



Менеджмент

УДК 005.8:005.1:005.5:65.014.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850033>

Бізнес-планування та оцінка ефективності впровадження гнучких методів управління проєктами у консалтинговій діяльності підприємницької структури

Яценко Валентина Володимирівна

Доктор економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, проспект Науки 9а, м. Харків, 61165, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4494-0286>

Щербак Валерія Геннадіївна

Доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та підприємництва імені професора І.М. Брюховецького, Сумський національний аграрний університет, вул. Герасима Кондратьєва, 160, Суми, 40000, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7918-6033b>

Прийнято: 20.11.2025 | Опубліковано: 07.12.2025

Анотація: Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних засад бізнес-планування впровадження гнучких методів управління проєктами у консалтинговій діяльності підприємницьких структур, а також визначення чинників, що впливають на результативність Agile-трансформації. У роботі розкрито специфіку адаптації гнучких методологій до умов консалтингового бізнесу, який характеризується високою інтелектуальною



складовою, мінливими запитами клієнтів та необхідністю забезпечення швидких управлінських рішень.

Методи дослідження охоплюють системний аналіз сучасних наукових підходів до Agile-управління, порівняльний аналіз традиційних і гнучких моделей планування, методи структурування чинників впливу, побудову концептуальних моделей, а також елементи експертного узагальнення щодо результативності впровадження цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту. Застосування комплексного методичного підходу дало змогу інтегрувати організаційні, економічні, культурні та технологічні аспекти Agile-трансформації в єдину логічну структуру оцінювання.

У результатах дослідження визначено системний набір чинників, що формують готовність консалтингових компаній до застосування гнучких підходів, виявлено специфічні бар'єри та драйвери трансформації, структуровано ключові напрями впливу цифрових інструментів на процеси управління проектами. Побудовано концептуальну модель бізнес-планування Agile у консалтингу, яка поєднує аналіз потреб клієнта, визначення параметрів гнучких проєктів, адаптивне бюджетування, прогнозування результатів та ризик-менеджмент. Розроблено інтегровану систему критеріїв і показників оцінювання ефективності впровадження Agile, що дає змогу об'єктивно вимірювати процесну динаміку, фінансові результати, клієнтську цінність і командну продуктивність. Також сформовано практичні рекомендації щодо підвищення результативності Agile-трансформації, які передбачають етапність впровадження змін, посилення ролі цифрової інфраструктури та використання штучного інтелекту для аналітики й автоматизації управлінських процесів.

У висновках окреслено значення запропонованих моделей і систем оцінювання для підвищення організаційної адаптивності консалтингових компаній. Підтверджено, що використання Agile у поєднанні з сучасними цифровими технологіями формує підґрунтя для зміцнення конкурентних переваг і підвищення ефективності надання консультативних послуг. Зазначено



перспективні напрями подальших досліджень, пов'язані з розробленням розширених економічних моделей оцінювання результативності та вивченням поведінкових аспектів команд у процесі трансформації.

Ключові слова: гнучкі методології, консалтинг, трансформація, цифрові інструменти, бізнес-планування, результативність, управління проєктами.

Business planning and assessment of the effectiveness of implementing flexible project management methods in the consulting activities of a business structure

Valentyna Yatsenko

Doctor in Economics, associate Professor, professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Nauky Avenue 9a, Kharkiv, 61165, Ukraine, ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-4494-0286>

Valeriia Shcherbak

Doctor in Economics, professor, professor of Department of Economics and Entrepreneurship, Sumy National Agrarian University, 160 Herasyma Kondratieva Street, Sumy, 40000, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7918-6033b>

Abstract: The purpose of the study is to substantiate the theoretical and applied principles of business planning for the implementation of flexible project management methods in the consulting activities of entrepreneurial structures, as well as to determine the factors that affect the effectiveness of Agile transformation. The paper reveals the specifics of adapting flexible methodologies to the conditions of the consulting business, which is characterized by a high intellectual component, volatile client demands, and the necessity of ensuring quick management decisions.

The research methods include a systematic analysis of modern scientific approaches to Agile management, a comparative analysis of traditional and flexible



planning models, methods for structuring influencing factors, the construction of conceptual models, as well as elements of expert generalization regarding the effectiveness of implementing digital technologies and artificial intelligence tools. The application of a comprehensive methodological approach allowed the integration of organizational, economic, cultural, and technological aspects of Agile transformation into a single logical assessment structure.

The research results determined a systematic set of factors that shape the readiness of consulting companies to apply flexible approaches, identified specific barriers and drivers of transformation, and structured the key directions of the influence of digital tools on project management processes. A conceptual model of Agile business planning in consulting was constructed, which combines client needs analysis, determination of flexible project parameters, adaptive budgeting, results forecasting, and risk management. An integrated system of criteria and indicators for assessing the effectiveness of Agile implementation was developed, allowing for objective measurement of process dynamics, financial results, client value, and team productivity. Practical recommendations were also formulated for increasing the effectiveness of Agile transformation, which involve phased implementation of changes, strengthening the role of digital infrastructure, and using artificial intelligence for analytics and automation of management processes.

