

**Устименко Олег Олександрович**  
*аспірант кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-34>

## **ІТ-АУТСОРСИНГ: ПАТЕРНИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасних умовах цифрової трансформації та високої нестабільності навколишнього середовища стратегічні підходи компаній стрімко еволюціонують. Сучасні інформаційні технології надають нові можливості компаніям для розвитку їх бізнесу, в цьому сенсі аутсорсинг ІТ-послуг й рішень стає стратегічним інструментом, але не тільки інструментом оптимізації витрат компаній-замовників.

Однак організаційні зміни на стороні замовників (трансформація їх бізнес-процесів, зміна стратегій, перегляд вимог та очікувань, тощо) часто ускладнюють виконання проектів, викликаючи затримки і зростання фактичних витрат, що нівелює головну перевагу аутсорсингу – економію коштів [1].

Така конфігурація підкреслює актуальність дослідження: потрібно знайти закономірності (паттерни) і системний підхід до перетворення стратегічного менеджменту ІТ-аутсорсерів, які б органічно відповідали процесам, що відбуваються в компаніях-замовників.

Тому слід проаналізувати патерни трансформації стратегічного менеджменту і побудувати інтегративну модель, яка відобразатиме динамічну поведінку процесів трансформації стратегічного менеджменту з урахуванням комплементарності практик і здатностей.

Ідентифікацію «патернів» трансформації здійснено через дослідження річних звітів перед акціонерами за період 2017–2024 рік. На прикладі великих гравців ринку (Accenture, IBM, Capgemini, DXC Technology, EPAM Systems, Infosys, Fiserv,

Broadridge) [2; 3; 4; 5; 6] виділено типові конкурентні атрактори, які впливають на трансформацію стратегічного менеджменту.

Для кожного паттерну було змодельовано поведінку системи за допомогою динамічних сценаріїв (наприклад, різні темпи інноваційних інвестицій, ступінь гнучкості процесів, взаємодія з клієнтом). Джерелами даних стали публічні річні звіти компаній, огляди ринку [7] та результати емпіричних досліджень [8]. Параметризацію моделі здійснювали за допомогою наборів умов, які відповідають нормальному, оптимістичному та песимістичному сценаріям.

Підхід «від атрактора до результатів» означає, що модель починається з впливів на стратегічний напрям (атрактор) [9], а далі через множинні зворотні петлі формується кінцевий стратегічний результат. Наприклад, позитивні відгуки клієнтів та успіхи проєктів підсилюють брендову привабливість, що збільшує нові замовлення [10].

В таблиці 1 показаний аналіз для провідних ІТ аутсорсингових компаній на основі їх річних звітів, та розрахунку зростання прибутку на одну акцію EPS показник CAGR (%) [11].

Проведений аналіз показує, що є стійкі патерни стратегічної трансформації ІТ-аутсорсерів, які ринок винагороджує. Можна виокремити патерн з «дисциплінованим зростанням» (High-Growth Disciplined. Суть трансформації: збалансована складова динамічної здатності, а саме sensing+seizing з регулярним reconfiguring портфеля (платформені сервіси, дата-монетизація, AI-надбудови).

Цей патерн реалізується в Accenture де CAGR (EPS)  $\approx$  11,3%, Capgemini  $\approx$  8,6%, EPAM  $\approx$  16,1% (після шоку 2022), Infosys  $\approx$  7,8%, Fiserv  $\approx$  6,7%, Broadridge  $\approx$  13,8%. При цьому середнє значення CAGR (EPS) по всій досліджуваній групі за період 2017-2024 рік складає 5,66%.

Натомість фірми з затяжними реструктуризаціями без чіткої нової платформи втрачають капіталізаційний імпульс (IBM  $\approx$  -4,6%, DXC  $\approx$  -14,4%). Їх можна віднести до паттерну «Оптимізатори, що орієнтовані на маржу (Margin-First Optimizers). Тому цей патерн орієнтований на сталу маржу, ROIC, прогнозованість EPS; зростання в цьому патерні радше помірне, ніж агресивне.

