

Добрицький Д.О.

аспірант,

Український державний університет науки і технологій

Dobrytskyi Dmytro

Ukrainian State University of Science and Technology

КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГОВИХ ІТ-КОМПАНІЙ

CRITICAL ANALYSIS OF DEVELOPMENT STRATEGIES OF OUTSOURCING IT COMPANIES

У статті проведено критичний аналіз стратегій розвитку аутсорсингових ІТ-компаній, включаючи спеціалізацію, інновації, географічну експансію, диверсифікацію послуг та стратегічні партнерства. Оцінено сильні та слабкі сторони кожної зі стратегій та їх взаємозв'язок із різними бізнес-моделями. Акцент зроблено на важливості вибору оптимальної стратегії для підвищення гнучкості та конкурентоспроможності компанії. Обговорено рекомендації з оптимізації стратегій, що сприяють стійкості аутсорсингових компаній у швидкозмінному ринковому середовищі та допомагають ефективно реагувати на виклики та можливості, пов'язані з розвитком інноваційних технологій та змін у запитах клієнтів. Особлива увага приділена впровадженню гнучких підходів і безперервному вдосконаленню процесів. Це дозволяє компаніям не лише залишатися конкурентоспроможними, але й адаптуватися до змін у технологічному середовищі.

Ключові слова: інформація, стратегія, аутсорсинг, оптимізація, бізнес-модель.

The development strategies of outsourcing IT companies have gained increasing importance in the context of rapidly evolving global markets and technological advancements. The dynamic nature of the IT industry demands that companies not only focus on maintaining operational efficiency but also continuously adapt their strategic approaches to meet market demands and remain competitive. This study delves into the analysis of various development strategies employed by IT outsourcing firms, examining their relevance and potential for fostering long-term growth and sustainability. Key discussions within the paper include an exploration of strategies such as specialization, which allows companies to focus on niche services, and innovation, which positions them at the forefront of technological advancements. The balance between these approaches is critical for sustaining a competitive edge, especially when considering the ever-changing landscape of client expectations and industry standards. The article further addresses the broader implications of these strategies, evaluating how companies can integrate specialization with innovative practices to better adapt to market fluctuations. Specialization, while offering the advantage of deep expertise, may limit market reach if not balanced with diversification and adaptability. On the other hand, innovation provides the flexibility to introduce new services and adapt to client needs but often requires substantial investment and presents challenges in terms of implementation. The study highlights the importance of strategic alignment, whereby outsourcing IT companies must assess their core competencies and align them with their growth objectives. The discussion also encompasses strategies aimed at geographic expansion and building strategic partnerships to increase market presence and operational capabilities. Geographic expansion allows companies to tap into emerging markets and diversify their client base, mitigating risks associated with market saturation. However, this approach entails challenges such as regulatory compliance, cultural differences, and logistical complexities. Strategic partnerships, on the other hand, offer an opportunity for mutual growth by sharing resources and expertise, enhancing service offerings, and accessing new technologies. Finally, the article underscores the significance of continuous evaluation and adaptation of development strategies. Outsourcing IT companies must remain vigilant and responsive to external factors such as economic shifts, technological trends, and competitive pressures. The pursuit of sustainable growth involves a combination of foresight, strategic agility, and a commitment to leveraging both specialization and innovation. This paper provides an in-depth examination of these strategic considerations, contributing to the understanding of how outsourcing IT companies can navigate challenges and seize opportunities in a rapidly evolving business landscape.

Keywords: information, strategy, outsourcing, optimization, business model.