The conclusions outline the significance of the proposed models and assessment systems for increasing the organizational adaptability of consulting companies. It is confirmed that the use of Agile in combination with modern digital technologies forms the basis for strengthening competitive advantages and improving the efficiency of providing consulting services. Prospective directions for further research are noted, related to the development of extended economic models for performance assessment and the study of behavioral aspects of teams in the transformation process.

Keywords: agile methodologies, consulting, transformation, digital tools, business planning, performance, project management.



Постановка проблеми. У сучасних умовах зростаючої складності бізнес-середовища, високої конкуренції та швидкої цифрової трансформації підприємницькі структури дедалі частіше стикаються з необхідністю підвищення гнучкості, адаптивності та швидкості прийняття управлінських рішень. Особливо гостро ці виклики постають у сфері консалтингової діяльності, де якість та своєчасність надання послуг безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії та задоволеність клієнтів. Традиційні підходи до управління проєктами не завжди здатні забезпечити належний рівень ефективності та оперативного реагування на зміни, що зумовлює потребу у впровадженні гнучких (agile) методів управління. Проблема полягає у недостатньо сформованих підходах до бізнес-планування та кількісної оцінки ефективності впровадження гнучких методів управління проєктами саме у консалтингових підрозділах підприємницьких структур. Незважаючи на зростання популярності agile-підходів у світі, вітчизняні компанії нерідко впроваджують їх фрагментарно, без системного аналізу потенційних вигід, витрат та ризиків. Відсутність методичних рекомендацій та моделей оцінювання ефективності таких трансформацій ускладнює прийняття управлінських рішень і знижує результативність змін.

Зв'язок цієї проблеми з важливими науковими та практичними завданнями полягає у необхідності розроблення науково обґрунтованих підходів до планування, організації та оцінювання впровадження гнучких методів у консалтинговій сфері. Наукова значущість проблеми визначається потребою поглибленого аналізу впливу agile-методик на продуктивність команди, якість консалтингових послуг та загальні результати діяльності підприємницької структури. З практичної точки зору, дослідження спрямоване на вирішення завдань підвищення ефективності проєктної діяльності, оптимізації ресурсів, скорочення термінів реалізації консалтингових проєктів та зростання клієнтської цінності. Таким чином, постановка проблеми вимагає



визначення ключових аспектів застосування гнучких методів управління, обґрунтування важливості їх інтеграції в консалтингову діяльність та формування методичних основ для оцінки їх ефективності. Детальний розгляд цих положень є необхідним для формування цілісного підходу до бізнес-планування та забезпечення стійкого розвитку підприємницьких структур в умовах динамічного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях спостерігається зростання інтересу до впровадження Agile-методів у підприємницьких структурах і консалтингу. Значна увага приділяється організаційним і культурним змінам під час Agile-трансформації. Ndou, Ingrosso та Di Girolamo пропонують комплексну модель таких змін, однак питання економічної ефективності залишається малодослідженим [1, р. 5–11]. Alami, Krancher та ін. доводять позитивний вплив Scrum на прозорість та якість процесів, проте підкреслюють відсутність універсальних критеріїв ефективності у сервісному секторі [2, р. 4–9]. Verwijs аналізує чинники ефективності Scrum-команд, але їхню адаптацію до консалтингу ще не опрацьовано повною мірою [3, р. 80–83]. Almeida та Espinheira розглядають Large-Scale Scrum і роль менеджменту 3.0, акцентуючи на труднощах інтеграції масштабованих практик у бізнес-моделі консалтингу [4, р. 6–10].

Питання технологічної підтримки Agile піднімає Nenni, який підкреслює потенціал штучного інтелекту для автоматизації планування й контролю, хоча інтеграція AI у гнучкі методології потребує подальших досліджень [5, р. 15–20]. Anifa систематизує тенденції розвитку Agile, відзначаючи недостатність емпіричних даних у нефінансовому сервісному секторі [6, р. 7–12]. Узагальнюючі праці Behrens та його колег наголошують на формалізації Agile у багатьох організаціях, що знижує очікувані вигоди [7, р. 300–311], а Barthelmess, Björck та ін. підкреслюють значення культурної готовності до трансформації [8, р. 36–44]. Rajagopalan розглядає використання Agile у



консалтингових освітніх проєктах, відзначаючи відсутність стандартизованих підходів до бізнес-планування [9, р. 47–55].

Monod аналізує бар'єри цифрової трансформації консалтингу, що може знижувати ефективність Agile-впроваджень [10, р. 1130–1137]. Saarikallio та ін. демонструють, що організаційна культура здатна прискорювати Agile-трансформацію [11, р. 1460–1473]. Bernardo Junior та Padua пропонують Agile-орієнтовану модель управління бізнес-процесами, корисну для оцінювання ефективності трансформації [12, р. 236–242]. Noteboom, Ofori та ін. виділяють критичні фактори успіху, такі як підтримка керівництва та готовність до експериментів [13, р. 6803–6810]. Dong, Dacre та співавтори переосмислюють межі Agile-менеджменту [14, р. 100–115], а Al-Rahmi та ін. систематизують фактори успіху цифрової трансформації на основі Agile, однак майже не розглядають консалтингову специфіку [15, р. 7–15].

