

УДК 65.01.007

JEL Classification: M15

DOI: 10.20535/2307-5651.33.2025.335894

Устименко О. О.

аспірант

ORCID ID: 0009-0002-2012-4951

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Ustymenko Oleh

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ІТ-АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ ЯК ОБ'ЄКТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

FEATURES OF INTERNATIONAL IT OUTSOURCING COMPANIES AS OBJECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT

У статті розглядаються ключові особливості міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній як об'єктів стратегічного управління в умовах цифрової трансформації та високої динаміки глобального бізнес-середовища. Зазначено, що традиційні методи стратегічного планування потребують трансформації відповідно до сучасних викликів, таких як технологічна мінливість, мультикультурність команд і очікування клієнтів. Методологічною основою дослідження є поєднання теорії динамічних здатностей та порівняльного аналізу бізнес-моделей. У результаті сформовано концептуальну модель стратегічного управління для ІТ-аутсорсингових компаній, яка враховує змінність зовнішнього середовища, здатність до адаптації та стратегічної гнучкості. Практичне значення роботи полягає у наданні інструментарію для оцінки та розвитку стратегічних підходів у сфері ІТ-аутсорсингу на міжнародному рівні.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, ІТ-аутсорсинг, трансформація, динамічні здатності, цифрова економіка.

This article examines the strategic management features of international IT outsourcing companies operating under the influence of digital transformation and global environmental turbulence. The study identifies the key challenges these firms face—such as technological dynamism, project-based operations, and client-driven value creation – and outlines how traditional planning approaches are insufficient in such volatile conditions. Emphasizing the relevance of the dynamic capabilities framework and the “Strategy-as-Practice” approach, the paper conceptualizes strategic management as an adaptive, iterative, and knowledge-based process. It compares classical and modern strategic models in IT outsourcing and presents a synthesized conceptual model rooted in sensing, seizing, and transforming capabilities. The research integrates a multilevel review of global technological, organizational, and economic trends, including digitalization, agile methods, “nearshoring”, and outcome-based contracts. It argues that successful strategies in this context require continuous reconfiguration of internal resources and rapid strategic learning cycles. The paper demonstrates that flexibility, innovation, and responsiveness are not abstract concepts but measurable management capabilities that form the basis of strategic transformation. The resulting framework enables firms to align strategic intent with real-time market signals and technological shifts. The study concludes that dynamic capabilities serve as a meta-resource facilitating resilience and long-term competitiveness. The findings offer approaches for evaluating and enhancing strategic adaptability in IT outsourcing companies, particularly those facing global complexity and rapid industry evolution. Moreover, this conceptual framework opens avenues for empirical validation through performance-based metrics, enabling firms to benchmark their adaptive maturity and identify capability gaps not only within the digital ecosystem but in managers’ mindsets. And dynamic capabilities will be playing the main role in these changes as “meta-rules”.

Keywords: strategic management, IT outsourcing, transformation, dynamic capabilities, digital economy.

Постановка проблеми Як об'єкти стратегічного управління, міжнародні ІТ аутсорсингові компанії мають низку особливостей: оскільки вони працюють у багатонаціональному середовищі, проводять виключно міжнародні операції, залежать від зовнішніх замовників і проєктів, повинні постійно оновлювати технологічну експертизу та засвоювати нові технологічні стеки [1–4].

Актуальність дослідження зумовлена потребою зрозуміти, як саме міжнародні ІТ-аутсорсингові компанії відрізняються з точки зору стратегічного управління, які підходи є найефективнішими для їхнього розвитку та виживання, а також які глобальні тренди слід враховувати при формуванні їхніх стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління в умовах динамічного бізнес-середовища знайшла відображення у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників. Зокрема, Р. Jarzabkowski [6] у межах підходу Strategy-as-Practice (SAP) акцентує увагу на необхідності вивчення стратегії через призму практичних дій та процесів, що відбуваються в організації.

