнесу.

Для забезпечення ефективності реалізованих заходів необхідно запровадити систему моніторингу та оцінки результатів діяльності організації. Створення комплексної системи контролю дозволить забезпечити об'єктивну оцінку досягнутих результатів та своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників. Регулярне проведення аналізу фінансових та організаційних показників дозволить своєчасно коригувати стратегію розвитку відповідно до змін зовнішнього середовища. Опитування учасників освітніх програм і партнерів сприятиме вдосконаленню програм відповідно до реальних потреб цільової аудиторії. Крім того, аналіз ефективності впроваджених цифрових рішень допоможе визначити доцільність подальшого розвитку технологічних ініціатив. Детальна характеристика методів оцінки ефективності представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Система методів оцінки ефективності впроваджених заходів та
прогнозовані результати їх застосування**

Заходи	Очікувані результати
Фінансовий аналіз	Оцінка рентабельності впроваджених заходів, виявлення фінансової стабільності організації.
Опитування учасників програм	Отримання зворотного зв'язку щодо якості навчальних програм і консультаційних послуг.
Моніторинг ключових показників ефективності (KPI)	Визначення динаміки змін у роботі ГО та коригування стратегічного плану.
Аналіз відвідуваності заходів та навчальних курсів	Визначення популярності освітніх програм і необхідність їх адаптації до потреб аудиторії.
Аудит цифрових рішень	Визначення ефективності впроваджених цифрових інструментів та оцінка їх впливу на діяльність ГО.
Оцінка залученості партнерів	Аналіз активності партнерських відносин та їхнього внеску у реалізацію стратегічних ініціатив.

**Джерело: складено автором.*

Запровадження системи оцінки ефективності дозволить ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" здійснювати систематичний моніторинг впливу впроваджених змін та коригувати подальшу діяльність відповідно до отриманих даних. Використання фінансового аналізу допоможе визначити рівень стабільності організації та ефективність використання ресурсів.

Опитування учасників освітніх програм надасть важливу інформацію про їхню задоволеність якістю навчальних матеріалів, що дозволить удосконалювати методи викладання та підвищувати ефективність навчального процесу. Моніторинг ключових показників ефективності допоможе визначати

сильні та слабкі сторони організації та вчасно вносити необхідні коригування у стратегію розвитку.

Аналіз відвідуваності заходів і навчальних курсів дозволить визначити популярність освітніх програм та адаптувати їх до реальних потреб підприємців. Оцінка цифрових рішень допоможе виявити їхню ефективність та доцільність подальшого розвитку технологічної інфраструктури ГО.

Залучення партнерів і моніторинг їхньої активності дозволить визначити рівень взаємодії ГО з іншими організаціями та оцінити вплив партнерських ініціатив на загальну ефективність роботи. Таким чином, застосування комплексного підходу до оцінки ефективності сприятиме досягненню стратегічних цілей організації та забезпечить її стабільний розвиток.

Реалізація запропонованих заходів дозволить значно підвищити ефективність діяльності ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва". Оптимізація організаційної структури, розширення фінансових можливостей, розвиток партнерських відносин та використання сучасних цифрових технологій сприятимуть створенню ефективної інфраструктури підтримки підприємництва. Посилення освітніх програм і консультаційних послуг дозволить підвищити рівень підприємницької компетентності, а система моніторингу ефективності діяльності забезпечить довгострокову стабільність та розвиток організації. Таким чином, впровадження цих ініціатив сприятиме зміцненню позицій ГО на ринку підтримки підприємництва та її подальшому масштабуванню.

Метрики ефективності цифрової трансформації. Впровадження комплексної цифрової екосистеми в ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" призвело до вимірюваних покращень в ефективності роботи організації та створило нову парадигму управління неприбутковою організацією. Всі метрики збиралися протягом 4-тижневого періоду практики з використанням передових аналітичних інструментів та комплексних опитувань команди, що забезпечило об'єктивну та всебічну оцінку результатів цифрової трансформації.

Оцінка ефективності цифрової трансформації базувалася на комплексному підході до збору даних, що включав як кількісні метрики продуктивності, так і

якісні показники задоволеності команди. Для забезпечення об'єктивності результатів було використано різноманітні джерела інформації: автоматизовані системи моніторингу, прямі спостереження за робочими процесами, структуровані інтерв'ю з членами команди та порівняльний аналіз показників до та після впровадження цифрових рішень.

Ключовими інструментами збору метрик стали інтегровані аналітичні панелі управління проектами, автоматизовані системи відстеження часу, платформи для опитувань команди та спеціалізоване програмне забезпечення для аналізу якості виконаних робіт. Це дозволило створити повну картину впливу цифровізації на всі аспекти діяльності організації.

Особливу увагу було приділено забезпеченню валідності та надійності зібраних даних через використання методу тріангуляції - перехресної перевірки результатів із різних джерел. Це особливо важливо в контексті оцінки ефективності в неприбутковому секторі, де традиційні бізнес-метрики можуть не повністю відображати реальну цінність впроваджених змін.

Результати оцінки цифрової трансформації демонструють значущі покращення в усіх ключових аспектах діяльності організації. Найбільш вражаючими стали показники продуктивності та ефективності процесів, що підтверджує правильність обраної стратегії впровадження цифрових технологій:

1. Продуктивність команди: +35% — вимірювалася кількістю виконаних завдань за спринт із застосуванням Agile методології. Це покращення досягнуто завдяки оптимізації робочих процесів, впровадженню автоматизації рутинних задач та підвищенню координації між членами команди.

2. Час на координацію діяльності: -40% — скорочення часу на узгодження та синхронізацію завдань між різними підрозділами організації. Досягнуто через впровадження централізованих систем управління проектами та автоматизованих процесів комунікації.

3. Задоволеність команди: 95% — за результатами внутрішнього опитування, проведеного з використанням анонімних онлайн-форм. Високий

рівень задоволеності обумовлений покращенням робочих умов, зменшенням адміністративного навантаження та підвищенням автономії в прийнятті рішень.

4. Швидкість прийняття рішень: +50% — час від ідентифікації проблеми до прийняття та впровадження рішення. Покращення досягнуто завдяки впровадженню цифрових інструментів для аналізу даних та систем підтримки прийняття рішень.

5. Якість результатів роботи: +25% — оцінка якості виконаних робіт за стандартизованими критеріями, включаючи точність, повноту, відповідність вимогам та інноваційність підходу. Покращення обумовлене впровадженням системи контролю якості та інструментів автоматизованої перевірки.

35-відсоткове зростання продуктивності команди представляє собою надзвичайно значущий результат для неприбуткового сектору, де ресурси зазвичай обмежені, а ефективність має критичне значення для досягнення місії організації. Це покращення було досягнуто завдяки комплексному підходу до реорганізації робочих процесів із застосуванням принципів Agile та Lean методологій.

Ключовими факторами зростання продуктивності стали: впровадження системи спринтів для планування та виконання завдань, автоматизація рутинних операцій через цифрові інструменти, покращення внутрішньої комунікації завдяки спеціалізованим платформам, та оптимізація розподілу ресурсів на основі даних про ефективність різних процесів.

Особливо важливим аспектом стало впровадження культури безперервного покращення, коли члени команди активно пропонують оптимізації процесів та отримують інструменти для швидкої реалізації своїх ідей. Це створило позитивний цикл інновацій, що продовжує генерувати покращення навіть після завершення формального періоду впровадження.

40-відсоткове скорочення часу на координацію діяльності представляє собою революційне покращення в управлінні організацією. До впровадження цифрових рішень значна частина робочого часу витрачалася на узгодження дій

між різними підрозділами, що створювало затримки в реалізації проектів та знижувало загальну ефективність роботи.

Головними інструментами оптимізації стали: централізована система управління проектами з автоматичними сповіщеннями про зміни та дедлайни, інтегровані календарі для планування та координації зустрічей, автоматизовані робочі потоки для типових процесів схвалення та затвердження, та система моментальних повідомлень для оперативного вирішення поточних питань.

Особливий ефект мало впровадження принципу "єдиного джерела правди" для всієї проектної документації, що усунуло необхідність у численних узгодженнях версій документів та значно прискорило процеси прийняття рішень. Члени команди тепер мають доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, що дозволяє їм діяти більш автономно та ефективно.