Отже, аналіз літератури свідчить про такі ключові наукові прогалини:

- недостатність досліджень економічної та бізнес-ефективності Agile-методів у консалтингових підприємствах;
- відсутність єдиного підходу до оцінювання ефективності Agile-трансформації на рівні бізнес-моделі, а не лише команд чи процесів;
- недостатнє опрацювання взаємодії між цифровою трансформацією та Agile у сфері консалтингу;
- потреба в інтеграції AI-інструментів у моделі Agile-планування та оцінювання результатів.

Таким чином, стаття покликана заповнити зазначені наукові ніші, запропонувавши новий підхід до бізнес-планування та оцінювання ефективності впровадження гнучких методів управління проєктами саме в контексті консалтингової діяльності підприємницьких структур.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на значний науковий інтерес до тематики Agile-трансформацій, дослідження попередніх років доводять, що низка аспектів упровадження



гнучких методів управління проєктами в підприємницьких структурах залишається недостатньо розкритою. Передусім це стосується оцінювання економічної та бізнес-ефективності Agile-методів у консалтинговій діяльності, оскільки більшість наявних праць зосереджуються на процесних, командних або технічних показниках, уникаючи аналізу впливу на бізнес-модель та фінансові результати. Також невирішеною є проблема інтеграції Agile з інструментами бізнес-планування, що особливо важливо для консалтингових компаній, діяльність яких залежить від здатності точно прогнозувати трудомісткість проєктів, рентабельність проєктних портфелів і ефективність розподілу ресурсів. Науковці відзначають труднощі застосування гнучких підходів у середовищах, де домінують нестандартні проєкти з високим рівнем варіативності, що властиво саме консалтинговим структурам, однак комплексних моделей адаптації Agile до таких умов у літературі поки що немає. Окрему наукову прогалину становить недостатність обґрунтованих методик оцінювання результативності Agile-трансформації на рівні підприємства, а не лише команди чи окремих процесів. Це ускладнює визначення реальної віддачі від запровадження гнучких методологій та заважає підприємствам ухвалювати стратегічні рішення щодо масштабування Agile. Крім того, досить поверхово вивчено взаємозв'язок між цифровою трансформацією, інструментами штучного інтелекту та Agile-методами, хоча сучасні тенденції вказують на необхідність їх інтегрованого застосування. Наукова література майже не розкриває особливості цього взаємозв'язку в консалтингу як сервісній сфері.

Отже, наукова проблема потребує подальшого вивчення у напрямі:

- розроблення моделей бізнес-планування з урахуванням специфіки Agile;
- створення критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності впровадження Agile у консалтинговій діяльності;



- визначення чинників успіху й ризиків застосування Agile у підприємницьких структурах;
- інтеграції гнучких підходів з сучасними цифровими технологіями та AI-інструментами.

Саме ці прогалини, що не були достатньо висвітлені у попередніх дослідженнях, формують науковий контекст і обґрунтовують потребу у подальшому дослідженні, представленою в даній статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою цієї статті є розроблення та обґрунтування підходу до бізнес-планування і оцінювання ефективності впровадження гнучких методів управління проєктами у консалтинговій діяльності підприємницьких структур, що дасть змогу усунути виявлені наукові прогалини та підвищити результативність практичного застосування Agile-методологій.

Для досягнення поставленої мети в статті вирішуються такі взаємопов'язані завдання:

- проаналізувати сучасні теоретичні підходи та емпіричні дослідження щодо впровадження Agile-методів у підприємницьких структурах, з'ясувавши їх сильні сторони та обмеження;
- визначити ключові чинники, що впливають на ефективність Agile-трансформації у консалтинговій сфері, зокрема організаційні, культурні, економічні та технологічні;
- сформулювати концептуальну модель бізнес-планування впровадження Agile, яка враховуватиме специфіку консалтингових послуг і потребу у точному прогнозуванні результатів проєктів.
- розробити систему критеріїв і показників оцінювання ефективності впровадження гнучких методів управління проєктами, адаптовану до умов консалтингової діяльності;



- обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності Agile-трансформації, включно з можливостями інтеграції цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту.