Дослідники С. Wolf та S. Floyd [7] здійснили масштабний мета-аналіз 117 наукових праць, присвячених стратегічному плануванню, і визначили еволюцію цього концепту за останні десятиліття. Автори підкреслюють необхідність теоретично-обґрунтованих підходів та врахування динамічних факторів при розробці

стратегій, адже застерігають, що надмірна жорсткість стратегічних планів може шкодити організаціям у турбулентному оточенні.

Стаття Whittington [8] спрямована на обґрунтування ідеї стратегічного менеджменту як практики, а не виключно як сукупності теорій, рішень або планів. Автор пропонує підхід "strategy-as-practice" (SAP) як альтернативу традиційним школам стратегічного мислення – позиційній, процесній або ресурсній.

М. Katsioloudes [9] у своїй фундаментальній праці з глобального стратегічного планування розглядає класичні аспекти стратегічного менеджменту в міжнародному контексті.

Він дійшов висновку, що організації, які впроваджують більш формалізований процес стратегічного управління, у середньому досягають кращих показників ефективності, ніж ті, що діють без чіткої стратегії або лише реагують на обставини.

В українському науковому просторі питання стратегічного розвитку ІТ-компаній досліджує, зокрема, Гудзь О.С., Чечик І.Л., які в роботі [18] акцентують свою увагу на необхідності розвитку гнучкості стратегічних компетенцій в ІТ корпорації.

В роботі [15] дослідники Гринько Т. та інші підкреслюють, що: «Сьогодні рівень змін при цифровій трансформації виходить за рамки переходу на нові технології, а більше стосується саме зміни в парадигмі управління та організації діяльності підприємства».

Костецька Н.І. в роботі [19] досліджує проблематику управління потенціалом компаній. Авторка дійшла висновку, що специфіка стратегічного управління потенціалом конкретного підприємства буде залежати від уже досягнутого потенціалу та рівня конкурентоспроможності, становища на ринку порівняно з конкурентами, наявних і потенційних можливостей.

Автори Дергачова Г.М., Колешня Я.О., в роботі [20] досліджують питання цифрової трансформації бізнесу. На прикладі ринкової капіталізації найбільших компаній світу відображено роль цифровізації та трансформації.

Розвиваючи тему дослідження особливостей капіталізації компаній «цифрового» та «технологічного» бізнесу дослідник Устименко О.О. В своїй роботі [5] проаналізував структуру конкуренції на світовому ринку ІТ-аутсорсингу та показав, що глобальні аутсорсингові фірми повинні враховувати високу варіативність бізнес-моделей і доходів у галузі при формуванні своїх стратегій. Крім того, в роботі [21] запропоновано оригінальну дефініцію динамічних здатностей ІТ-аутсорсингових компаній і побудував їхню концептуальну модель.

Формування цілей статті. Метою статті є визначення та обґрунтування особливостей міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній як об'єктів стратегічного управління, а також розроблення підходів до формування їхніх стратегій з урахуванням сучасних тенденцій розвитку галузі.

Виклад основного матеріалу. Аналіз традиційних та сучасних стратегічних підходів в управлінні ІТ-аутсорсинговими компаніями.

Міжнародні ІТ-аутсорсингові компанії історично використовували класичні інструменти стратегічного менеджменту, подібні до інших галузей. Однак особливості їхнього бізнесу (проектний характер робіт, залежність від зовнішніх замовників, швидкий прогрес

технологій, тощо) зумовили поступовий перехід від традиційних підходів до сучасніших.

У таблиці 1 наведено порівняння ключових характеристик традиційного і сучасного підходів у стратегічному управлінні ІТ-аутсорсинговими компаніями.

Відповідно таблиці 1, традиційний підхід робить наголос на передбачуваності та плановості, що було доречним в стабільніших умовах.

Для ІТ-аутсорсингових компаній традиційний підхід зазвичай означав зосередженість на операційній ефективності: оптимізації витрат, стандартизації процесів розробки та підтримки програмного забезпечення, забезпеченні належної якості послуг згідно з угодами про рівень сервісу (SLA).