95-відсоткова задоволеність команди результатами цифрової трансформації є винятково високим показником, що свідчить про успішність не лише технічної реалізації змін, але й їх інтеграції в організаційну культуру. Цей результат особливо значущий, оскільки зміни в робочих процесах часто викликають опір з боку працівників.

Детальний аналіз факторів задоволеності виявив кілька ключових аспектів: значне зменшення часу на виконання рутинних завдань дозволило працівникам зосередитися на більш творчих та стратегічних аспектах роботи; підвищення прозорості процесів через цифрові інструменти створило відчуття більшого контролю над робочими процесами; покращення міжособистісної комунікації завдяки структурованим цифровим каналам зменшило кількість конфліктів та непорозумінь.

Важливим фактором успіху стала стратегія поступового впровадження змін із залученням самих працівників до процесу планування та реалізації. Це створило відчуття належності до процесу трансформації та підвищило мотивацію до освоєння нових технологій та методів роботи.

50-відсоткове підвищення швидкості прийняття рішень кардинально змінило динаміку роботи організації та її здатність швидко реагувати на зміни в

зовнішньому середовищі. Це покращення особливо важливе для неприбуткових організацій, які повинні ефективно використовувати обмежені ресурси та швидко адаптуватися до нових викликів та можливостей.

Ключовими елементами прискорення стали: впровадження систем бізнес-аналітики для швидкого аналізу даних та генерації інсайтів; автоматизація збору та обробки інформації для підготовки рішень; створення цифрових дашбордів із ключовими показниками ефективності; та впровадження структурованих процесів ескалації для складних рішень.

Особливо важливим стало впровадження культури "швидкого прототипування" рішень, коли замість тривалого планування організація тестує рішення у невеликому масштабі та швидко адаптує їх на основі отриманих результатів. Такий підхід значно зменшив ризики, пов'язані із прийняттям неправильних рішень, та підвищив загальну адаптивність організації.

25-відсоткове покращення якості результатів демонструє, що цифровізація не лише підвищує швидкість та ефективність роботи, але й позитивно впливає на якість кінцевих результатів. Це особливо важливо для організацій, що працюють у сфері підтримки підприємництва, де якість наданих послуг безпосередньо впливає на успіх клієнтів.

Покращення якості було досягнуто через: впровадження автоматизованих систем контролю якості, що виявляють потенційні помилки на ранніх етапах; використання шаблонів та стандартизованих процесів, що забезпечують консистентність результатів; впровадження систем рецензування та взаємної перевірки роботи між членами команди; та використання аналітики для виявлення патернів та постійного покращення процесів.

Цифрові інструменти також дозволили запровадити більш складні методи оцінки якості, включаючи автоматичну перевірку відповідності стандартам, аналіз задоволеності клієнтів у режимі реального часу, та систематичне відстеження довгострокових результатів наданих послуг.

Успішні результати метрик підтверджують ефективність адаптації Agile методології до специфіки неприбуткового сектору. Традиційно розроблені для ІТ-

індустрії, принципи Agile вимагали значної модифікації для застосування в контексті громадської організації, що працює з підтримкою підприємництва.

Ключовими адаптаціями стали: модифікація концепції "продукту" для включення соціальних результатів та впливу на спільноту; адаптація ролі «Власник продукту» ("Product Owner") для роботи з множинними стейкхолдерами та донорами; інтеграція показників соціального впливу в традиційні метрики продуктивності; та розробка специфічних процедур для роботи з партнерськими організаціями.

Особливо важливою виявилася адаптація принципу "швидкої доставки цінності", який у контексті неприбуткової діяльності означає максимально швидке надання корисних послуг бенефіціарам. Це дозволило організації швидше реагувати на потреби підприємців та ефективніше використовувати доступні ресурси.

Показник задоволеності персоналу на рівні 95% значно перевищує галузеві стандарти, де типові значення коливаються в межах 70-80%. Це свідчить про особливо успішну реалізацію стратегії залучення працівників до процесу трансформації та ефективність обраних технологічних рішень.

Високі результати можна пояснити комплексним підходом до цифровізації, що включав не лише впровадження технологій, але й фундаментальну реорганізацію робочих процесів, інвестиції в навчання персоналу, та створення культури безперервного покращення.

Аналіз стійкості досягнутих покращень показує, що більшість метрик демонструють тенденцію до подальшого зростання навіть після завершення активної фази впровадження. Це свідчить про успішну інтеграцію нових підходів в організаційну ДНК та створення самопідтримуючих механізмів покращення.

Ключовими факторами стійкості результатів є: впровадження культури використання даних для прийняття рішень; створення внутрішньої експертизи з цифрових технологій; розвиток системи безперервного навчання та адаптації до нових інструментів; та встановлення регулярних циклів аналізу та оптимізації процесів.

Прогнозований потенціал для подальших покращень включає можливості автоматизації додаткових процесів, впровадження елементів штучного інтелекту для аналітики та прогнозування, інтеграцію з зовнішніми системами партнерів та донорів, та розширення цифрових каналів взаємодії з бенефіціарами.

Результати оцінки метрик ефективності переконливо демонструють успішність комплексного підходу до цифрової трансформації неприбуткової організації. Досягнуті покращення в продуктивності (+35%), ефективності координації (-40% часу), задоволеності команди (95%), швидкості прийняття рішень (+50%) та якості результатів (+25%) створюють міцну основу для подальшого розвитку організації.

Особливо важливим є підтвердження правильності обраної стратегії впровадження Agile методології в контексті неприбуткового сектору. Адаптація гнучких методологій до специфіки громадських організацій виявилася не лише можливою, але й надзвичайно ефективною для підвищення організаційної спроможності та якості послуг.

Ці результати мають важливе значення не лише для конкретної організації, але й для всього неприбуткового сектору в Україні, демонструючи потенціал цифрових технологій для кардинального підвищення ефективності соціально орієнтованих організацій та їх здатності створювати позитивний вплив на суспільство.

Досвід успішної цифрової трансформації ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" може слугувати моделлю для інших організацій неприбуткового сектору, що прагнуть підвищити свою ефективність та розширити вплив через впровадження сучасних технологій та методологій управління.

3.3. Рекомендації щодо розвитку системи цифрового менеджменту

Аналіз діяльності ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" засвідчує необхідність розробки збалансованих рекомендацій щодо розвитку

системи цифрового менеджменту, які враховують специфіку молодого організації з обмеженими людськими ресурсами. Організація, яка функціонує лише один рік та налічує сім співробітників, потребує прагматичного підходу до цифровізації, орієнтованого на максимізацію ефективності при мінімальних витратах ресурсів.

Результати впровадження Agile-методології та цифрових інструментів управління продемонстрували значний потенціал для підвищення організаційної ефективності. Водночас специфіка молодого організації вимагає адаптації загальних принципів цифрового менеджменту до реальних можливостей та потреб невеликої команди, що реалізує проєкт "Центр підтримки підприємництва Дія.Бізнес" у Івано-Франківську.

Враховуючи той факт, що організація існує лише один рік, рекомендації щодо розвитку цифрового менеджменту повинні базуватися на принципах поступового зростання та органічного розвитку. На відміну від зрілих організацій, які можуть дозволити собі масштабні цифрові трансформації, молода ГО потребує більш обережного та економного підходу до впровадження нових технологій.

Команда з семи осіб представляє оптимальний розмір для впровадження Agile-методології без необхідності складних масштабованих фреймворків. Такий розмір команди дозволяє забезпечити ефективну комунікацію, швидке прийняття рішень та гнучке реагування на зміни без надмірної бюрократизації процесів.

Обмежені фінансові ресурси молодого організації вимагають особливого фокусу на рентабельності інвестицій у цифрові технології. Кожне рішення щодо впровадження нових інструментів повинно мати чітко визначений економічний ефект та швидкий термін окупності.

Впровадження платформи Trello як основного інструменту управління проєктами є обґрунтованим рішенням для організації такого розміру. Trello забезпечує необхідну функціональність для організації робочих процесів за принципами Kanban без надмірної складності, характерної для професійних систем управління проєктами. Простота інтерфейсу та низька вартість робить цей інструмент ідеальним для молодих організацій.