Постановка проблеми. На сьогодні ІТ-аутсорсинг став невід'ємною частиною бізнес-стратегії багатьох компаній по всьому світу, незалежно від їхнього розміру чи галузі. Він охоплює широкий спектр послуг, включаючи розробку програмно-

го забезпечення, технічну підтримку, кібербезпеку, хмарні сервіси та управління інфраструктурою. Згідно з даними Національного Банку України лише за 2023 рік обсяг ІТ-експорту склад \$6,7 млрд доларів США [1], що підтверджує важливість складової

ІТ-аутсорсингу в економіці України. Саме тому, вибір оптимальної стратегії розвитку є важливим для кожної організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аутсорсинг був детально вивчений як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками, серед яких Ж. Л. Бравар, Р. Морган, Д. Браун, С. Вілсон [2], Ф. Гілмер, Дж. Кінн [3], Д. Кросс, В. В. Липчук [4], та інші. Проте, з огляду на швидкий розвиток технологій, ІТ-аутсорсинг потребує окремої уваги та глибокого теоретичного аналізу, оскільки він відіграє вирішальну роль у трансформації бізнес-процесів і підтриманні конкурентоспроможності компаній.

Метою статті є розгляд існуючих стратегій розвитку аутсорсингових ІТ-компаній, аналіз їх сильних та слабких сторін для того, щоб випрацювати рекомендації для їх оптимізації.

Виклад основного матеріалу. Аутсорсингові ІТ-компанії відіграють ключову роль у глобальному бізнес-середовищі, забезпечуючи технологічні рішення для різних індустрій. Однак, вибір ефективної стратегії розвитку стає дедалі складнішим через швидкі технологічні зміни, зростаючу конкуренцію та мінливі ринкові умови. Але перед тим, як аналізувати існуючі стратегії варто розглянути значення терміну «ІТ-аутсорсинг». Наприклад, А.В. Літошенко [5], вважає, що ІТ-аутсорсинг полягає в передачі стороннім партнерам виконання певних бізнес-процесів, які необхідні, але не є стратегічно важливими для основної діяльності компанії-замовника. Проте, одним з найбільш точних формулювань, я вважаю, є формулювання надане Чаудхурі А., Нам К., та Рао Х.Р. Вони зазначили, що ІТ Аутсорсинг визначається як передача різноманітних функцій інформаційних систем, таких як управління центрами обробки даних, операціями, підтримка обладнання, технічне обслуговування програмного забезпечення, мережі та навіть розробка додатків стороннім постачальникам послуг [6].

Основними перевагами ІТ-аутсорсингу є:

- зниження витрат: аутсорсинг дозволяє компаніям скоротити витрати на ІТ-персонал, інфраструктуру та обслуговування.;
- доступ до експертизи: компанії можуть отримати доступ до спеціалістів у вузьких галузях, яких важко або дорого знайти на внутрішньому ринку;
- фокус на основних бізнес-задачах: звільняючи внутрішні ресурси, компанії можуть сконцентруватися на своїх ключових напрямках.

Однак аутсорсинг також несе в собі ряд викликів:

- можливі проблеми з комунікацією: різниця в часових поясах, мовний бар'єр або культурні відмінності можуть негативно впливати на співпрацю.
- безпека даних: передача даних третім сторонам несе ризики витоку або зловживання конфіденційною інформацією.

– залежність від зовнішніх партнерів: якщо аутсорсингова компанія зазнає труднощів або не виконує свою роботу належним чином, це може негативно вплинути на основний бізнес [7, с. 103–104].

На сьогоднішній день ІТ-аутсорсингові компанії в Україні працюють на основі кількох бізнес-моделей, серед яких найпоширеніші:

1. Модель проєктної роботи (Project-based): компанія-замовник передає виконання окремих проєктів ІТ-аутсорсинговій фірмі. Це може включати повний цикл розробки програмного забезпечення або інші ІТ-послуги на фіксований період.

2. Модель «time and materials»: оплата здійснюється на основі реальних витрат часу та матеріалів. Ця модель є гнучкою і підходить для довгострокових або складних проєктів, де обсяг роботи може змінюватися.

3. Офшоринг: передача роботи в країни з нижчим рівнем заробітних плат, що дозволяє знизити витрати. Найпоширенішими країнами для ІТ-аутсорсингу є Індія, Україна, Філіппіни та Польща.

4. Outstaffing: ІТ-компанія надає своїх фахівців в розпорядження замовника для виконання певних задач або проєктів [8, с. 90–91].

В Таблиці 1 наведена порівняльна таблиця існуючих бізнес-моделей, що використовуються аутсорсинговими ІТ-компаніями.