Міжнародні ІТ-аутсорсингові компанії дедалі частіше впроваджують елементи Agile не лише в управлінні проектами, а й у стратегічному менеджменті. Такий підхід узгоджується з концепцією динамічних здатностей, що підкреслює спроможність компанії відчувати зміни у середовищі, охоплювати можливості та своєчасно реорганізовувати свої ресурси [12].

Поєднання найкращих практик обох підходів (класичного та сучасного) – оптимальний шлях для міжнародних ІТ аутсорсингових компаній. Їх стратегія повинна мати чітку мету і основу (як у традиційному підході), але процес її реалізації – гнучкий і адаптивний (як у сучасному підході).

Сучасні глобальні тренди галузі ІТ-аутсорсингу. Стратегічне управління міжнародними ІТ – аутсорсинговими компаніями не відбувається у вакуумі – воно значною мірою визначається зовнішнім середовищем. Слід окреслити основні глобальні тренди в індустрії ІТ-аутсорсингу, які мають технологічний, організаційний та економічний характер, та проаналізувати, як вони впливають на стратегії компаній.

1. Технологічні тренди. Сучасні ІТ-аутсорсингові послуги все більше орієнтовані на новітні технології [22].

2. Штучний інтелект (ШІ) та автоматизація. Аутсорсингові компанії інвестують у компетенції з машинного навчання, аналізу даних, роботизації процесів (RPA), За даними галузевих досліджень, [23] ~77% співробітників відзначають зростання навантаження в короткостроковій перспективі при впровадженні ШІ, але очікують підвищення ефективності в довгостроковій [24] В цілому технологічний тренд можна сформулювати так: «дигіталізація та інновації» [10] які є рушіями попиту на аутсорсинг, й тому провайдери аутсорсингових послуг мусять постійно оновлювати технологічний стек.

Організаційні тренди:

1. Останні роки суттєво змінили спосіб організації праці в ІТ-аутсорсингових фірмах. Пандемія COVID-19 яскраво продемонструвала ефективність віддаленої роботи. Це відкриває більше можливостей для масштабування бізнесу, але й ставить завдання підтримки корпоративної культури та комунікації на відстані. У відповідь на виклики комунікації компанії все частіше віддають перевагу "nearshoring" – співпраці з близькими географічно та культурно регіонами, а не далекому офшорингу [24].

2. Ще один організаційний тренд – гнучкі методології управління проектами (Agile, DevOps). Більшість аутсорсингових компаній перейшли від класичного "waterfall" до Agile-управління, інтегруючи свої команди з командами замовника. Це впливає і на трансформацію стратегій компаній та на зміну патернів управління: про-

Таблиця 1

Таблиця 1. Порівняння традиційного та сучасного стратегічного підходу в ІТ-аутсорсинговій компанії