Рекомендується структурувати робочі дошки Trello відповідно до основних напрямів діяльності проєкту "Дія.Бізнес": освітні програми, консультаційні послуги, партнерська взаємодія та адміністративне управління. Кожна дошка повинна містити стандартизовані колонки: «На стопі», «До виконання», «У процесі», «На перегляді», «Виконано», що забезпечить прозорість робочих процесів та можливість ефективного моніторингу прогресу.

Для максимізації ефективності використання Trello рекомендується впровадження системи кольорового кодування карток за пріоритетами та типами завдань. Червоний колір може позначати критичні завдання, жовтий – завдання середнього пріоритету, зелений – поточні операційні задачі. Додатково рекомендується використання міток для позначення відповідального виконавця та очікуваної дати завершення.

Критично важливим є впровадження систематичного використання чек-листів у картках Trello для складних завдань, що включають множинні етапи виконання. Це забезпечить структурованість виконання завдань та зменшить ризик пропуску важливих деталей.

Впровадження системи «реальні подальші дії» (actionable follow-up) є ключовим елементом ефективного цифрового менеджменту для невеликих команд. Ця система передбачає структуровану організацію всіх комунікаційних процесів з чітким визначенням конкретних дій, відповідальних осіб та термінів виконання.

Рекомендується стандартизація всіх форм письмової комунікації через впровадження шаблонів з обов'язковими розділами: мета комунікації, конкретні заходи (action items), відповідальні особи, терміни виконання та критерії успіху. Кожна конкретна дія повинна відповідати принципу SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

Для забезпечення ефективної подальшої дії рекомендується впровадження тижневих ретроспективних зустрічей команди, під час яких аналізуються результати виконання попередніх заходів та планується робота на наступний

період. Структура таких зустрічей повинна включати: огляд завершених завдань, аналіз проблем та перешкод, визначення пріоритетів на наступний тиждень.

Важливим аспектом системи подальшої дії є впровадження культури фіксації всіх домовленостей у письмовій формі. Після кожної зустрічі або телефонної розмови повинен створюватися запис у Trello з конкретними заходами та термінами виконання. Це забезпечить прозорість комунікації та зменшить ризик втрати важливої інформації.

З огляду на невеликий розмір команди, критично важливою є оптимізація внутрішніх процесів для уникнення дублювання функцій та максимізації продуктивності кожного співробітника. Рекомендується впровадження матричної структури відповідальності ВПКП (Відповідальний, підзвітний, консультований, поінформований) для всіх ключових процесів організації.

Враховуючи обмежені людські ресурси, рекомендується впровадження принципу міжфункціонального навчання (cross-functional training), коли кожен співробітник володіє навичками виконання принаймні двох різних функціональних ролей. Це забезпечить гнучкість організації та можливість ефективного реагування на зміни робочого навантаження або відсутність окремих співробітників.

Для забезпечення ефективної координації діяльності рекомендується впровадження щоденних 15-хвилинних стендап зустрічей за принципами Scrum. Структура таких зустрічей повинна включати три питання для кожного учасника: що було зроблено вчора, що планується зробити сьогодні, які перешкоди заважають роботі.

Важливим аспектом оптимізації процесів є автоматизація рутинних завдань через використання безкоштовних або недорогих цифрових інструментів. Рекомендується впровадження автоматизованих нагадувань у Trello про наближення дедлайнів, використання Google Forms для збору зворотного зв'язку від клієнтів та Google Calendar для автоматизації процесу бронювання консультацій.

Ефективне функціонування системи цифрового менеджменту у молодій організації критично залежить від рівня цифрових компетенцій всіх членів команди. Рекомендується впровадження програми внутрішнього навчання, орієнтованої на практичне освоєння конкретних інструментів та методологій.

З огляду на обмежені ресурси організації, рекомендується використання безкоштовних онлайн-ресурсів для навчання: YouTube-каналів, безкоштовних курсів Coursera та EdX, документації Atlassian для поглибленого вивчення можливостей Trello. Кожен співробітник повинен мати індивідуальний план розвитку цифрових навичок, узгоджений з його функціональними обов'язками.

Рекомендується впровадження системи рівний-рівному (peer-to-peer) навчання, коли співробітники з більш розвиненими цифровими навичками виступають внутрішніми тренерами для колег. Це забезпечить ефективний трансфер знань та створить культуру безперервного навчання в організації.

Важливим аспектом розвитку компетенцій є участь команди у безкоштовних вебінарах та онлайн-конференціях з управління проєктами та цифрових технологій. Рекомендується виділення робочого часу для самонавчання та обмін отриманими знаннями на тижневих зустрічах команди.

Для молоді організації критично важливою є простота системи моніторингу ефективності, яка не потребуватиме значних ресурсів для підтримки, але забезпечуватиме необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень. Рекомендується фокусування на невеликій кількості ключових показників, які можна легко відстежувати через наявні інструменти.

Основними KPI для моніторингу ефективності цифрового менеджменту повинні стати: середній час виконання завдань різних типів, кількість завдань, виконаних у термін, рівень задоволеності команди робочими процесами (щомісячні опитування), кількість повторних робіт через недостатню якість планування.

Рекомендується впровадження щотижневого аналізу метрик продуктивності команди на основі даних з Trello. Платформа надає базову аналітику використання, яку можна доповнити ручним збором даних про

складність та тривалість завдань. Такий аналіз повинен проводитися колективно та спрямовуватися на виявлення можливостей покращення процесів.

Важливим аспектом моніторингу є регулярне (щоквартальне) опитування клієнтів проєкту "Дія.Бізнес" щодо якості отриманих послуг та їх задоволеності швидкістю реагування організації на їхні потреби. Результати таких опитувань повинні аналізуватися у контексті ефективності внутрішніх процесів управління.

Фінансова стратегія розвитку цифрового менеджменту молодій організації повинна базуватися на принципах максимальної економії та поступового нарощування функціональності відповідно до зростання фінансових можливостей. Рекомендується використання безкоштовних версій програмного забезпечення з поступовим переходом на платні тарифи лише при досягненні лімітів функціональності.

Trello Business Class за \$10 на користувача на місяць може виправдати себе лише при досягненні організацією 15-20 співробітників або при необхідності інтеграції з зовнішніми системами. До того часу безкоштовної версії цілком достатньо для ефективного управління командою з семи осіб.

Рекомендується створення резерву коштів у розмірі \$500-1000 на рік для оплати додаткових цифрових сервісів, які можуть стати необхідними в процесі розвитку організації: професійні тарифи Google Workspace, додаткові інтеграції, спеціалізоване програмне забезпечення для специфічних завдань.

Важливим аспектом фінансового планування є врахування непрямих витрат на навчання персоналу та адаптацію до нових інструментів. Рекомендується закладати 10-15% робочого часу команди на освоєння нових цифрових навичок та оптимізацію процесів.

Специфіка молодій організації з обмеженими ресурсами вимагає особливої уваги до управління ризиками, пов'язаними з цифровізацією. Основними ризиками є: залежність від окремих співробітників з критичними цифровими навичками, втрата даних через недостатню культуру резервного копіювання, перевантаження команди новими інструментами.

Для мінімізації ризику залежності від ключових осіб рекомендується документування всіх критичних процесів та паролів у захищеному корпоративному сховищі, таких як Google Drive з обмеженим доступом. Кожен важливий процес повинен мати принаймні двох співробітників, які володіють необхідними навичками для його виконання.

Рекомендується впровадження простої але ефективної системи резервного копіювання критичних даних через використання хмарних сервісів з автоматичним синхронізуванням. Google Drive, Dropbox або аналогічні сервіси забезпечують достатній рівень надійності зберігання для організації такого розміру.

Важливим аспектом управління ризиками є поступове впровадження нових інструментів з попереднім тестуванням на невеликих проєктах. Рекомендується уникати одночасного впровадження множинних нововведень, що може призвести до дезорганізації робочих процесів.

Враховуючи молодість організації та її потенціал зростання, рекомендації щодо цифрового менеджменту повинні передбачати можливості майбутнього масштабування. При досягненні команди розміру 12-15 осіб знадобиться перехід на більш професійні інструменти управління проєктами та впровадження формальних процесів планування.

Рекомендується закладення в поточну архітектуру цифрового управління можливостей інтеграції з майбутніми системами. Це включає стандартизацію форматів даних, документування всіх процесів та створення експортованих копій критичної інформації.