Аналіз існуючих стратегій розвитку ІТ-аутсорсингу. Успішні ІТ-аутсорсингові компанії використовують різні стратегії розвитку для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності на глобальному ринку. В цих умовах надзвичайно важливим є вірно обране стратегічне управління компанією. Стратегічне управління – це діяльність керівництва, що займається прийняттям рішень у сфері визначення цілей організації, бачення її філософії, довгострокових завдань та продуманої політики їх досягнення [9, с. 76] (табл. 2).

Для ефективного вибору бізнес-моделі аутсорсингові ІТ-компанії повинні враховувати власні стратегічні цілі. Різні моделі відповідають різним напрямкам розвитку компаній, таким як спеціалізація, інновації, географічна експансія або створення глобальних партнерств. Розуміння цих взаємозв'язків допомагає компаніям не лише краще відповідати вимогам клієнтів, але й ефективно реалізовувати довгострокові стратегічні плани, зберігаючи конкурентоспроможність та забезпечуючи гнучкість у динамічному ринковому середовищі.

Наприклад, Project-based модель найкраще поєднується зі стратегією *нішування та спеціалізації*, коли компанія концентрується на вузькопрофільних послугах і отримує експертність у певних галузях. Time and Materials підтримує стратегію *інновацій* завдяки гнучкості та можливості адаптації до змін на ринку й технологічних нововведень. Offshoring

Порівняння існуючих бізнес-моделей аутсорсингових ІТ-компаній

Бізнес-модель	Сильні сторони	Слабкі сторони
Project-based	<ul style="list-style-type: none"> Прогнозований дохід і управління ресурсами. Менший ризик для компанії після підписання чіткого контракту. Чітко визначені зобов'язання перед клієнтом. 	<ul style="list-style-type: none"> Обмежена гнучкість для змін під час виконання проекту. Ризик невірної оцінювання обсягу робіт. Висока залежність від початкових вимог.
Time and Materials (T&M)	<ul style="list-style-type: none"> Гнучкість у роботі та адаптації під нові вимоги. Можливість тривалої співпраці на великих проектах. Менший ризик невірної оцінки проекту. 	<ul style="list-style-type: none"> Важче прогнозувати дохід через відсутність фіксованого бюджету. Більші адміністративні витрати на управління ресурсами. Можлива незадоволеність клієнта через непередбачувані витрати.
Offshoring	<ul style="list-style-type: none"> Конкурентні переваги через нижчі витрати. Можливість залучення глобальних клієнтів. Розширення на нові ринки. 	<ul style="list-style-type: none"> Проблеми з комунікацією та управлінням через різницю в часових поясах та культурах. Юридичні та податкові ризики. Складність забезпечення високого рівня контролю якості.
Outstaffing	<ul style="list-style-type: none"> Можливість швидко нарощувати або зменшувати команду відповідно до потреб. Довготривалі стосунки з клієнтами завдяки інтеграції в їхні процеси. Низькі витрати на найм і управління кадрами. 	<ul style="list-style-type: none"> Менший контроль над мотивацією та ефективністю працівників. Потенційні конфлікти з клієнтом через управління командою. Важкість у підтриманні корпоративної культури та лояльності співробітників.