Аспекти стратегічного управління	Традиційний підхід (статичний/класичний)	Сучасний підхід (динамічний/адаптивний)
Формування стратегії	Довгострокове планування на основі прогнозів, розробка детального стратегічного плану керівництвом зверху вниз.	Безперервний процес стратегування за участю різних рівнів менеджменту; стратегія більш емерджентна, коригується в реальному часі відповідно до змін середовища
Аналітична основа	Класичні аналізи (SWOT, PESTEL, модель п'яти сил Портера) для оцінки середовища та визначення позиції фірми.	Використання гнучких методів аналізу: моніторинг реального часу (dashboards, data analytics), сценарний аналіз, бенчмаркінг динамічних показників; врахування нефінансових факторів (інноваційність, швидкість змін).
Організаційна структура	Жорсткі ієрархічні структури; стратегічні рішення централізовані у штаб-квартирі.	Гнучка організація: проектні команди, мережеві структури, децентралізація прийняття рішень, самокеровані команди, що швидко реорганізуються під потреби клієнтів.
Основна мета стратегії	Досягнення запланованих цілей (фінансових показників, частки ринку) через контроль витрат і якість послуг; економія витрат як ключова цінність пропозиції для клієнтів.	Створення доданої цінності для клієнта, інноваційність, швидке реагування на нові можливості. Стратегія орієнтована на розвиток унікальних компетенцій, довгострокові партнерства та гнучкість перед невизначеністю
Кадрова політика	Стандартні ролі та посадові інструкції; розвиток персоналу згідно з довгостроковими планами компанії.	Динамічне управління талантами: швидке залучення експертів під конкретні проєкти, інвестиції у безперервне навчання персоналу новим технологіям, гнучкі ролі (інженери можуть виконувати різні функції залежно від потреб).
Процес реалізації стратегії	Чітке розділення етапів: спочатку розробка стратегії, потім впровадження; контроль за відхиленнями від плану.	Ітеративне впровадження: стратегія реалізується через серію експериментів, пілотних проєктів, так званих «спринтів» із зворотним зв'язком; допускається коригування курсу на ходу.
Вимірювання успіху	Фокус на фінансових показниках (доходи, прибуток), виконанні планових KPI.	Комплексні метрики успіху: рівень задоволеності клієнтів, швидкість виходу на ринок нових послуг, індекси інноваційності, гнучкості. Фінансові показники доповнюються оцінкою розвитку знань, репутації та довгострокових відносин з клієнтами.

Джерело: розроблено автором на основі огляду літератури

вайдери позиціонують себе не просто як виконавці на аутсорсі, а як партнери, що швидко реагують на зміни вимог та разом із клієнтом працюють над досягненням за рахунок швидкого перенаштовування команд та ресурсів.

Економічні та ринкові тренди:

1. Глобальний ринок ІТ-аутсорсингу продовжує зростати, хоча його структура змінюється. За даними досліджень, витрати компаній на ІТ-аутсорсинг у 2023 році зросли на ~45% порівняно з попереднім роком і близько 37% організацій планують подальше збільшення обсягів аутсорсингу протягом наступних трьох років [24].

2. Спостерігається зрушення від традиційної моделі оплати праці (time & material) до контрактів, орієнтованих на результат (outcome-based contracts)[25]. Тобто, клієнти хочуть платити за конкретний досягнутий результат (наприклад, реалізований функціонал, рівень доступності системи тощо), а не просто за години роботи.

3. На глобальному рівні помітна також диверсифікація географії: якщо раніше кілька країн (Індія, Китай, Філіппіни) домінували в офшорингу, то тепер конкуренція посилюється з боку нових центрів – В'єтнам, Бразилія, Польща, Україна, Єгипет тощо [23].

4. Економічні коливання (наприклад, зміни валютного курсу, інфляція в популярних країнах-аутсорсерах) теж впливають: компанії можуть переключатися на інші локації, шукати оптимальні співвідношення ціни і якості.

Підсумовуючи, глобальні тренди створюють як можливості, так і загрози для ІТ-аутсорсингових компаній. Ті фірми, що своєчасно інкорпорує нові технології у свою стратегію, перебудовують організацію та способи ухвалення стратегічних рішень під сучасні методи роботи і реагують на економічні зміни, здатні зайняти та утримувати лідерські позиції.

Успішна стратегія в сучасних умовах – це та, що дозволяє швидко конвертувати глобальні тренди у конкурентні переваги компанії. Такий погляд на сучасне стратегування логічно веде до концепції динамічних здатностей.

Теорія динамічних здатностей (dynamic capabilities) була запропонована Д. Тісом та співавторами для пояснення того, як компанії можуть зберігати конкурентні переваги у мінливому середовищі. У загальному розумінні, динамічні здатності – це «спроможність фірми інтегрувати, будувати і перенаштовувати внутрішні та зовнішні компетенції під впливом швидких змін середовища» [4].