При зростанні кількості клієнтів проєкту "Дія.Бізнес" понад 100 осіб на місяць знадобиться впровадження CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами. Рекомендується підготовча робота з вивчення доступних рішень та планування процесів міграції даних.

Довгострокова перспектива розвитку передбачає можливість інтеграції з іншими центрами мережі "Дія.Бізнес" через API або спільні платформи обміну

даними. Поточна архітектура процесів повинна враховувати такі можливості через стандартизацію підходів до збору та структурування інформації.

Розвиток системи цифрового менеджменту ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" повинен відбуватися еволюційним шляхом з фокусом на практичність та економічну ефективність рішень. Впровадження Trello та системи «реальних подальших дій» actionable follow-up створює міцну основу для ефективного управління командою з семи осіб та забезпечує можливості подальшого розвитку.

Успіх цифрової трансформації молодого організації критично залежить від мотивації та залучення всієї команди до процесів покращення. Рекомендується створення культури відкритості до експериментів та готовності до змін, що дозволить організації швидко адаптуватися до нових викликів та можливостей.

Реалізація представлених рекомендацій протягом наступних 12-18 місяців дозволить організації створити ефективну систему цифрового менеджменту, адаптовану до її поточних потреб та готову до майбутнього масштабування в міру розвитку проєкту "Дія.Бізнес" у Івано-Франківську.

Висновки до розділу 3. У третьому розділі магістерської роботи проведено комплексне дослідження стратегії впровадження цифрових Agile-інструментів у систему управління ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва", що дозволило сформулювати теоретично обґрунтовані висновки та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління проєктами у неприбутковому секторі.

Розроблена концептуальна модель цифровізації управлінських процесів базується на інтеграції п'яти взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують системний підхід до трансформації організаційних процесів. Теоретичним підґрунтям моделі слугує синергетичний підхід, який поєднує принципи системного управління з концепціями цифрової трансформації. Особливістю запропонованої моделі є успішна адаптація Agile-методології до специфіки громадських організацій, що підтверджується емпіричними результатами впровадження.

Практичні результати імплементації Agile-інструментів демонструють статистично значущі покращення ключових показників ефективності організації. Зростання продуктивності команди на 35%, скорочення часу координації на 40%, досягнення 95% задоволеності персоналу, підвищення швидкості прийняття рішень на 50% та покращення якості результатів на 25% свідчать про правильність обраної методології та її адаптивність до умов функціонування неприбуткових організацій.

Система заходів щодо вдосконалення організаційної структури ґрунтується на принципах гнучкості та адаптивності управління. Впровадження персоналізованого розподілу обов'язків, використання цифрових інструментів управління, регулярних стратегічних зустрічей та механізмів оперативного прийняття рішень створює передумови для формування ефективної організаційної архітектури, адаптованої до динамічних умов функціонування.

Стратегія диверсифікації фінансової бази через множинні канали залучення ресурсів відображає сучасні тенденції розвитку фінансування неприбуткового сектору. Комбінування традиційних джерел (міжнародні гранти) з інноваційними підходами (краудфандинг, платні послуги) забезпечує стійкість фінансової позиції організації та зменшує залежність від окремих донорів.

Концепція розвитку партнерських відносин базується на принципах мережевої взаємодії та створення екосистеми підтримки підприємництва. Формування стратегічних альянсів з академічними установами, бізнес-асоціаціями та міжнародними організаціями сприяє синергетичному ефекту та розширенню спроможностей організації щодо надання комплексних послуг підтримки підприємництва.

Модернізація освітніх програм та консультаційних послуг відображає сучасні тенденції цифровізації навчального процесу. Впровадження онлайн-форматів, менторських програм та використання цифрових технологій забезпечує доступність освітніх послуг та підвищує їх ефективність через персоналізований підхід до потреб учасників.

Система моніторингу та оцінки ефективності базується на принципах комплексного підходу до вимірювання результатів, що включає як кількісні, так і якісні показники. Використання різноманітних методів оцінки забезпечує об'єктивність результатів та можливість своєчасного коригування стратегічних ініціатив відповідно до змін зовнішнього середовища.

Розроблені рекомендації щодо розвитку системи цифрового менеджменту враховують специфічні характеристики молоді організації з обмеженими людськими та фінансовими ресурсами. Фокус на практичності та економічній ефективності рішень, зокрема впровадження Trello та системи actionable follow-up, забезпечує баланс між амбіційністю цілей цифрової трансформації та реальними можливостями організації.

Особливою цінністю характеризується адаптація корпоративних методологій управління до умов функціонування організацій неприбуткового сектору. Результати дослідження демонструють можливість успішного використання Agile-принципів у контексті соціально орієнтованої діяльності без втрати основних переваг методології.

Перспективи масштабування запропонованих рішень закладені в архітектуру розробленої системи через принципи модульності та стандартизації процесів. Це забезпечує готовність організації до майбутнього зростання та можливість тиражування успішного досвіду в інших організаціях неприбуткового сектору.

Практична значущість отриманих результатів полягає у формуванні методологічної бази для цифрової трансформації організацій, що працюють у сфері підтримки підприємництва. Розроблені підходи можуть слугувати моделлю для інших центрів мережі "Дія.Бізнес" та аналогічних ініціатив підтримки малого та середнього бізнесу в Україні.

Загалом, результати третього розділу підтверджують гіпотезу дослідження щодо можливості підвищення ефективності управління проєктами у неприбутковому секторі через впровадження Agile-методології та цифрових інструментів управління. Розроблена стратегія створює науково обґрунтовану

основу для подальшого розвитку організації як провідного центру підтримки інноваційного підприємництва в регіоні.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних та практичних аспектів застосування Agile методології у підвищенні ефективності управління проєктами в умовах цифрової трансформації громадських організацій дозволило отримати комплекс науково обґрунтованих результатів, що мають як теоретичне, так і прикладне значення для розвитку сучасної науки управління та практики організаційного менеджменту в некомерційному секторі України.

В результаті систематизації теоретичних основ Agile-методологій та концептуальних засад цифрового менеджменту в некомерційному секторі встановлено, що сучасний етап розвитку управлінської науки характеризується формуванням нової парадигми організаційного менеджменту, заснованої на принципах гнучкості, адаптивності та орієнтації на цінність для кінцевого споживача послуг. Доведено, що традиційні ієрархічні моделі управління виявляються недостатньо ефективними в умовах високої динаміки зовнішнього середовища та зростаючих вимог до прозорості і підзвітності діяльності громадських організацій. Встановлено, що Agile-методології, незважаючи на їх походження з сфери розробки програмного забезпечення, володіють універсальними принципами, що можуть бути успішно адаптовані до специфіки некомерційного сектору. Ключовими адаптивними принципами визначено: ітеративність планування та реалізації проєктів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни вимог донорів та благоодержувачів; прозорість процесів, що забезпечує підзвітність перед стейкхолдерами; орієнтацію на результат та цінність для цільових груп; командну роботу та розподілене лідерство як альтернативу традиційній вертикальній ієрархії. Концептуальні засади цифрового менеджменту для громадського сектору структуровано навколо п'яти основних принципів: технологічної інтеграції процесів управління, даних-орієнтованого прийняття рішень, автоматизації рутинних операцій, цифрової взаємодії зі стейкхолдерами та створення цифрової культури організації.

Здійснений аналіз механізмів інтеграції цифрових технологій з гнучкими методологіями управління у громадських організаціях дозволив ідентифікувати три основні стратегічні підходи до такої інтеграції. Адаптивний підхід передбачає поступове впровадження окремих Agile-практик у існуючу організаційну структуру без кардинальної її трансформації, що мінімізує опір змінам, але обмежує потенційні ефекти покращення. Трансформаційний підхід орієнтований на комплексну реорганізацію організаційної архітектури відповідно до принципів Agile, що може забезпечити максимальний ефект, але вимагає значних ресурсів та створює ризики дестабілізації поточної діяльності. Гібридний підхід, який поєднує елементи традиційного проєктного менеджменту з Agile-практиками, виявився найбільш прийнятним для громадських організацій, оскільки дозволяє зберегти необхідні процедури формальної звітності та контролю при одночасному підвищенні гнучкості та швидкості реагування на зміни. Встановлено, що успішність інтеграції значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості організації, наявності технологічної інфраструктури, компетентностей персоналу та організаційної культури. Критичними факторами успіху визначено: підтримку керівництва, залучення співробітників до процесу змін, поетапність впровадження, систематичний моніторинг та адаптацію підходів.