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

Ключові стратегії розвитку аутсорсингових ІТ-компаній

Стратегія	Короткий опис	Приклад компанії, що її застосовує
Спеціалізація	Ця стратегія дозволяє компанії зосередитись на вузьких нішах або конкретних технологіях, стаючи експертами в певних галузях (наприклад, кібербезпека, мобільна розробка або штучний інтелект). Така стратегія дозволяє компаніям глибше розуміти потреби клієнтів у цій сфері, що збільшує шанси на успіх [10, с. 11–15].	Наприклад, компанія EPAM Systems використовує стратегію спеціалізації, зосереджуючись на високоякісних інженерних рішеннях і розробці програмного забезпечення для специфічних галузей, таких як фінанси та охорона здоров'я.
Географічна експансія	Відкриття офісів або центрів розробки в різних країнах дозволяє компаніям розширювати ринки збуту, знижувати операційні витрати через локальні умови та уникати ризиків, пов'язаних із залежністю від одного регіону. Наприклад, багато європейських компаній відкривають офіси в Азії або Східній Європі для доступу до дешевої робочої сили.	Tata Consultancy Services (TCS), яка активно розширює свою географічну присутність у різних країнах, створюючи регіональні центри розробки, що забезпечує їй стабільний приплив клієнтів із різних частин світу [11].
Диверсифікація послуг	Розширення спектра послуг дозволяє компаніям залучати ширшу клієнтську базу. Наприклад, компанія, яка раніше спеціалізувалася лише на розробці програмного забезпечення, може почати пропонувати хмарні послуги, управління даними або підтримку ІТ-інфраструктури	Cognizant зосереджується на диверсифікації послуг і має сильно розвинену експертизу в галузі цифрових технологій, що дозволяє їй пропонувати інтегровані рішення для корпоративних клієнтів [12].
Інновації	Постійні інвестиції в новітні технології та автоматизацію дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними та пропонувати клієнтам більш ефективні рішення. Наприклад, інтеграція штучного інтелекту, автоматизації процесів і технологій машинного навчання дає компаніям змогу швидше реагувати на ринкові зміни та підвищувати продуктивність.	Infosys робить ставку на інновації та цифрові трансформації, інвестуючи в штучний інтелект і автоматизацію бізнес-процесів, що дозволяє скоротити витрати клієнтів і підвищити їх продуктивність.

Джерело: сформовано автором

добре поєднується зі стратегією *географічної експансії*, дозволяючи компаніям розширюватися на нові ринки за рахунок зниження витрат. Outstaffing корелює зі стратегією *глобального партнерства*, що дозволяє компаніям швидко залучати таланти з різних регіонів та адаптуватися до потреб клієнтів.

Аналіз стратегій провідних гравців ринку, таких як Cognizant, Tata Consultancy Services (TCS), Infosys та EPAM Systems, демонструє, що різні підходи до розвитку можуть бути однаково успішними залежно від ринкової ситуації та місії компанії, проте кожна з розглянутих стратегій має свої переваги та недоліки (табл. 3).

Зазначені вище стратегії розвитку ІТ-аутсорсингових компаній демонструють різний рівень ефективності залежно від кількох факторів, таких як розмір компанії, її географічне розташування та цільовий ринок.

Малі та середні компанії часто зосереджуються на стратегіях спеціалізації, оскільки їм важко конкурувати з великими корпораціями за обсягами робіт та ресурсами. Для великих аутсорсингових компаній, таких як Tata Consultancy Services або Accenture, стратегії географічної експансії та диверсифікації послуг є більш ефективними, оскільки дозволяють

мінімізувати ризики шляхом розширення на різні регіони та сектори ринку. Водночас, такі стратегії потребують великих інвестицій у локалізацію, маркетинг і управління міжнародними командами.

У різних регіонах стратегії розвитку мають свої особливості. Наприклад, у країнах з високою вартістю праці (наприклад, США або Західна Європа) компанії більше покладаються на інновації та автоматизацію, оскільки вони можуть підвищити ефективність і знизити витрати. Водночас, у країнах із низькою вартістю робочої сили, таких як Індія або Україна, географічна експансія залишається основною стратегією для виходу на міжнародні ринки.

Вибір стратегії підприємства залежить від низки чинників, таких як його стратегічна позиція, динаміка розвитку, виробничий і технічний потенціал, спектр послуг, економічна ситуація та політичне середовище. Кожне підприємство, керуючись власними підходами до стратегічного управління, обирає стратегію з урахуванням цих особливостей.

Етапи розроблення і вибору стратегії підприємства можна представити в наступній послідовності, яку зображено на рис. 1.