Здатність «відчувати – схоплювати – трансформувати» є критичною для ІТ-аутсорсингових компаній, оскільки їхнє середовище характеризується високою технологічною динамікою і конкуренцією. На основі теорії динамічних здатностей можна побудувати концептуальну модель стратегічного управління ІТ-аутсорсинговою компанією.

Така модель має враховувати специфіку цієї галузі, що була висвітлена вище (проектний характер, глобальність, швидкі зміни). За результатами дослідження [21] в якому було адаптовано концепцію динамічних здатностей до контексту ІТ-аутсорсингу, доцільно виділити наступні компоненти моделі:

Зовнішнє середовище і його моніторинг. Компанія має інституціоналізувати процеси сканування зовнішнього середовища: відстеження технологічних новинок, аналіз ринку (конкуренти, нові гравці, зміни в попиті клієнтів), відслідковування нормативно-правових змін.

Результатом цього блоку є виявлення сигналів, які можуть вплинути на бізнес: наприклад, зростаючий попит на розробку мобільних застосунків з використанням AR-технологій чи поява стартапу, тощо.

Внутрішні ресурси та компетенції. До внутрішніх ресурсів ІТ-аутсорсера належать: людський капітал (інженери, проектні менеджери, аналітики), організаційні процеси (методології розробки, системи контролю якості), технологічна база (використовувані мови, платформи, інструменти) і накопичені знання (кодифіковані – у вигляді найкращих практик, шаблонів, доменної експертизи в певних галузях, так і не кодифіковані – «мовчазні»).

Теорія динамічних здатностей вказує, що крім звичайних (операційних) здібностей компанії (робити те, що вона вже вміє на рівні рутин), потрібні саме динамічні здатності «вищого» рівня – тобто можливість оновлювати свій набір ресурсів і навичок.

Динамічні процеси стратегічного управління. Це центральний блок моделі, який описує, як саме здійснюється переконфігурація ресурсів під нові виклики (фаза transforming за Тісом [4]).

Сюди входять конкретні механізми: реінжиніринг процесів (коли потрібно змінити спосіб виконання роботи – наприклад, впровадити DevOps замість розділу «розробка та експлуатація»), перерозподіл ресурсів (збільшення команди в одному напрямку, скорочення в іншому відповідно до стратегічних пріоритетів), і так далі.

Динамічні процеси включають також здатність швидко формувати партнерства чи альянси: з метою швидкого задоволення потреб клієнтів ІТ аутсорсингова компанія повинна мати здатність запровадити стратегічне партнерство з іншим провайдером або стартапом, інтегрувавши його рішення у свою пропозицію. на основі цифрових мереж.

Результатом динамічного стратегування має стати стійка конкурентна перевага компанії на ринку.

У контексті ІТ-аутсорсингу такими результатами можуть бути: високий рівень задоволеності та лояльності клієнтів (що веде до довгострокових контрактів і рекомендацій), освоєння нових ринкових ніш, зростання частки ринку чи прибутковості вище середньогалузевої.

Стратегія для міжнародних ІТ аутсорсингових компаній перестає бути одноразовим щорічним управлінським актом, а стає безперервним та швидким у часі, циклом: «спостерігай – навчайся – адаптуйся – впроваджуй – вимірюй – та знову спостерігай».

Як показало дослідження [21] адаптація концепції dynamic capabilities до реалій ІТ-аутсорсингу дозволяє заповнити існуючі прогалини в науковій літературі та створює базис для аналітичної оцінки конкурентоспроможності таких фірм.

Зокрема, чітка дефініція динамічних здатностей в цьому контексті та їхня модель спрощують діагностику: компанія може оцінити, наскільки добре вона «відчуває» ринок, чи вміє вона швидко перебудувати свої команди та процеси, чи успішно навчається на досвіді. Це, своєю чергою, дає змогу виробити рекомендації для покращення стратегічного управління.