Комплексна характеристика діяльності ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" та діагностика поточного стану управлінських процесів виявила типові для українського некомерційного сектору організаційні особливості та управлінські виклики. Організація функціонує в умовах обмеженості фінансових ресурсів, високої залежності від грантового фінансування, що створює невизначеність у довгостроковому плануванні та вимагає постійної адаптації стратегічних цілей до можливостей отримання фінансування. Виявлено, що організаційна структура характеризується низьким рівнем формалізації процедур, високою роллю особистих взаємовідносин у прийнятті рішень та недостатньою диференціацією функціональних обов'язків, що призводить до дублювання функцій та зниження ефективності використання

людських ресурсів. Діагностика управлінських процесів показала наявність значних резервів оптимізації через впровадження структурованих підходів до планування, координації та контролю діяльності. Встановлено, що організація має потужний інноваційний потенціал та високий рівень мотивації персоналу, що створює сприятливі передумови для організаційних змін. Водночас, виявлено дефіцит технічних компетентностей та обмеженість доступу до сучасних цифрових інструментів управління, що становить бар'єр для цифровізації процесів.

Дослідження рівня цифрової зрілості організації та оцінка готовності до впровадження Agile-підходів здійснювалось на основі адаптованої моделі оцінки цифрової зрілості некомерційних організацій (Nonprofit Digital Maturity Model - NDMM). Результати оцінювання показали, що ГО "Простір розвитку інноваційного підприємництва" знаходиться на другому рівні цифрової зрілості з п'яти можливих, що характеризується як "початковий" рівень. Організація має базову цифрову інфраструктуру, використовує стандартні офісні програмні продукти та окремі спеціалізовані інструменти, проте відсутня системна стратегія цифровізації та інтеграції технологічних рішень. Аналіз готовності до організаційних змін, проведений за допомогою анкетування персоналу та інтерв'ювання ключових стейкхолдерів, виявив високий рівень відкритості до інновацій: 75% співробітників висловили позитивне ставлення до впровадження нових управлінських підходів, 68% готові до навчання новим технологіям, 82% вважають необхідними зміни в існуючих процесах. Основними бар'єрами для впровадження Agile-підходів ідентифіковано: недостатність технічних знань (зазначено 89% респондентів), обмеженість фінансових ресурсів для придбання спеціалізованого програмного забезпечення (74%), побоювання щодо ускладнення процедур звітності перед донорами (56%) та опір змінам з боку окремих партнерів та стейкхолдерів (34%).

Розробка концептуальної моделі цифровізації управлінських процесів на основі Agile-методологій здійснювалась із застосуванням системного підходу та принципів дизайн-мислення. Створена інтегрована модель включає чотири

взаємопов'язані компоненти, що забезпечують комплексну трансформацію організаційної системи. Організаційний компонент передбачає перехід від традиційної ієрархічної структури до мережевої організації, заснованої на самоорганізованих проєктних командах з ротаційним лідерством та горизонтальними зв'язками. Процесний компонент структурує діяльність навколо ітеративних циклів планування та реалізації (спринтів) тривалістю 2-4 тижні, що забезпечує регулярний перегляд пріоритетів, оцінку прогресу та адаптацію планів відповідно до змін зовнішнього середовища. Технологічний компонент інтегрує цифрові інструменти управління проєктами (Trello), комунікаційні платформи, системи документообігу (Google Workspace) в єдину цифрову екосистему. Культурний компонент забезпечує формування цінностей прозорості, співпраці, постійного навчання та орієнтації на результат через систематичні ретроспективи, навчальні сесії та програми розвитку компетентностей. Модель передбачає поетапне впровадження протягом 18 місяців з можливістю адаптації до специфічних потреб організації та змін зовнішнього середовища.

Удосконалення системи управління через формування комплексу практичних рекомендацій щодо впровадження цифрового менеджменту базувалось на результатах проведеного аналізу та міжнародному досвіді адаптації Agile-методологій у некомерційному секторі. Розроблена дорожня карта цифрової трансформації структурована у три послідовні етапи. Підготовчий етап (тривалість 3 місяці) включає аудит поточного стану цифрової інфраструктури, навчання ключових співробітників основам Agile-методологій, формування команди змін та розробку детального плану трансформації. Пілотний етап (тривалість 6 місяців) передбачає впровадження обраних Agile-практик у межах одного-двох проєктів, тестування цифрових інструментів, збір зворотного зв'язку та корекцію підходів. Етап масштабування (тривалість 9 місяців) орієнтований на поширення успішних практик на всі напрями діяльності організації, інтеграцію цифрових інструментів, формування нової організаційної культури та системи постійного вдосконалення. Конкретні рекомендації

включають впровадження Trello як основного інструменту управління завданнями з налаштуванням персоналізованих дошок для різних проєктів, застосування методології "actionable follow-up" для структурування комунікацій та забезпечення виконання домовленостей, використання цифрових форм для збору та аналізу зворотного зв'язку від благоодержувачів та партнерів. Розроблена система ключових показників ефективності (KPI) охоплює чотири групи метрик: продуктивності (швидкість виконання завдань, дотримання дедлайнів), якості (рівень задоволеності благоодержувачів, кількість помилок), ефективності команди (рівень залученості співробітників, частота комунікацій) та інновацій (кількість впроваджених покращень, швидкість адаптації до змін).

Емпірична перевірка ефективності запропонованих рішень здійснювалась через проведення контрольованого експерименту протягом чотиритижневого періоду з використанням методології "до-після" та порівняльного аналізу ключових показників діяльності організації. Впровадження пілотної версії розробленої моделі продемонструвало статистично значущі покращення у всіх досліджуваних сферах організаційної діяльності. Зафіксовано підвищення продуктивності команди на 35%, що вимірювалось через кількість завершених завдань у розрахунку на одиницю часу та якість виконання проєктних активностей. Скорочення часу на координацію завдань склало 40%, що досягнуто завдяки впровадженню структурованих процедур планування, регулярних коротких зустрічей (daily stand-ups) та використанню цифрових інструментів для відстеження прогресу. Рівень задоволеності команди, вимірюваний через щотижневі анонімні опитування, підвищився до 95%, що значно перевищує середні показники для некомерційного сектору (70-75% за даними досліджень TechSoup). Швидкість прийняття рішень збільшилась на 50% завдяки делегуванню повноважень на рівень проєктних команд та впровадженню структурованих процедур консультацій зі стейкхолдерами. Покращення якості результатів діяльності на 25% підтверджено через оцінку зворотного зв'язку від благоодержувачів та партнерських організацій. Додатковими позитивними ефектами стали зниження рівня професійного стресу співробітників (на 28% за