Вибір стратегії розвитку компанії є критично важливим, адже невірний вибір може призвести

Таблиця 3

Порівняльна таблиця стратегій розвитку компаній

Стратегія	Переваги	Недоліки
Спеціалізація	<ul style="list-style-type: none"> Дозволяє компанії зосередитися на вузько-спеціалізованих послугах, що допомагає будувати репутацію експерта в галузі. Менше конкурентів, оскільки компанія обслуговує специфічний сегмент ринку. Клієнти готові платити більше за глибоку експертизу та якісні рішення, що додає цінності. 	<ul style="list-style-type: none"> Обмеження можливостей зростання через фокус на вузькому сегменті. Висока залежність від одного ринку, що збільшує ризики під час кризових ситуацій. Труднощі з адаптацією до швидких змін у вимогах клієнтів.
Географічна експансія	<ul style="list-style-type: none"> Дозволяє збільшити клієнтську базу та доходи, вийшовши на нові ринки. Зниження операційних витрат через використання переваг різних регіонів. Можливість 24/7 обслуговування клієнтів за рахунок різниці в часових поясах. 	<ul style="list-style-type: none"> Значні витрати на вихід на нові ринки (маркетинг, адаптація продукту). Юридичні та культурні бар'єри, що можуть ускладнювати роботу. Труднощі з управлінням міжнародними командами.
Диверсифікація послуг	<ul style="list-style-type: none"> Розширення ринкових можливостей через пропонування різноманітних послуг, що дозволяє компанії залучати клієнтів з різних сегментів ринку та індустрій. Різні потоки доходу зменшують залежність від однієї категорії послуг чи клієнтів, що робить бізнес стійкішим до ринкових коливань. 	<ul style="list-style-type: none"> Розсіювання ресурсів та зниження експертності в ключових напрямках. Можливість внутрішньої конкуренції між різними напрямками послуг. Складнощі з управлінням більш широким портфелем продуктів.
Інновації	<ul style="list-style-type: none"> Дозволяє компанії залишатися на передовій ринку, використовуючи новітні технології та процеси. Залучення клієнтів, які шукають інноваційні рішення, забезпечує стабільний потік замовлень. Сприяє гнучкості та швидкому реагуванню на зміни у вимогах клієнтів і ринкових тенденціях. 	<ul style="list-style-type: none"> Значні інвестиції в дослідження та розробки, які не завжди швидко окупаються. Високий ризик невдачі під час впровадження нових технологій. Опір з боку співробітників і клієнтів, що може ускладнювати адаптацію.

Джерело: сформовано автором

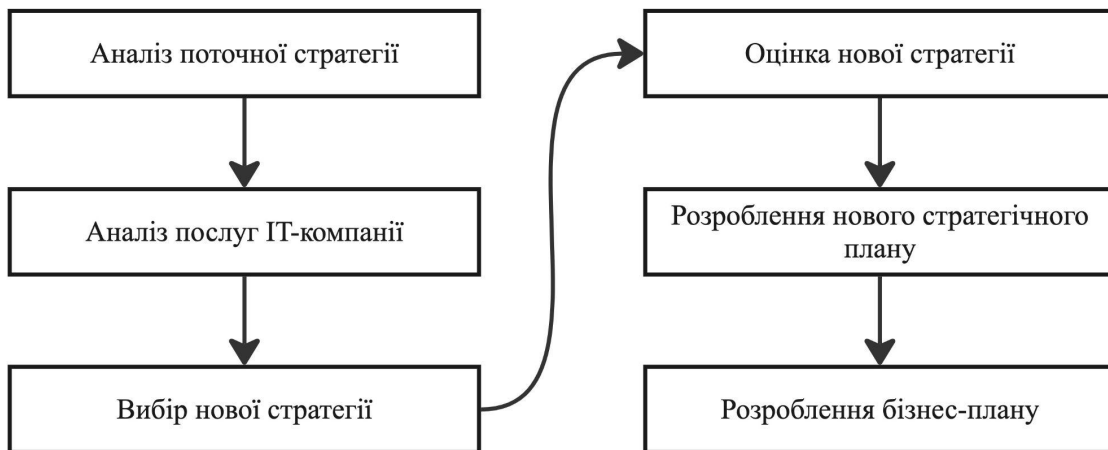


Рис. 1. Етапи розроблення і вибору стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [13, с. 425]

до втрати ринку, або взагалі припинення існування компанії.