Концептуальне моделювання стратегічного управління ІТ-аутсорсинговими компаніями, як об'єкта дослідження, на основі теорії динамічних здатностей демонструє, що: гнучкість, швидкість навчання та інноваційність – це не абстрактні поняття, а цілком конкретні управлінські процеси, які можна розвивати і вимірювати та які є основою трансформації підходів до стратегічного менеджменту

Висновки. Міжнародні ІТ-аутсорсингові компанії є складними об'єктами стратегічного управління, оскільки діють у надзвичайно динамічному глобальному середовищі, де технологічні, організаційні та економічні фактори постійно змінюються та здійснюють взаємний вплив. Проведене дослідження дозволяє сформулювати ряд ключових висновків щодо особливостей таких об'єктів дослідження:

Особливості ІТ-аутсорсерів у контексті стратегічного управління. Перш за все, такі компанії характеризуються проектним типом діяльності, сильною залежністю від очікувань замовників і необхідністю безперервно оновлювати свої технологічні компетенції.

Важливою особливістю є виключно глобальний масштаб операцій: успішна стратегія повинна враховувати мультикультурність, різницю в економічних умовах різних країн, різні часові пояси тощо.

Порівняння стратегічних підходів показало, що традиційний, планово-аналітичний підхід в розробці та впровадженні стратегії має свої переваги (чіткість, передбачуваність, дисципліна), але в чистому вигляді недостатній у сучасних умовах для міжнародних ІТ аутсорсингових компаній.

Вплив глобальних трендів. Аналіз трендів підтвердив, що стратегія ІТ-аутсорсингової компанії має бути «відкрита» назовні. Технологічні інновації (ШІ, cloud, PRA automation, та інші) мають своєчасно інтегруватися у портфель послуг.

Концепція динамічних здатностей виявилася надзвичайно корисною для розуміння того, як ІТ-аутсорсингові компанії залишатися стійкою і гнучкою одночасно. Іншими словами динамічні здатності, це своєрідний «мета-ресурс», який дозволяє краще використовувати всі інші ресурси і є базою для трансформації стратегічного менеджменту ІТ аутсорсингових компаній.

У рамках даної статті було здійснено теоретичний огляд і концептуалізацію проблеми. Наступними кроками можуть стати емпіричні дослідження – наприклад, аналіз кейсів успішних міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній, які впровадили сучасні стратегічні підходи (цікавим є досвід великих українських аутсорсерів, що вирости до рівня міжнародних гравців).

Варто кількісно оцінити вплив окремих динамічних здатностей на результати компанії (можливо на основі моделювання даних компанії). Перспективним є напрям дослідження метрик динамічності: як виміряти гнучкість стратегії, швидкість організаційного навчання та інноваційність у контексті аутсорсингового бізнесу.

Література:

1. Устименко О. О., Прохоренко О. В. Розподіл факторів попиту на ІТ-аутсорсинг між різними кластерами аутсорсингових проєктів. *Міжнародний журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 7. С. 131–140. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-7-9030>
2. Hanafizadeh P., Zareravasan A. A Systematic Literature Review on IT Outsourcing Decision and Future Research Directions. *Journal of Global Information Management*. 2020. Vol. 28, No. 2. P. 160–201. DOI: <https://doi.org/10.4018/JGIM.2020040108>
3. Устименко О. О., Данько Т. В. Стратегічний менеджмент міжнародної ІТ аутсорсингової компанії. *Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених: зб. тез доп. 17-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, 28–30 листопада 2023 р. Харків: НТУ «ХПІ», 2023. С. 383. URL: <https://library.kpi.kharkov.ua/konferencii> (дата звернення: 2.06.2025).*
4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1142/9789812834478_0002
5. Устименко О. О. Структура конкуренції на міжнародному ринку ІТ-аутсорсингу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 8(88). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-8-10256>
6. Jarzabkowski P., Spee P. Strategy-as-Practice: A Review and Future Directions for the Field. *International Journal of Management Reviews*. 2009. Vol. 11. P. 69–95. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
7. Wolf C., Floyd S. Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*. 2013. Vol. 43(6). P. 1754–1788. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>
8. Whittington R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*. 2006. Vol. 27. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
9. Katsioloudes M. *Global Strategic Planning: Cultural Perspectives for Profit and Nonprofit Organizations*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001. 500 p. ISBN 978-0-7506-7413-3.
10. Rego B., Jayantilal S., Ferreira J. J., Carayannis E. Digital Transformation and Strategic Management: A Systematic Review of the Literature. *Journal of the Knowledge Economy*. 2021. Vol. 13. P. 1–28. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00853-3>
11. Wilden R., Devinney T. M., Dowling G. R. The Architecture of Dynamic Capability Research: Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach. *Academy of Management Annals*. 2016. Vol. 10, No. 1. P. 997–1076. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1161966>
12. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
13. Швіндіна Г. О. Інновації у розвитку стратегічного менеджменту: від конкуренції до кооптації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. Вип. 1. С. 180–192. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.1-16>
14. Красностанова Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2022. Вип. 34. С. 234–253. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7378065>
15. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
16. Аванесова Е. А., Лубенська А. С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 16. С. 6–9.
17. Eisenhardt K. M., Santos F. M. *Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?* Handbook of Strategy and Management. 2000. P. 2–56. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:38805181>
18. Гудзь О. Є., Чечик І. Л., Сімонова А. В. Розвиток стратегічних компетенцій в ІТ корпораціях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. Вип. 3(42). С. 27–35. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.032135>
19. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. Вип. 20. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604>
20. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. Вип. 17. С. 280–290.
21. Устименко О. О. Визначення та концептуальна модель динамічних здатностей ІТ-аутсорсингових компаній. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2025. Вип. 3(95). С. 170–181. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3>
22. Böllhoff P. IT outsourcing statistics for 2023. URL: <https://kruschecompany.com/it-outsourcing-statistics/> (дата звернення: 01.06.2025).
23. Deloitte. 2023 Global Shared Services and Outsourcing Survey: Executive Summary. URL: <https://www.deloitte.com/ie/en/services/consulting/research/shared-services-outsourcing-survey.html> (дата звернення: 01.06.2025).
24. Alvarez J. IT Outsourcing Trends Impacting 2025 and Beyond. URL: <https://www.auxis.com/it-outsourcing-trends-impacting-2025-and-beyond> (дата звернення: 01.06.2025).
25. Deloitte. Global outsourcing survey 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html> (дата звернення: 01.06.2025).

References:

1. Ustymenko O. O., Prokhorenko O. V. (2023) Rozpodil faktoriv popytu na IT-outsorsynh mizh riznymy klasteramy autsorsynhovykh proiektiv [Distribution of demand factors for IT outsourcing between different clusters of outsourcing projects]. *Mizhnarodnyi zhurnal "Internauka" Seriya "Ekonomichni nauky"*. Vol. 7, pp. 131–140. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-7-9030>
2. Hanafizadeh P., Zareravasan A. (2020) A Systematic Literature Review on IT Outsourcing Decision and Future Research Directions. *Journal of Global Information Management*. Vol. 28(2), pp. 160–201. DOI: <https://doi.org/10.4018/JGIM.2020040108>
3. Ustymenko O. O., Danko T. V. (2023) Stratehichnyi menedzhment mizhnarodnoi IT autsorsynhovoї kompanii [Strategic management of an international IT outsourcing company]. *Teoretychni ta praktychni doslidzhennia molodykh vchenykh : zb. tez dop. 17-yi Mizhnar. nauk.-prakt. konf. mahistrantiv ta aspirantiv, 28–30 lystopada 2023 r. / hol. Ye. I. Sokol ; orhkom.: R. P. Myhushchenko [ta in.] ; Nats. tekhn. un-t "Kharkiv. politekhn. in-t" [ta in.]*. – Elektron. tekst. dani. – Kharkiv, p. 383.
4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18(7), pp. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1142/9789812834478_0002