Виконання цих завдань дозволяє створити науково обґрунтовану основу для оцінювання результатів Agile-трансформації підприємницьких структур та сприяє формуванню практичних рекомендацій щодо підвищення їхньої конкурентоспроможності у сфері консалтингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Огляд наукових концепцій бізнес-планування Agile-трансформацій подається як аналіз теоретичних засад і підходів, що визначають принципи гнучкого планування та адаптивного управління у підприємницьких структурах. Порівняння традиційних та гнучких підходів до управління проєктами здійснюється шляхом визначення їх відмінностей за структурою процесів, рівнем гнучкості, швидкістю реагування на зміни та ефективністю досягнення результатів. Для забезпечення комплексного розуміння відмінностей між традиційними та гнучкими методами управління проєктами доцільним є їх порівняння за ключовими параметрами, що визначають ефективність організації проєктної діяльності. Узагальнення таких характеристик дозволяє виявити специфіку застосування кожного підходу та окреслити їх потенціал у контексті консалтингової діяльності (Таблиця 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей комунікаційних стратегій ІРП

Показник	Традиційний підхід (Waterfall)	Agile-підхід
Гнучкість	Низька; зміни в проєкті небажані та потребують додаткових погоджень	Висока; зміни вітаються та інтегруються протягом усього життєвого циклу
Швидкість реагування	Повільна; цикли планування та реалізації тривалі	Висока; короткі ітерації забезпечують швидке реагування
Ризики	Виявляються на пізніх етапах; висока ймовірність критичних помилок	Ризики виявляються поступово в кожній ітерації, що знижує їх критичність
Витрати	Можуть зростати через планові відхилення, переробки на	Економія завдяки адаптивності й поступовій перевірці результатів



	кінцевих етапах	
Передбачуваність результатів	Висока за умови стабільних вимог; низька гнучкість	Середня; залежить від зміни пріоритетів та умов проекту
Ключові артефакти	Докладна документація, детальне початкове планування	Мінімально необхідна документація, фокус на інкрементах продукту
Командна взаємодія	Ієрархічна структура, чітке розподілення ролей	Самоорганізація команди, активна комунікація
Орієнтація	На процес, контроль і дотримання плану	На цінність, результат і потреби користувача
Якість продукту	Оцінюється переважно після завершення розробки	Постійне тестування та перевірка на кожній ітерації
Задоволеність стейкхолдерів	Середня; клієнт залучений переважно на початку та наприкінці проекту	Висока завдяки регулярним демонстраціям та прозорій комунікації

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами на основі [1–15].

Порівняльний аналіз показує, що Agile-підхід є значно гнучкішим, швидше адаптується до змін та забезпечує вищу взаємодію всередині команди, що є критичним для консалтингових проектів, які характеризуються високою динамічністю вимог. Водночас традиційні підходи залишаються доцільними у проектах із високим рівнем передбачуваності та стабільними умовами виконання. Таким чином, вибір методології управління має базуватися на специфіці завдань, рівні невизначеності та потребах стейкхолдерів.

Аналіз світових емпіричних досліджень 2020–2025 років щодо успішності Agile у бізнес-середовищі передбачає вивчення статистичних даних, практичних кейсів та результатів застосування гнучких методологій у різних галузях. Для наочного відображення тенденцій розвитку гнучких методів управління проектами важливо простежити зміну їх поширеності у світовому бізнес-середовищі. Графік демонструє динаміку впровадження Agile-методологій у компаніях різних галузей упродовж 2020–2025 років, що дозволяє визначити загальний напрямок розвитку, темпи зростання та ступінь інтеграції гнучких підходів у корпоративні практики (Рисунок 1).

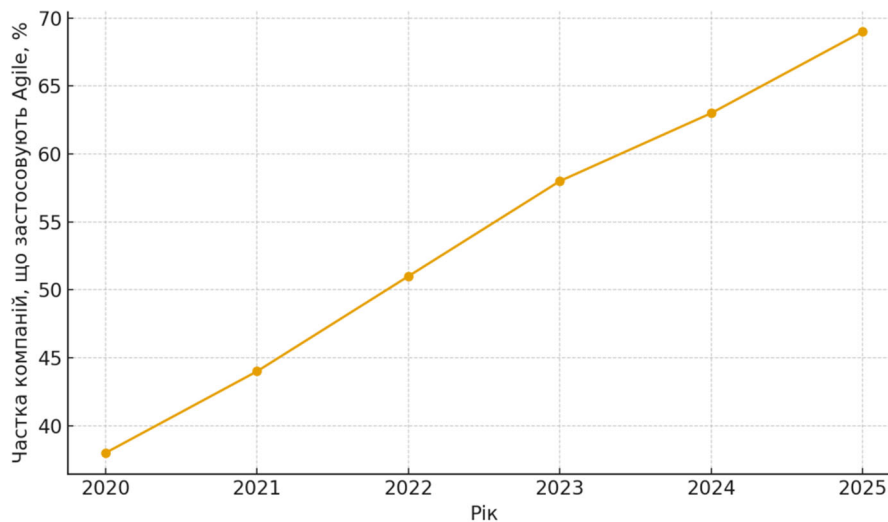


Рисунок 1. Динаміка поширення Agile-методологій у світі (2020–2025 рр.)