Одним із яскравих прикладів невдалої стратегії є компанія Yahoo!, яка намагалася диверсифікувати свої послуги, однак не змогла конкурувати з Google та іншими гравцями на ринку пошукових систем та цифрової реклами. Недостатні інвестиції в інновації призвели до того, що компанія втратила свою частку ринку і врешті-решт була продана [14].

У той же час, приклад компанії Infosys демонструє успішну стратегію, орієнтовану на інновації. Інвестуючи в автоматизацію процесів та штучний інтелект, Infosys змогла значно покращити ефективність своїх послуг і збільшити свою частку на світовому ринку ІТ-аутсорсингу.

Новітні технології, такі як штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML) та автоматизація процесів (RPA), грають дедалі важливішу роль у стратегіях розвитку ІТ-аутсорсингових компаній. Вони дозволяють знижувати витрати, підвищувати ефективність і пропонувати клієнтам інноваційні рішення, які раніше були неможливими. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як підтримка користувачів або обробка даних, що значно скорочує час на їх виконання та знижує витрати. Наприклад, згідно дослідження Nielsen Group, використання штучного інтелекту збільшує ефективність розробки програмного забезпечення на 55.8% [15]. Таким чином компанії, що інвестують у AI, отримують конкурентну перевагу за рахунок більшої продуктивності та кращої якості послуг.

Автоматизація процесів (RPA) дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, які раніше виконувалися вручну, що підвищує точність і швидкість виконання завдань. Це також допомагає знижувати людський фактор, зменшуючи ризики помилок. З іншого боку, впровадження новітніх технологій вимагає значних

інвестицій і може призвести до опору з боку клієнтів, які можуть не довіряти новим рішенням або не бачити в них додаткової цінності. Таким чином, стратегія інновацій повинна бути збалансованою з урахуванням поточних потреб ринку і готовності клієнтів до впровадження нових технологій.

Однією з ключових пропозицій для оптимізації стратегій розвитку ІТ-аутсорсингових компаній є підвищення їхньої гнучкості. У мінливому середовищі глобального ринку важливо мати можливість швидко адаптуватися до нових викликів і змін у попиті. Це може бути досягнуто через впровадження гнучких організаційних структур та використання підходів на основі Agile або Scrum. Такі підходи дозволяють компаніям більш ефективно реагувати на зміни в проєктах, оперативно коригувати стратегії та залучати команди для вирішення специфічних завдань.

Як вже стверджувалось вище, не існує однієї стратегії, яка б підходила всім компаніям, через велику кількість факторів, які потрібно враховувати. Проте, використання інновацій в стратегії розвитку значно підвищує шанси на успішну реалізацію цієї стратегії. Загалом, виходячи з вищезазначеного можна виділити наступні рекомендації для оптимізації стратегії розвитку аутсорсингової ІТ-компанії:

- *Інтеграція інновацій та стратегічного планування.*

Для успішного розвитку важливо об'єднувати інноваційні технології з довгостроковим стратегічним плануванням. Компаніям варто зосередитися на пошуку новітніх рішень у сфері штучного інтелекту, хмарних технологій та кібербезпеки, водночас чітко оцінюючи, як ці інновації можуть вплинути на стратегію розвитку. Створення спеціалізованих інноваційних відділів, що відповідатимуть за дослідження та впровадження нових технологій, допоможе компаніям залишатися конкурентоспроможними.

- *Диверсифікація послуг та клієнтських сегментів.*

Для зменшення залежності від одного ринку чи сегменту клієнтів, компаніям слід розглядати можливості диверсифікації як послуг, так і клієнтських сегментів. Наприклад, крім традиційних послуг розробки програмного забезпечення, можна розширити портфель за рахунок пропозицій у галузі аналітики даних, управління хмарними сервісами або консалтингу. Диверсифікація також має включати вихід на нові ринки, особливо ті, що демонструють зростання, наприклад, ринки країн, що розвиваються.