5. Ustymenko O. O. (2024) Struktura konkurentsii na mizhnarodnomu rynku it outsorsynhu [The structure of competition in the international IT outsourcing market]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*. Vol. 8(88). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-8-10256>
6. Jarzabkowski P., Spee P. (2009) Strategy-as-Practice: A Review and Future Directions for the Field. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 11, pp. 69–95. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
7. Wolf C., Floyd S. (2013) Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*. Vol. 43(6), pp. 1754–1788. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>
8. Whittington R. (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies – ORGAN STUD.* Vol. 27. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
9. Katsioloudes M. (2001) *Global strategic planning : cultural perspectives for profit and nonprofit organizations*. Butterworth-Heinemann, pp. 500 ISBN 978-0-7506-7413-3.
10. Rego B., Jayantilal S., Ferreira J. J., Carayannis E. (2021) Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature. *Journal of the Knowledge Economy*. Vol. 13, pp. 1–28. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00853-3>
11. Wilden R., Devinney T. M., Dowling G. R. (2016) The Architecture of Dynamic Capability Research: Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach. *Academy of Management Annals*. Vol. 10(1), pp. 997–1076. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1161966>
12. Teece D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 28(13), pp. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
13. Shvindina H. O. (2017) Innovatsii u rozvytku stratehichnoho menedzhmentu: vid konkurentsii do kooptatsii [Innovations in the development of strategic management: from competition to co-optation]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. Vol. 1, pp. 180–192. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.1-16>
14. Krasnostanova N. E. (2022) Tendentsii rozvytku stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiiei [Trends in the development of strategic management of the organization]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna*. Vol. 34, pp. 234–253. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7378065>
15. Hrynkо T., Hviniaшvili T., Kaliberda M (2023) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic enterprise management in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
16. Avanesova E. A., Lubenska A. S. (2017) Suchasni tendentsii doslidzhennia modelei stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Modern trends in research into models of strategic enterprise management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. Vol. 16, pp. 6–9.
17. Eisenhardt K. M., Santos F. M. (2000) *Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?* Handbook of Strategy and Management. pp. 2–56. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:38805181>
18. Hudz O. Ye., Chechuk I. L., Simonova A. V. (2023) Rozvytok stratehichnykh kompetentsii v IT korporatsiiakh [Development of strategic competencies in IT corporations]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. Vol. 3(42), pp. 27–35. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.032135>
19. Kostetska N. I. (2021) Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva: teoretyko-metodychni aspekty [Strategic management of enterprise potential: theoretical and methodological aspects]. *Ekonomichniy visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*. Vol. 20, pp. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604>
20. Derhachova H. M., Koleshnia Ya. O. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital business transformation: essence, characteristics, requirements and technologies]. *Ekonomichniy visnyk NTUU "KPI"*. Vol. 17, pp. 280–290.
21. Ustymenko O. O. (2025) Vyznachennia ta kontseptualna model dynamichnykh zdatnosti IT outsorsynhovykh kompanii [Definition and conceptual model of dynamic capabilities of IT outsourcing companies] *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. Vol. 3(95) pp. 170–181. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3>
22. Böllhoff P. IT outsourcing statistics for 2023. Available at: <https://kruschecompany.com/it-outsourcing-statistics/> (accessed June 1, 2025)
23. Deloitte 2023 Global Shared Services and Outsourcing Survey; Executive Summary. 2023. Available at: <https://deloitte.com/ie/en/services/consulting/research/shared-services-outsourcing-survey.html> (accessed June 1, 2025)
24. Alvarez J. IT Outsourcing Trends Impacting 2025 and Beyond. Available at: <https://www.auxis.com/it-outsourcing-trends-impacting-2025-and-beyond>. 2025 (accessed June 1, 2025)
25. Deloitte. Global outsourcing survey 2024. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html>. 2024 (accessed June 1, 2025)

Стаття надійшла до редакції 04.06.2025

Стаття опублікована 30.06.2025