**Розрахунку зростання прибутку на одну акцію  
EPS показник CAGR (%)**

Компанія	Тип конкурентного атрактора	EPS, 2017, \$	EPS, 2024, \$	Зміна %	CAGR %	Стратегічний паттерн
Accenture	Позитивний атрактор	5.91	12.5	111.5	11.3	Cloud/Data/AI, масштабні M&A;
IBM	Зміщений атрактор	13.8	9.92	-28.1	-4.6	Перехід до Hybrid Cloud + AI; виділення Kyndryl; зміна структури доходів
Capgemini	Позитивний атрактор	7	12.44	77.7	8.6	Digital + Engineering (Altran), GenAI, інтеграція інжинірингу
DXC Technology	Перехідний/нестійкий атрактор	7.94	3.13	-60.6	-14.4	Реструктуризація портфеля, продані непрофільні активи; Cloud/Security/Workplace
EPAM Systems	Позитивний (зі зміщенням після 2022)	3.46	9.85	184.7	16.1	Digital engineering + consulting; геодиверсифікація; AI-платформи
Infosys *	Позитивний атрактор	0.45	0.76	68.9	7.8	Platform-led delivery; великі TCV; AI-фабрики, партнерства з гіперскейлерами
Fiserv	Позитивний атрактор	5.12	7.56	47.7	6.7	Платформи платежів Clover/Carat; recurring моделі; високий FCF
Broadridge	Позитивний атрактор (стабільний)	3.13	7.73	147	13.8	Reg/Fintech-платформи; утиліти; високий retention
Середнє значення				<b>68.6</b>	<b>5.66</b>	

\*Для Infosys: конверсія EPS з INR у USD виконана на основі орієнтовних середньорічних курсів INR/USD (2017–2024)

*Джерело: побудовано автором на основі [2–7]*

Проведений аналіз показує, що міжнародні ІТ-аутсорсингові компанії трансформують стратегічний менеджмент не хаотично, а за обмеженим переліком повторюваних патернів.

Ці патерни безпосередньо пов'язані з конкурентними атракторами [12] умовними домінуючими та динамічними «полями притягання» попиту та рентабельності на ринку (AI/Cloud-платформи, дані й аналітика, кібербезпека, регуляторні/банківські вертикалі, managed services).

Компанії, чий стратегічний рішення «резонують» із такими атракторами тобто швидко і дисципліновано віднаходять і захоплюють можливості та переконають операційну систему під них й саме ці фірми з більшою ймовірністю належать до патернів High-Growth Disciplined й отримують ринкову премію у вигляді кращої динаміки EPS.

Отже, ядро трансформації стратегічного менеджменту полягає в узгодженні стратегічних рішень ІТ- аутсорсера із конкурентними атракторами ринку та інституціоналізацією стратегічних правил. Так інституціоналізація (або динамічні здатності першого рівня) полягають в: «портфельній дисципліні», керування волатильністю EPS, впровадження зваженої політики M&A, оновлення та посилення динамічних здатностей «верхнього рівня». Там, де ця узгодженість досягнута, формується самопідсилювальна траєкторія стратегічної стійкості й зростання; де її бракує – стратегічна інерція й деградація результатів.

### **Список використаної літератури:**

1. Попов О. Є., Буряк М.О. Управління організаційними змінами в ІТ-аутсорсингу: оцінка ризиків та стратегії адаптації для моделей співпраці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. № 54. С. 130–135.
2. Accenture Annual Report. 2025. URL: <https://www.accenture.com/us-en/about/company/annual-report/>
3. EPAM annual report. 2025. URL: <https://www.annualreports.com/Company/epam-systems-inc>.
4. Capgemini Annual Report. Capgemini, 2024. URL: <https://investors.capgemini.com/en/annual-reports/?fiscal-year=2024>

5. IBM annual report. 2024 URL: <https://www.ibm.com/investor/services/annual-report>.
6. Fiserv annual report 2024. URL: <https://investors.fiserv.com/sec-filings/annual-reports>. Fiserv, 2025.
7. Global IT Outsourcing Industry 2025–2029. URL: <https://www.reportlinker.com/market-report/IT-Outsourcing/6115/IT-Outsourcing/> Last visit 15.10.25
8. Su N., Levina N., Levina R. The long-tail strategy for IT outsourcing. *MIT Sloan Management Review*. 2016. Vol. 57. № 2. P. 81–89.
9. Hasse G. r, Bekker M. C. Chaos Attractors as an Alignment Mechanism between Projects and Organizational Strategy. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 226. P. 91–99. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.166>
10. Karimi-Alagheband F., Rivard S. IT outsourcing success: A dynamic capability-based model. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2020. Vol. 29. P. 101599. DOI: <https://doi.org/10.1177/026839621881627>
11. Устименко О.О. Роль динамічних здатностей у трансформації стратегічного менеджменту міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2025. Vol. 3. № 71. P. 103–117. DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.2025.3.16>
12. Мошак С.М., Мікловда В.П, Шандор Ф.Ф, Кубіній Н.Ю Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: Мукачево: Карпатська вежа. 2017. 240 с.