- *Створення стратегічних партнерств та альянсів.*

Ще одним ефективним напрямком для оптимізації розвитку є стратегічні партнерства. Колаборація з іншими ІТ-компаніями, постачальниками технологічних рішень або навчальними закладами може забезпечити додаткові ресурси для реалізації складних проєктів, полегшити доступ до новітніх технологій та знань. Альянси з локальними компаніями на міжнародних ринках можуть спростити експансію, дозволяючи знизити витрати на адаптацію та мінімізувати юридичні ризики.

- *Оптимізація витрат через аутсорсинг нетехнологічних процесів.*

Враховуючи специфіку ІТ-аутсорсингу, оптимізація витрат може бути досягнута шляхом аутсорсингу нетехнологічних процесів, таких як бухгалтерський облік, HR або юридична підтримка. Це дозволить компаніям сфокусуватися на ключових компетенціях – розробці ІТ-рішень і технологічних інноваціях.

Передача вторинних процесів зовнішнім партнерам може знизити операційні витрати та підвищити загальну ефективність.

- *Розвиток людського капіталу та корпоративної культури.*

Щоб забезпечити довгостроковий успіх, важливо інвестувати в розвиток людського капіталу. Розробка програм навчання та підвищення кваліфікації дозволить ІТ-аутсорсинговим компаніям постійно підтримувати високий рівень експертності своїх працівників. Важливу роль також відіграє розвиток корпоративної культури, яка б стимулювала інноваційність, командну роботу та відкритість до нових ідей. Мотивовані та кваліфіковані співробітники є ключовим фактором успіху на конкурентному ринку.

- *Створення стійких бізнес-моделей.*

Сучасні аутсорсингові компанії повинні фокусуватися на розробці стійких бізнес-моделей, які враховують екологічні та соціальні аспекти. У світі, де все більше уваги приділяється сталому розвитку, інтеграція соціальної відповідальності та екологічних ініціатив у бізнес-процеси стає важливою конкурентною перевагою. Компанії, що впроваджують екологічно безпечні методи управління та підтримують соціально відповідальні проєкти, можуть підвищити свою репутацію та залучити нових клієнтів, особливо серед тих, хто цінує ці принципи.

Таким чином, пропозиції, які можуть бути рекомендовані для оптимізації стратегії розвитку компанії, схематично можна відобразити на рис. 2.

Висновки. У даній статті було проведено критичний аналіз існуючих стратегій розвитку



Рис. 2. Пропозиції для оптимізації стратегії розвитку аутсорсингових ІТ-компаній

Джерело: розроблено автором

ІТ-аутсорсингових компаній та наведений перелік їх сильних та слабких сторін. Був продемонстрований зв'язок між бізнес-моделлю компанії, та обраною стратегією розвитку та запропоновані рекомендації оптимізації стратегій розвитку.

Таким чином, для забезпечення сталого зростання та успішного розвитку ІТ-аутсорсинговим

компаніям слід зосередитися на адаптивності, інноваціях, стратегічних партнерствах і розвитку людського капіталу, поєднуючи це зі стратегічним плануванням і екологічною відповідальністю. Використання вищезазначених підходів допоможе компаніям залишатися конкурентоспроможними на мінливому глобальному ринку.

Список літератури:

1. Статистична інформація Національного Банку України. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/BOP_u.pdf (дата звернення: 09.09.2024).
2. Браун, Д., Вілсон С. Чорна книга аутсорсингу: як керувати змінами, викликами та можливостями. Вілей Індія Лімітед, 2007. 386 с.
3. Куїнн, Дж., Гілмер Ф. Стратегічний аутсорсинг. *Слоан менеджмент ревью*. 2002. Вип. 35. Ч. 4. С. 43–55.
4. Маркетинг: навчальний посібник / Липчук В.В. та ін. Львів : «Магнолія 2006», 2012. 162 с.
5. Літошенко А.В. Проблеми визначення поняття ІТ-аутсорсингу та його особливості. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Т. 23. Ч. 2. С. 88–92.
6. Чаудхурі А, Нам К., Рао. Х. Управління аутсорсингом інформаційних систем: перспектива торгів. *Журнал управління інформаційними системами*. 1995. Вип. 12. Ч. 2. С. 131–159. DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.1995.11518084>
7. Діну А.-М. Ризики та переваги аутсорсингу. *Горизонти знань – Економіка*. 2015., Вип. 7. Ч. 2. С. 103–104.
8. Маковоз О.В., Зайцева А.С. Сутність аутсорсингу як нової моделі організації бізнесу та його значення для розвитку міжнародних відносин. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. Вип. 74. С. 89–91.
9. Артеменко Л., Рижикова Н., Лагодієнко В. Стратегічне управління як інструмент створення довгострокової цінності бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Вип. 6. Ч. 1. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-11](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-11)
10. Портер М. Конкурентна перевага: створення та підтримка високої продуктивності. Нью Йорк : Фрі Пресс, 2008. 592 с.
11. Офіційний веб-сайт компанії TCS. URL: <https://www.tcs.com/who-we-are/worldwide> (дата звернення: 09.10.2024).
12. Офіційний веб-сайт компанії Cognizant. URL: <https://www.cognizant.com/us/en/services> (дата звернення: 13.09.2024).
13. Жихарева В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427.
14. Світовий Журнал Фінансистів: веб-сайт. URL: <https://www.financierworldwide.com/yahoo-sold-to-verizon-48bn-deal> (дата звернення: 17.10.2024).
15. Пенг С., Кальямваку Е., Сіхон П., Деміпер М. Вплив штучного інтелекту на продуктивність розробників: докази GitHub Copilot. URL: <https://www.alphaxiv.org/abs/2302.06590v1>

References:

1. National Bank of Ukraine. (n.d.). Statistical information. Available at: https://bank.gov.ua/files/ES/BOP_u.pdf (accessed September 9, 2024).
2. Douglas B., Wilson S. (2007) *The Black Books of Outsourcing: how to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. Wiley India Pvt. Limited.
3. Quinn, J. B., Hilmer, F. G. (2002) Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, no. 35(4), pp. 43–55.
4. Lipchuk, V. V. (2012) *Marketing: navchalnyi posibnyk* [Marketing: a study guide]. Lviv: Magnolia.
5. Litoshenko, A. V. (2016) Problems of defining the concept of IT outsourcing and its features. *Economic Analysis: Collection of Scientific Works*, no. 23(2), pp. 88–92.
6. Chaudhury, A., Nam, K., & Rao, H. R. (1995) Management of information systems outsourcing: A bidding perspective. *Journal of Management Information Systems*, no. 12(2), pp. 131–159. DOI: <https://doi.org/10.1080/0742122.1995.11518084>
7. Dinu, A.-M. (2015) The Risks and Benefits of Outsourcing. *Knowledge Horizons – Economics*, no. 7(2), pp. 103–104.
8. Makovoz, O. V., & Zaitseva, A. S. (2021) The essence of outsourcing as a new model of business organization and its significance for the development of international relations. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, no. 74, pp. 89–91.
9. Artemenko, L., Ryzhikova, N., & Lagodienko, V. (2022) Strategic management as a tool for creating long-term business value. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, no. 6(1). DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-11](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-11)
10. Porter, M. E. (1985) *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
11. TCS. (n.d.). Who we are. Available at: <https://www.tcs.com/who-we-are/worldwide> (accessed October 9, 2024).

12. Cognizant. (n.d.). Services. Available at: <https://www.cognizant.com/us/en/services> (accessed September 13, 2024).
13. Zhikhareva, V. V. (2017) Formation of enterprise development strategy under uncertainty. *Economics and Society*, no. 9, pp. 423–427.
14. Financier Worldwide Journal. (n.d.). Yahoo sold to Verizon in \$4.8bn deal. Available at: <https://www.financierworldwide.com/yahoo-sold-to-verizon-in-48bn-deal> (accessed October 17, 2024).
15. Peng, S., Kalliamvakou, E., Cihon, P., & Demirer, M. (2023) *The impact of AI on developer productivity: Evidence from GitHub Copilot*. Available at: <https://www.alphaxiv.org/abs/2302.06590v1>