Джерело: Digital.ai «State of Agile Report», PMI «Pulse of the Profession», Scrum Alliance «State of Scrum Report», 2020–2024 рр.; 2025 рік представлений як прогноз

Аналіз представленої динаміки свідчить про стабільне та суттєве зростання частки компаній, які впроваджують Agile-підходи. За п'ятирічний період поширеність Agile збільшилася майже вдвічі, що підтверджує його стратегічну важливість у сучасному управлінні проектами. Тенденція також вказує на поглиблення Agile-трансформації у консалтинговому секторі, що узгоджується із загальною глобальною орієнтацією на адаптивність, цифровізацію та підвищення ефективності управління проектами. Ідентифікація сильних сторін та ключових обмежень методів Agile у корпоративній та консалтинговій практиці охоплює визначення переваг щодо швидкості, адаптивності та командної взаємодії, а також виявлення чинників, що можуть знижувати ефективність їх впровадження. Визначення чинників, що впливають на ефективність Agile-трансформації у консалтинговій сфері передбачає послідовний розгляд основних складових. Спочатку здійснюється виявлення організаційних факторів, зокрема особливостей структури компанії, ролі менеджменту та рівня формалізації процесів. Далі проводиться аналіз культурних факторів, що охоплюють готовність персоналу до змін і наявність корпоративної культури співпраці. Наступним кроком є оцінювання



економічних аспектів, включно з витратністю впровадження, прогнозованим рівнем рентабельності та можливими фінансовими ризиками. Після цього розглядаються технологічні фактори, такі як розвиненість цифрової інфраструктури, використання інструментів відстеження проєктів і рівень автоматизації. Завершальним етапом є формування класифікації бар'єрів і драйверів, які визначають успішність Agile-трансформації. Узагальнення ключових факторів, що визначають результативність Agile-трансформації у консалтингових компаніях, наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

**Ключові фактори впливу на результативність Agile-трансформації у
консалтингових компаніях**

Група факторів	Зміст факторів	Потенційний вплив на трансформацію
Організаційні	Структура компанії, ступінь формалізації процесів, підтримка з боку керівництва	Визначають швидкість адаптації, узгодженість процесів та рівень внутрішньої підтримки змін
Культурні	Готовність персоналу до змін, культура співпраці, відкритість до нових підходів	Формують середовище для прийняття Agile та рівень опору змінам
Економічні	Потреба у фінансових інвестиціях, очікуваний ROI, наявність фінансових ризиків	Впливають на обґрунтованість і стабільність процесу впровадження
Технологічні	Рівень цифрової інфраструктури, інструменти планування та відстеження, автоматизація процесів	Забезпечують технічну можливість масштабування та ефективного виконання Agile-процедур
Людські ресурси	Компетентність персоналу, наявність Agile-фахівців, якість внутрішнього навчання	Визначають здатність команди ефективно працювати за новими підходами
Зовнішні чинники	Особливості ринку, конкуренція, доступ до нових технологій, вимоги клієнтів	Впливають на необхідність і темпи впровадження Agile у компанії

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами на основі [1–15]

Аналіз представлених у таблиці 2 факторів свідчить, що результативність Agile-трансформації у консалтингових компаніях визначається сукупністю організаційних, культурних, економічних, технологічних та зовнішніх чинників. Їхній взаємозв'язок формує загальну здатність підприємства адаптуватися до гнучких підходів управління проєктами. Найбільш



критичними виявляються підтримка керівництва, готовність персоналу до змін та наявність належної цифрової інфраструктури, оскільки саме ці елементи забезпечують швидкість, передбачуваність та стабільність процесу впровадження Agile. У комплексі зазначені фактори визначають рівень успішності трансформації та створюють основу для підвищення конкурентоспроможності консалтингової компанії.

Узагальнення елементів, відображених у запропонованій концептуальній моделі, показує, що ефективне бізнес-планування впровадження Agile у консалтинговій компанії ґрунтується на поєднанні адаптивних принципів управління та специфічних особливостей консалтингових послуг. Послідовне поєднання стратегічного орієнтування, ітеративного планування, гнучкого бюджетування, ризик-менеджменту та прогнозування забезпечує узгодженість рішень і здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливим є те, що запропонована модель не лише структурує процес впровадження Agile, а й створює умови для підвищення прозорості взаємодії зі стейкхолдерами та точнішого визначення цінності, яку формує консалтингова послуга (Рисунок 2).