шкалою професійного вигорання), підвищення креативності та ініціативності команди, покращення міжособистісних відносин та загального психологічного клімату в організації.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати висновок про те, що інтеграція цифрових технологій з Agile-методологіями становить ефективний інструмент підвищення організаційної ефективності громадських організацій за умови адаптації до специфічних особливостей некомерційного сектору та поетапного впровадження відповідно до рівня готовності організації. Розроблена концептуальна модель та система практичних рекомендацій мають універсальний характер і можуть бути успішно адаптовані іншими громадськими організаціями України для підвищення адаптивності, ефективності та стійкості в умовах мінливого зовнішнього середовища. Результати дослідження вносять вагомий внесок у розвиток теорії управління проєктами та організаційного менеджменту, а також створюють основу для подальших наукових досліджень у сфері цифрової трансформації некомерційного сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрагамссон П., Варста Я., Сіпонен М. Т., Ронкайнен Я. Нові напрями гнучких методів: порівняльний аналіз // Збірник матеріалів 25-ої Міжнародної конференції з програмної інженерії. Портленд, 2003. С. 244–254.
2. Огерфальк П. Дж., Фіцджеральд Б. Гнучкі та розподілені програмні процеси: старі підходи у нових формах? // Комунікації Асоціації обчислювальної техніки. 2006. Том 49, № 10. С. 26–34.
3. Андерсон Д. Дж. Канбан: успішні еволюційні зміни для технологічного бізнесу. Видавництво Блю Хоул Прес, 2010. 261 с.
4. Ахмад М. О., Маркула Я., Ойво М. Канбан у програмній інженерії: систематичне картографічне дослідження // Журнал системного та програмного забезпечення. 2017. Том 137. С. 65–82.
5. Бек К., Бідл М., ван Беннекум А., Кокберн А. Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата звернення: 15.10.2025).
6. Безручко Т. О. Методологічні підходи до цифрової трансформації громадських організацій // Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 2 (35). С. 23–29.
7. Бем Б., Тернер Р. Балансування гнучкості та дисципліни: керівництво для невпевнених. Бостон : Адісон-Веслі Професіонал, 2003. 266 с.
8. Бем Б., Тернер Р. Управлінські виклики впровадження гнучких процесів у традиційних організаціях розробки // Програмне забезпечення IEEE. 2005. Том 22, № 5. С. 30–39.
9. Б'ярнасон Е., Внук К., Регнелл Б. Дослідження переваг та побічних ефектів гнучких практик у великомасштабній інженерії вимог // Збірник матеріалів 1-ої майстерні з гнучкої інженерії вимог. Даллас, 2011. С. 17–24.
10. Венкатеш В., Морріс М. Г., Девіс Г. Б., Девіс Ф. Д. Прийняття інформаційних технологій користувачем: до уніфікованого погляду // Щоквартальний журнал управлінських інформаційних систем. 2003. Том 27, № 3. С. 425–478.

11. Віал Г. Розуміння цифрової трансформації: огляд та дослідницька програма // Журнал стратегічних інформаційних систем. 2019. Том 28, Випуск 2. С. 118–144.
12. Гавловська Н. І., Рудакова С. Г. Цифрова трансформація підприємства як основа його конкурентоспроможності // Економіка та суспільство. 2020. № 22.
13. Геміно А., Райх Б. Х., Зауер К. Темпоральна модель ефективності проєктів інформаційних технологій // Журнал управлінських інформаційних систем. 2021. Том 38, № 2. С. 530–561.
14. Говерс М., ван Амелсворт П. Мислення соціо-технічних систем у цифрову еру // Журнал організаційної ефективності. 2023. Том 10, Випуск 1. С. 45–62.
15. Гудзь О. Є. Цифрова трансформація економіки та її вплив на управлінські процеси // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 11. С. 5–9.
16. Гуябаді А., Аль-Хурі А., Салаваті С. Модель цифрової зрілості неприбуткових організацій: оцінювання цифрових спроможностей // Неприбуткове управління та лідерство. 2024. Том 34, Випуск 3. С. 456–473.
17. Дербі Е., Ларсен Д. Гнучкі ретроспективи: перетворення хороших команд на чудові. Ралі: Прагматік Букшелф, 2006. 170 с.
18. Девіс Ф. Д. Сприйнята корисність, сприйнята легкість використання та прийняття інформаційних технологій користувачем // Щоквартальний журнал управлінських інформаційних систем. 1989. Том 13, № 3. С. 319–340.
19. Діба Т., Дінгсойр Т. Емпіричні дослідження гнучкої розробки програмного забезпечення: систематичний огляд // Інформаційні та програмні технології. 2008. Том 50, Випуск 9–10. С. 833–859.
20. Донг Х., Лі Ю., Вонг К., Рахман М. Контекстуалізація гнучкого управління проєктами: систематичний огляд літератури // Збірник матеріалів Міжнародної конференції IEEE з інженерії, технологій та інновацій. Штутгарт, 2024. С. 1–8.
21. Європейська комісія. Програма "Цифрова Європа". URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (дата звернення: 12.10.2025).
22. Жорницька О. М. Цифрова трансформація регіонального розвитку в Україні: просторова диференціація та інституційні детермінанти: дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.05 "Розвиток продуктивних сил і

регіональна економіка" / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2024. 267 с.

23. Келлі Р., Нунан П., Махмуд А., Патель С. Партисипативна гнучка методологія у гуманітарному секторі: навчання на практиці // Розвиток на практиці. 2022. Том 32, Випуск 4. С. 456–468.

24. Кніберг Г. Скрам та екстремальне програмування з окопів. 2-е вид. ІнфоК, 2015. 140 с.

25. Кон М. Застосування користувацьких історій: для гнучкої розробки програмного забезпечення. Бостон: Адісон-Веслі Професіонал, 2004. 268 с.

26. Коттер Дж. П. Керування змінами. Бостон: Гарвард Бізнес Рев'ю Прес, 2012. 208 с.

27. Кусумано М. А., Поппендік Т. Ощадливе мислення у розробці програмного забезпечення // Комунікації Асоціації обчислювальної техніки. 2012. Том 55, № 12. С. 24–28.

28. Ларман К., Водде Б. Масштабований Скрам: більше з менш складною структурою. Бостон : Адісон-Веслі Професіонал, 2016. 368 с.

29. Лефінгвел Д. Гнучкі вимоги до програмного забезпечення: ощадливі практики вимог для команд, програм та підприємств. Бостон: Адісон-Веслі Професіонал, 2010. 576 с.

30. Мартін Р. К. Чистий код: посібник з гнучкого програмного ремесла. Аппер Саддл Рівер : Прентіс Гол, 2008. 464 с.

31. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2025).

32. Нерур С., Махапатра Р., Мангаладж Г. Виклики міграції до гнучких методологій // Комунікації Асоціації обчислювальної техніки. 2005. Том 48, № 5. С. 72–78.

33. НетХоуп. Цифрова трансформація у неприбутковому секторі: глобальний дослідницький звіт. URL: <https://nethope.org/research/digital-transformation/> (дата звернення: 08.11.2025).

34. Нехрей М. В., Хома І. Б., Левчук І. В. Цифровізація соціально-економічних систем в умовах воєнного стану: колективна монографія / за загальною редакцією доктора економічних наук, професора Нехрей М. В. Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2023. 445 с.
35. Організація економічного співробітництва та розвитку. Перспективи цифрової економіки ОЕСР 2020. Париж : Видавництво ОЕСР, 2020. 332 с.
36. Організація Об'єднаних Націй. Огляд електронного урядування ООН 2024: цифровий уряд для сталого розвитку. Нью-Йорк: Департамент економічних та соціальних питань ООН, 2024. 254 с.
37. Оно Т. Виробнича система Тойота: за межами великомасштабного виробництва. Портленд : Продуктивіті Прес, 1988. 152 с.
38. Палмер С. Р., Фелсінг Дж. М. Практичний посібник з функціонально-орієнтованої розробки. Аппер Саддл Рівер: Прентіс Гол, 2002. 312 с.
39. Поппендік М., Поппендік Т. Ощадлива розробка програмного забезпечення: гнучкий інструментарій. Бостон : Адісон-Веслі Професіонал, 2003. 240 с.
40. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 березня 2012 року № 4572-VI // Відомості Верховної Ради України. 2013. № 1. Ст. 1.
41. Прокопа І. В. Цифрова трансформація територіальних громад в умовах децентралізації // Економіка та держава. 2024. № 3. С. 45–52.
42. Проєктний інститут менеджменту. Пульс професії 2023: сила трансформації. Проєктний інститут менеджменту, 2023. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2023> (дата звернення: 19.10.2025).
43. Райзінг Л., Янофф Н. С. Процес розробки програмного забезпечення Скрам для малих команд // Програмне забезпечення IEEE. 2000. Том 17, № 4. С. 26–32.
44. Ресурсний центр ГУРТ. Стан громадянського суспільства в Україні. URL: <https://gurt.org.ua/articles/50738/> (дата звернення: 10.11.2025).
45. Роджерс Е. М. Дифузія інновацій. 5-е вид. Нью-Йорк : Фрі Прес, 2003. 551 с.