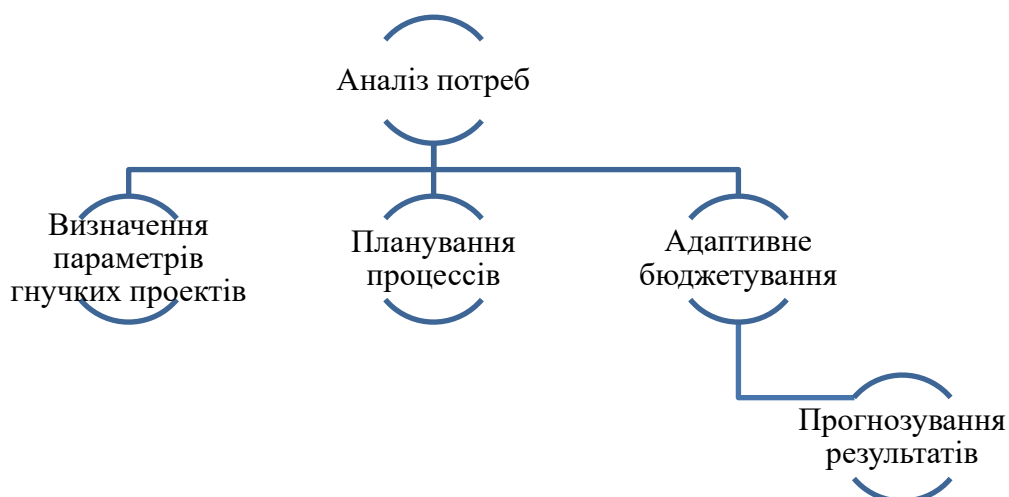


Рис. 2. Концептуальна модель бізнес-планування впровадження Agile у консалтинговій компанії

Джерело: власна розробка авторів



Представлена на рисунку 2 концептуальна модель бізнес-планування впровадження Agile у консалтинговій компанії демонструє послідовну логіку переходу від визначення потреб клієнта до формування прогнозу результатів. Така структура відображає адаптивний характер консалтингових послуг, у яких високий рівень варіативності та невизначеності вимагає постійного коригування планових параметрів. Модель підкреслює важливість гнучкого бюджетування та безперервного аналізу проектних параметрів, що забезпечує підвищення точності прогнозування та ефективності управлінських рішень. У комплексі ці елементи формують основу для більш передбачуваного, клієнтоорієнтованого та результативного впровадження Agile у консалтинговій діяльності. Порівняння моделі з існуючими підходами свідчить, що її перевага полягає у більш високій гнучкості та здатності враховувати варіативність клієнтських запитів, яка є характерною для консалтингу. Це дозволяє зменшити невизначеність, підвищити точність прогнозування та забезпечити узгодженість між етапами виконання проєкту. У підсумку запропонована модель формує основу для підвищення ефективності управління консалтинговими проєктами в умовах зростаючої складності бізнес-середовища та забезпечує можливості для подальшого розвитку Agile-практик.

Формування системи критеріїв і показників для оцінювання ефективності впровадження Agile-методів у консалтинговій діяльності передбачає послідовне структурування ключових характеристик, що відображають результативність гнучкого управління. Насамперед окреслюються основні показники, які найбільш точно відображають динаміку Agile-процесів у консалтингу, зокрема швидкість виконання робіт (velocity), тривалість проходження завдань (lead time), створення цінності для клієнта та ефективність передачі знань між учасниками проєкту. Після цього показники групуються відповідно до їхнього змістового спрямування, що дозволяє виокремити процесні, фінансові, клієнтські та командні критерії. Така класифікація дає можливість комплексно



оцінювати не лише перебіг проєктів, а й стійкість організаційних змін (Таблиця 3).

Таблиця 3

Ключові фактори впливу на результативність Agile-трансформації у
консалтингових компаніях

Група критеріїв	Показники оцінювання	Характеристика показника
Процесні критерії	Velocity (швидкість виконання)	Відображає обсяг виконаної роботи за ітерацію.
	Lead Time (тривалість циклу)	Вимірює час від отримання завдання до його завершення.
	Iteration Predictability	Оцінює стабільність виконання запланованих обсягів роботи.
Фінансові критерії	Вартість ітерації (Iteration Cost)	Дозволяє визначити фінансові витрати на окремі цикли роботи.
	ROI гнучких проєктів	Відображає економічний ефект від упровадження Agile.
	Budget Adaptability	Характеризує здатність бюджету змінюватися відповідно до потреб клієнта.
Клієнтські критерії	Customer Value Index	Показує рівень створеної цінності для клієнта.
	Customer Satisfaction Score	Відображає оцінку задоволеності клієнта результатами.
	Stakeholder Engagement Level	Міряє ступінь залученості ключових стейкхолдерів у процес.
Командні критерії	Knowledge Transfer Efficiency	Відображає ефективність обміну досвідом між консультантами.
	Team Collaboration Quality	Показує рівень взаємодії та самоорганізації команди.
	Psychological Safety Index	Характеризує умови для відкритого обговорення рішень та інноваційності.

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами на основі [2; 3; 12; 13; 15]

Аналіз поданих у таблиці 3 критеріїв і показників засвідчує, що оцінювання ефективності Agile-управління проєктами у консалтингу повинно здійснюватися на основі збалансованої системи метрик, яка охоплює процесні, фінансові, клієнтські та командні аспекти. Такий підхід дозволяє комплексно відстежувати як внутрішню результативність команди, так і створену цінність для клієнта та стейкхолдерів. Застосування інтегральної системи критеріїв



формує підґрунтя для підвищення якості консалтингових послуг, оптимізації витрат і забезпечення стійкого розвитку Agile-практик у компанії. Подальша адаптація системи показників до специфіки консалтингової діяльності передбачає врахування її інтелектуально орієнтованого характеру, високої частки креативних рішень і значної інноваційності результатів. Це зумовлює необхідність акценту на показниках, що відображають якість експертних рішень, гнучкість реакції на запит клієнта та рівень накопичення й передачі компетенцій. На основі визначених критеріїв формується інтегральна система оцінювання, яка поєднує кількісні та якісні метрики й забезпечує цілісне уявлення про ефективність застосування Agile-методів у консалтингових компаніях. Така система створює аналітичну основу для подальшого вдосконалення процесів і підвищення результативності консалтингової діяльності.

Обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності Agile-трансформації у консалтингових компаніях передбачає комплексний підхід, спрямований на формування гнучкої, технологічно підтриманої та орієнтованої на розвиток організаційної системи. Насамперед важливим є впровадження поетапної стратегії переходу до Agile, що дає можливість мінімізувати ризики, поступово адаптувати персонал і забезпечити контрольовану трансформацію процесів. Такий підхід включає визначення пріоритетних напрямів змін, пілотування окремих Agile-команд, коригування методологій і масштабування успішних практик на всю компанію.

Суттєвим елементом підвищення результативності трансформації є інтеграція цифрових інструментів, які забезпечують прозорість робочих процесів, швидкість обміну інформацією та зручність управління завданнями. Використання Kanban-систем, Jira, Trello та інших програмних рішень дозволяє структурувати роботу команди, оптимізувати навантаження та підвищити якість комунікацій (Таблиця 4).



Таблиця 4

Перелік цифрових інструментів та технологій для підтримки Agile у консалтингу з їх функціональними можливостями

Інструмент / технологія	Основні функціональні можливості	Використання у консалтингу
Jira	Управління беклогом, спринтами, візуалізація прогресу, аналітика продуктивності	Планування проєктів, відстеження задач клієнтських кейсів, контроль навантаження команд
Trello	Канбан-дошки, систематизація завдань, спільна робота, інтеграції з іншими сервісами	Організація коротких циклів робіт, координація внутрішніх та клієнтських команд
Asana	Керування процесами, створення робочих потоків, контроль строків	Підтримка структурованих консультативних проєктів, прозорість відповідальності
Microsoft Teams / Slack	Комунікація, обмін файлами, інтеграція з Agile-платформами	Сприяння командній взаємодії, адаптація рішень у режимі реального часу
Miro / Mural	Онлайн-дошки, візуалізація ідей, фасилітація Agile-воркшопів	Проведення ретроспектив, брейнштормінгу, картування клієнтських процесів
Kanbanize	Автоматизація робочих потоків, аналітика, керування портфелем проєктів	Оптимізація процесів та підвищення прозорості консультативних послуг
AI-платформи (ChatGPT, GitHub Copilot, аналітичні модулі BI)	Прогнозування ризиків, аналіз даних, автоматизація документування	Підготовка аналітичних висновків, прискорення розробки рішень та моделювання

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами на основі [1 – 15]

Аналіз наведених у таблиці цифрових інструментів показує, що ефективна підтримка Agile у консалтингових компаніях ґрунтується на поєднанні платформ для управління проєктами, засобів командної комунікації, візуалізаційних сервісів та рішень на основі штучного інтелекту. Використання таких технологій забезпечує прозорість процесів, прискорює ухвалення рішень, підвищує якість аналітики та сприяє гнучкій адаптації команд до змін, що в комплексі підсилює результативність консультативних проєктів і конкурентоспроможність компанії. Особливе значення в сучасних умовах має застосування штучного інтелекту як додаткового драйвера ефективності. AI



може підтримувати процеси прогнозування ризиків, аналізувати історичні дані проєктів, виявляти закономірності та формувати рекомендації для менеджерів. Крім того, штучний інтелект сприяє автоматизації рутинних операцій, зменшенню людського фактору та прискоренню виконання повторюваних управлінських задач.

Практичні рекомендації для керівників і лідерів команд включають створення сприятливого середовища для експериментів, розвиток культури відкритої комунікації, стимулювання навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Також важливо забезпечити чіткий розподіл ролей, підтримку з боку менеджменту та наявність системи мотивації, яка відповідає принципам Agile. Для ефективного контролю за перебігом трансформації пропонується використовувати практичні інструменти моніторингу, що дозволяють оцінювати прогрес команди, відповідність встановленим KPI та рівень створеної цінності. Регулярний аналіз результативності дає змогу коригувати стратегії впровадження Agile та забезпечувати сталість позитивних змін у консалтинговій компанії.

Висновки. Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити особливості бізнес-планування та ефективність впровадження гнучких методів управління проєктами у консалтинговій діяльності підприємницьких структур. Узагальнення теоретичних підходів і сучасних емпіричних результатів підтвердило, що Agile-трансформація набуває стратегічного значення для компаній, які працюють у високодинамічному середовищі та потребують швидкої адаптації до змін.

Аналіз наукових напрацювань засвідчив, що успішність переходу до Agile визначається не лише вибором методології, а й комплексом організаційних, культурних, фінансових і технологічних передумов. Результати оцінювання цих факторів дали змогу виявити ключові бар'єри та драйвери трансформації, які зумовлюють швидкість і глибину змін у консалтингових компаніях. Зокрема, критичними виявилися готовність керівництва



підтримувати зміни, зрілість корпоративної культури, достатність цифрової інфраструктури та здатність команд до самоорганізації.