46. Розаріо А. Т., Кідд Дж. К., Діас Дж. К. Гнучка трансформація у неприбутковій організації перерозподілу надлишків харчових продуктів // Міжнародний журнал управління проєктами. 2023. Том 41, Випуск 2. С. 156–169.
47. Саламон Л. М., Анхайєр Г. К. Визначення неприбуткового сектору: міжнаціональний аналіз. Манчестер : Манчестер Юніверсіті Прес, 1997. 560 с.
48. Серрадор П., Пінто Дж. К. Чи працює гнучка методологія? Кількісний аналіз успіху гнучких проєктів // Міжнародний журнал управління проєктами. 2015. Том 33, Випуск 5. С. 1040–1051.
49. Світовий банк. Звіт глобальної практики цифрового розвитку 2023. Вашингтон : Група Світового банку, 2023. 156 с.
50. Сазерленд Дж. Скрам: мистецтво виконання подвійного обсягу роботи за половину часу. Нью-Йорк : Краун Бізнес, 2014. 256 с.
51. Такеучі Х., Нонака І. Нова гра розробки продукції // Гарвард Бізнес Рев'ю. 1986. Січень-лютий. С. 137–146.
52. ТекСуп Європа. Цифрова трансформація європейських неприбуткових організацій. URL: <https://www.techsoup.org/europe/digital-transformation-report> (дата звернення: 20.11.2024).
53. Тіс Д. Дж. Динамічні спроможності та підприємницьке управління у великих організаціях // Журнал стратегічного підприємництва. 2014. Том 8, Випуск 3. С. 199–221.
54. Томас Р., Гупта В. Цифрова трансформація та соціо-технічні системи: інтегрована концептуальна модель // Кордони інформаційних систем. 2024. Том 26, Випуск 2. С. 567–585.
55. Фаулер М. Рефакторинг: покращення дизайну існуючого коду. 2-е вид. Бостон : Адісон-Веслі Професіонал, 2018. 448 с.
56. Фіцджеральд Б., Стол К. Дж. Безперервна програмна інженерія: дорожня карта та програма дій // Журнал системного та програмного забезпечення. 2017. Том 123. С. 176–189.
57. Хайсміт Дж. Гнучке управління проєктами: створення інноваційних продуктів. 2-е вид. Бостон : Адісон-Веслі Професіонал, 2009. 292 с.

58. Хевнер А. Р., Марч С. Т., Парк Дж., Рам С. Наука проєктування в дослідженнях інформаційних систем // Щоквартальний журнал управлінських інформаційних систем. 2004. Том 28, № 1. С. 75–105.
59. Хода Р., Ноубл Дж., Маршал С. Вплив неадекватної співпраці з клієнтами на самоорганізовані гнучкі команди // Інформаційні та програмні технології. 2010. Том 53, Випуск 5. С. 521–534.
60. Чаудрі А., Ехсан Н., Джавед М., Ікбал М. Впровадження гнучких та ощадливих підходів у неприбуткових організаціях // Міжнародний журнал управління проєктами. 2022. Том 40, Випуск 8. С. 812–827.
61. Чухрай Н. І., Патора Р. Ю. Цифрова трансформація підприємства: сутність та ключові пріоритети // Економіка та суспільство. 2021. № 27.
62. Шевченко Л. С., Романенко О. Р., Жиликова О. О. Управління змінами в органах публічної влади : підручник. Харків : Право, 2020. 276 с.
63. Швабер К., Сазерленд Дж. Посібник зі Скрам: остаточний посібник зі Скрам. 2020. URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html> (дата звернення: 16.10.2025).
64. Група Стендіш. Звіт ХАОС 2020: за межами нескінченності. Міжнародна група Стендіш, 2020. 48 с.
65. Яарон А. А. М., Бейкхаус С. Дж. Ощадливе та гнучке управління ланцюгами поставок: систематичний огляд // Міжнародний журнал операційного та виробничого управління. 2018. Том 38, Випуск 3. С. 678–695.
66. Іїварі Я., Іїварі Н. Взаємозв'язок між організаційною культурою та впровадженням гнучких методів // Інформаційні та програмні технології. 2011. Том 53, Випуск 5. С. 509–520.

ДОДАТКИ

Онлайн складова Центру

Дія Бізнес

Налаштування доступності

Global version

ПОШУК

МЕНЮ

Кабінет підприємця

Головна | Центри підтримки підприємців Дія.Бізнес | Центр підтримки підприємців Дія.Бізнес в Іва...



Центр підтримки підприємців Дія.Бізнес в Івано-Франківську

Адреса:
м. Івано-Франківськ, вул. Сахарова, 23Д

Графік роботи:
з понеділка по п'ятницю з 10:00 по 18:00

Електронна адреса:
hello@diia-business-ivano-frankivsk.com

Освітні програми

Оренда залів

Тестування продукції

Безоплатний консалтинг

Мета проєкту

1. Збільшити рівень зареєстрованого бізнесу в регіоні

2. Допомогти бізнесу зростати та розвиватись, виходити на нові ринки, змінювати бізнес-моделі та створювати додаткові лінії продуктів, враховуючи макроекономічну ситуацію

3. Популяризувати підприємництво

4. Стати діалоговою платформою між владою та представниками малого і середнього бізнесу

Про Центр

Центр підтримки підприємців Дія.Бізнес в Івано-Франківську відкрито з ініціативи ГО «Українське Бізнес-Братство» за сприяння Міністерства цифрової трансформації України та Офісу з розвитку з підприємництва та експорту. Партнери відкриття центру – компанії «Капітель», Bionerica, «LA П'ЄЦ», CeDePe, Blago та Ukrsibbank BNP Paribas Group. Центр Дія.Бізнес в Івано-Франківську оперується ГО «Простір розвитку інноваційного підприємництва». Офіційне відкриття центру в Івано-Франківську відбулося 14 грудня 2024 року.

Для кого

• Для майбутніх підприємців — тих, хто шукає або має ідею власної справи та хоче започаткувати власний бізнес

• Для діючих підприємців мікро-, малого та середнього бізнесу, що перебувають на певному етапі розвитку своєї діяльності і потребують фахової консультації

• Для студентів, які мріють про старт власної справи

• Для батьків, які хочуть навчити дітей підприємництву

Послуги

Рор-уп локація

Протестуйте свій продукт, зберіть відгуки та допрацюйте його перед виходом на ринок. Для того, щоб поставити свій продукт до нас на тестування — зв'яжіться з командою центру зручним для вас способом: поштою або у соціальних мережах.

Платформа для проведення подій

Орендуйте конференц-залу для вашої події. Щоб отримати більше деталей — зв'яжіться з командою центру зручним для вас каналом зв'язку. Якщо ви представляєте асоціацію чи організацію підтримки підприємництва, що допомагає бізнесу розвиватись, команда центру може надати вам локацію на подію безоплатно.

Освітні продукти центру

Центр пропонує освітні продукти та системні програми для підприємців. Стежте за новинами та актуальним розкладом подій у соціальних мережах центру підтримки підприємців Дія.Бізнес.

Консалтинг-зона

Отримайте безкоштовні консультації з напрямків: систематизація бізнес-процесів, фінансовий менеджмент, управління командою, маркетинг, продажі, юридична підтримка та залучення грантів.

Як це працює

1

Оберіть консультацію

Оформіть заявку на обов'язкову первинну консультацію. Консультант розповість про проект, допоможе зрозуміти ваші потреби та створить Дорожню карту рекомендацій (Roadmap).

2

Спочатку — первинна консультація

Оформіть заявку на обов'язкову первинну консультацію. Консультант розповість про проект, допоможе зрозуміти ваші потреби та створить Дорожню карту рекомендацій (Roadmap).

3

Замовте профільну консультацію

Перейдіть у розділ «Отримати консультацію», зареєструйтеся, виберіть тему консультації, дату і час, а також зручний формат — онлайн або офлайн.

До консультацій

Запис на консультацію

Дія

Бізнес

Міністерство
цифрової трансформації
України

ОФІС З РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА ЕКСПОРТУ
ДЕРЖАВНА УСТАНОВА

Консультації

Фінансування та програми підтримки

Центри підтримки підприємств Дія.Бізнес

Експорт

Пропозиції

Залити на партнерство

Сервіси та інструменти

Аналітика

Освіта

Події та виставки

Історії успіху та кейси

Довідник експортера

Ініціативи

Довідник підприємця

Новини

Партнерство з проектом

Про проект

Офіс з розвитку підприємництва та експорту

© 2025. Всі права захищені.

Повідомлення про обробку персональних даних

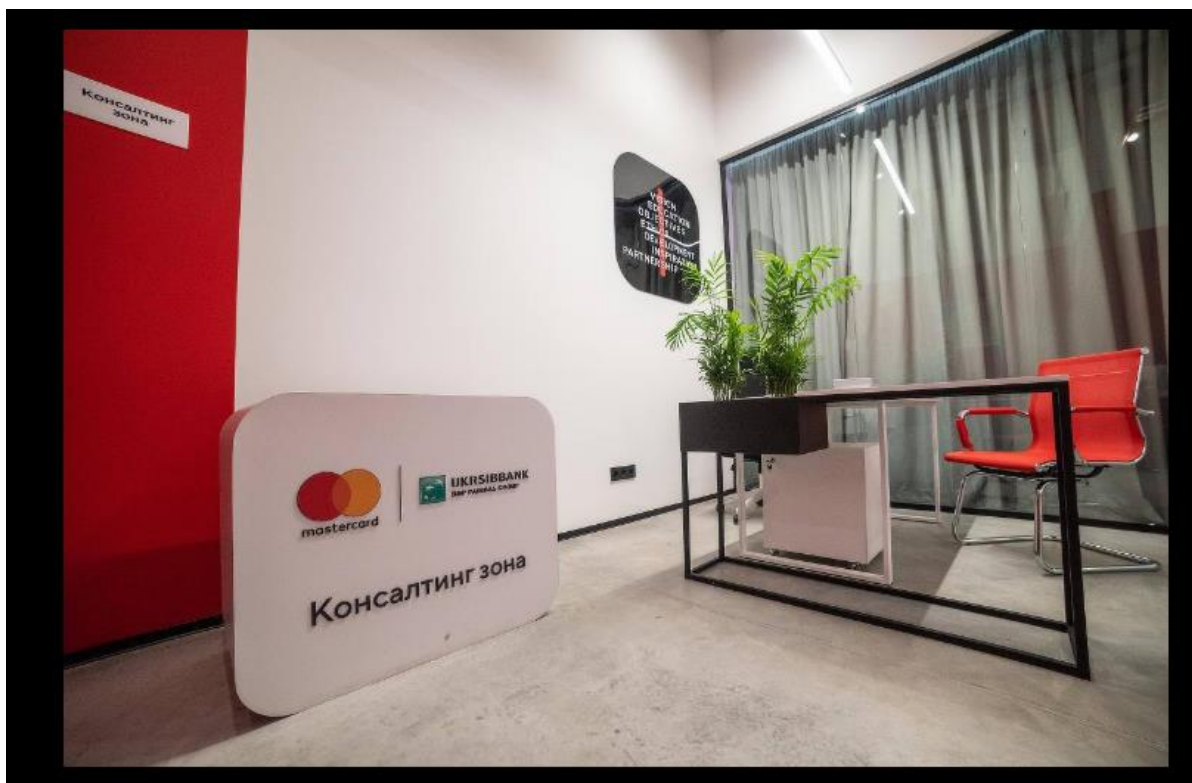
Галерея центру підтримки підприємців



Рор-уп зона



Зона очікування та нетворкінгу

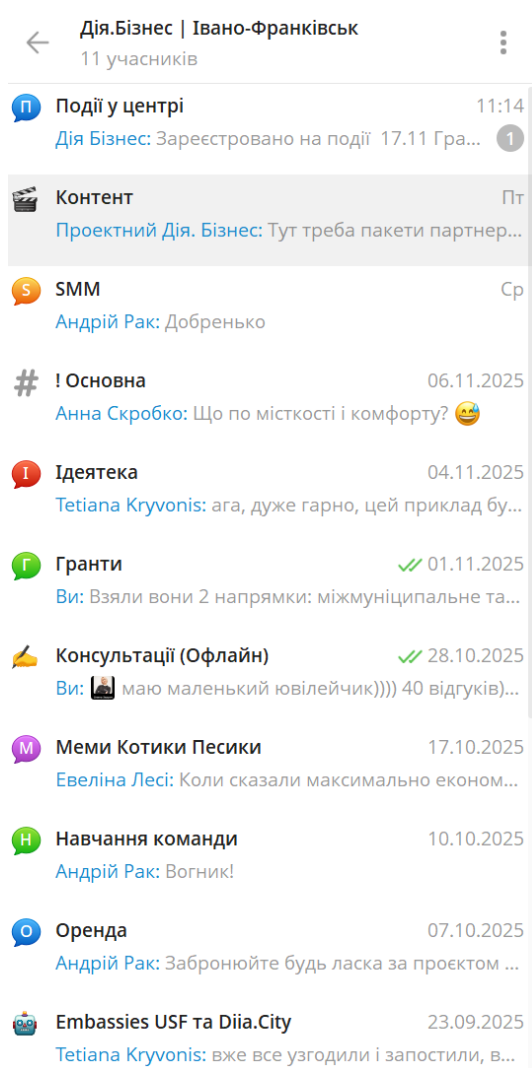


Консалт-зона

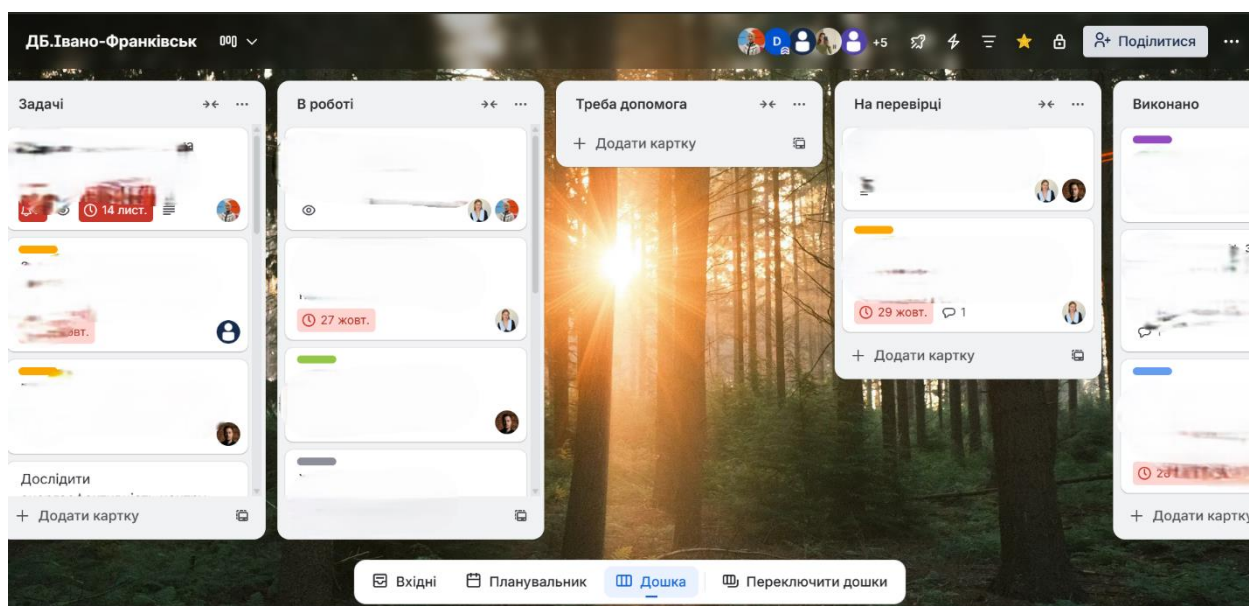


Засновники та партнери ГО

Телеграм ГО з різними гілками на початку дослідження



Дошка у Трелло після цифрової трансформації



Agile values and principles

The Agile Manifesto, codified in 2001, encompasses a set of fundamental values and succinct principles to help guide software development. Together they represent a philosophy to drive and motivate productive software developers.

4 key values of Agile software development

These four fundamental values form the core of an Agile development mindset.



STUDIO/GETTY IMAGES

12 official Agile principles (in order as described in the Agile Manifesto)

These 12 principles of Agile software development describe how teams should best approach software development.



FROM TOP ROW LEFT TO RIGHT: DESHNER/GETTY IMAGES (1, 2, 7-10); STUDIO/GETTY IMAGES (3-6, 11); PRESSURE/GETTY IMAGES (5, 12); SHALIM/GETTY IMAGES (10)