На основі систематизації отриманих даних було сформовано концептуальну модель бізнес-планування впровадження Agile у консалтингових послугах. Запропонований підхід поєднує етапи аналізу потреб клієнта, визначення гнучких параметрів проєктів, адаптивного бюджетування, прогнозування результатів та управління ризиками. Це забезпечує можливість створення прозорих, гнучких і надійних планів, які відповідають специфіці консалтингової діяльності.

Розроблена система критеріїв і показників оцінювання ефективності Agile у консалтингу дозволяє об'єктивно вимірювати процесні, фінансові, клієнтські та командні результати, що є необхідною умовою для подальшого вдосконалення методів управління. Застосування цифрових інструментів та технологій, включно з рішеннями на основі штучного інтелекту, сприяє підвищенню прозорості, точності аналітики та швидкості прийняття рішень.

Усі поставлені в дослідженні завдання були реалізовані: здійснено аналіз сучасних підходів, визначено чинники впливу, побудовано концептуальну модель, розроблено систему оцінювання та сформовано практичні рекомендації. Разом з тим залишаються напрями, що потребують подальшого вивчення: поглиблене моделювання економічної ефективності Agile-проєктів у консалтингу, оцінювання впливу штучного інтелекту на структуру управління проєктами та дослідження поведінкових аспектів команд у процесі трансформації. Їх опрацювання дозволить поглибити наукові уявлення про механізми успішної Agile-трансформації та сприятиме розвитку конкурентних переваг консалтингових підприємств.

Список використаних джерел

1. Ndou V., Ingrosso A., Di Girolamo A. Framework for Agile Transformation: Guiding organizations through cultural, structural, and competency shifts in project



- management // *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 11. P. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14110301>
2. Alami A., Krancher A., та ін. How Scrum adds value to achieving software quality? // *Empirical Software Engineering*. 2022. Vol. 27. Art. 10208. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10664-022-10208-4>
3. Verwijns C. A theory of Scrum team effectiveness // *Communications of the ACM*. 2023. Vol. 66, No. 5. P. 78–87. DOI: <https://doi.org/10.1145/3571849>
4. Almeida F., Espinheira E. Adoption of large-scale Scrum practices through the use of Management 3.0 // *Informatics*. 2022. Vol. 9, No. 1. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.3390/informatics9010020>
5. Nenni M. E. How artificial intelligence will transform project management // *Management Research Review*. 2024. Vol. 47, No. 1. P. 12–27. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00418-z>
6. Anifa M. Systematic review of literature on agile approach // *Journal of Information Technology*. 2024. Vol. 40, No. 2. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/09711023241272294>
7. Behrens A., Ofori M., Noteboom C., Bishop D. A systematic literature review: How agile is agile project management? // *Issues in Information Systems*. 2021. Vol. 22, No. 3. P. 298–316. DOI: https://doi.org/10.48009/3_iis_2021_298-316
8. Barthelmeß P., Björck A., Gysin E., та ін. Preparing Agile Transformation: A framework for assessment of organizational culture readiness // *Journal of Applied Business and Economics*. 2021. Vol. 23, No. 6. P. 33–49. DOI: <https://doi.org/10.33423/jabe.v23i6.4689>
9. Rajagopalan H. K. An agile approach to student consulting projects // *INFORMS Transactions on Education*. 2024. Vol. 24, No. 1. P. 45–59. DOI: <https://doi.org/10.1287/ited.2023.0057>
10. Monod E. Unveiling blind spots in consulting firms' disseminating discourse on digital transformation // *Information Systems Frontiers*. 2024. Vol. 26. P. 1123–1141. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00687-x>



11. Saarikallio M., та ін. Quality culture boosts agile transformation — Actionable evidence and implications // Software: Practice and Experience. 2023. Vol. 53, No. 7. P. 1456–1478. DOI: <https://doi.org/10.1002/smr.2504>
12. Bernardo Junior R., Padua S. I. D. Toward agile Business Process Management: Description of concepts and a proposed definition // Knowledge and Process Management. 2023. Vol. 30, No. 3. P. 233–247. DOI: <https://doi.org/10.1002/kpm.1737>
13. Noteboom C., Ofori M., Suttrave K., El-Gayar O. Agile Project Management: A systematic literature review of adoption drivers and critical success factors // Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences. 2021. P. 6801–6810. DOI: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.813>
14. Dong H., Dacre N., Baxter D., Ceylan S. What is Agile Project Management? Developing a new definition following a systematic literature review // Project Management Journal. 2024. Vol. 55, No. 2. P. 99–121. DOI: <https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2020-0022>
15. Al-Rahmi W. та ін. Critical success factors in agile-based digital transformation initiatives: A systematic review // Systems. 2025. Vol. 13, No. 1. Art. 22. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13010022>