

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-552-5-23>

**ANALYSIS OF STRATEGIES
OF IT OUTSOURCING COMPANIES
BASED ON THE CONCEPT OF DYNAMIC CAPABILITIES
USING THE EXAMPLE OF “ACCENTURE”**

**АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ІТ-АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ
НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ДИНАМІЧНИХ ЗДАТНОСТЕЙ:
ПРИКЛАД “ACCENTURE”**

ІТ-аутсорсинг відіграє ключову роль в економіці України, сприяючи її інтеграції у світовий ринок технологій та інновацій. В роботах [1-3] наголошується на значному впливі ІТ-аутсорсингу на розвиток вітчизняної економіки, що дозволяє ІТ-індустрії стати її надійним фундаментом, особливо в умовах війни.

Тому дослідження методів побудови найбільш ефективних стратегій провідними ІТ аутсорсинговими компаніями є надважливим завданням для топ-менеджменту українських ІТ аутсорсингових компаній.

Доведено, [4–6] що сучасний ринок інформаційних технологій швидко змінюється під впливом цифрової трансформації, тому менеджмент стратегій має бути гнучким і проєктивним та повинен базуватись на концепції «динамічних здатностей».

Термін «динамічні здатності» (ДЗ) введено в дослідницькі програми науковців в роботі [7] для опису вищого рівня здатностей фірми, що дозволяють інтегрувати, будувати та переналаштовувати як внутрішні, так і зовнішні ресурси з метою реагування на стрімкі зміни середовища.

Іншими словами, динамічні здатності (ДЗ) – це спроможність організації постійно оновлювати свої компетенції, забезпечуючи відповідність новим умовам ринку. В роботі [8] дослідники уточнили, що динамічні здатності проявляються через конкретні організаційні та стратегічні процеси (наприклад, розробка продукту, формування альянсів, прийняття рішень М&А, тощо), які можуть бути практиками найвищого гатунку (best practices) у галузі.

У подальших дослідженнях було деталізовано складові динамічних здатностей. Д. Тіс в роботі [9] запропонував розділити їх

на три основні групи: відчування (sensing) можливостей і загроз, захоплення (seizing) можливостей шляхом мобілізації ресурсів, та трансформація (transforming) – гнучке перепрофілювання ресурсно-компетенційної бази фірми.

Нещодавно почали з’являтися роботи, що застосовують апарат системної динаміки та моделювання для вивчення ДЗ. Зокрема, в роботі [10] автори провели огляд методів дослідження стратегій компаній, який підтвердив високу роль ДЗ у довгостроковому успіху організацій та обґрунтували використання системно-динамічного моделювання для прогнозування розвитку ДЗ.

В роботі [11] запропонована концептуальна модель ДЗ для ІТ аутсорсингових компаній, яка відображає логіку взаємодії ДЗ різного рівня та їх впливу на конкурентні позиції фірми [11].

В розвиток роботи [11] на основі аналізу річних звітів перед стейкхолдерам ІТ аутсорсингової компанії Accenture були ідентифіковані головні стратегії які реалізовувались протягом 2017–2024 років.

Відповідно до цих стратегій був досліджений вплив елементів динамічних здатностей на успішність цих стратегій [12].

Компанія «Accenture» є провідною консалтинговою фірмою з питань управлінського консалтингу, впровадження ІТ та сервісної інформаційної індустрії. Станом на кінець 2024 року «Accenture» є найбільшою консалтинговою компанією в світі за кількістю співробітників 700 000. Пріоритет розвитку кожної динамічної здатності (ДЗ) для «Accenture» таблиці 2 був визначений на основі трьох ключових критеріїв, узятих з аналізу щорічних звітів компанії за 2017–2024 роки [12].

Таблиця 1
Ключові стратегії Accenture та суми інвестицій в стратегії

Рік	Ключові стратегії (як вони визначені в щорічних звітах)	Інвестиції у стратегію (млрд USD)
2017	Rotating to the New (Digital, Cloud, Security)	1.5
2018	Scaling ‘the New’ – innovation architecture, acquisitions	2
2019	Industry X.0, Interactive, Applied Intelligence	2.8
2020	Cloud, AI, Industry X, intelligent platforms	3.5
2021	Cloud First initiative responsible business	3
2022	Total Enterprise Reinvention, Metaverse, AI scaling	4
2023	Sustainability, platform data services, GenAI	3.7
2024	Next-Gen Tech Reinvention, Responsible AI, Cloud Continuum	4.2

В таблиці 2 наведений перелік ключових компонент ДЗ за відповідні періоди часу.

Ключові елементи ДЗ відповідно аналізу даних [12].

Таблиця 2

Перелік ключових компонент ДЗ за відповідні періоди часу

Елемент ДЗ з максимальним пріоритетом	Пояснення в звітах Accenture	Період
Відчування можливостей і загроз (Sensing)	Моніторинг технологій (AI, Cloud, Metaverse), foresight-аналітика, аналіз потреб клієнтів	2017, 2019, 2022, 2024
захоплення можливостей (Seizing)	Інвестування в нові сервіси, M&A, створення міждисциплінарних команд, партнерства	2018, 2020, 2023
Реконфігурація ресурсів (Reconfiguring)	Reskilling персоналу, трансформація бізнес-моделі, хмарна інтеграція, внутрішня Цифровізація	2020, 2021, 2023, 2024

Дані в таблиці 2 демонструють, що взаємодія компонент динамічних здатностей практично точно наслідує теоретичну взаємодію цих частин. Наприклад відчуття (моніторинг) технологій у 2017 привів до реалізації рішення інвестування в нові сервіси та M&A і як наслідок до перенавчання персоналу та трансформації бізнес – моделі в 2020. Практично така ж послідовність (якщо врахувати вплив COVID-19) відстежується по всіх інших роках.

Література:

1. Двудіт З., Налутка П. Розвиток ІТ-аутсорсингу та його вплив на економіку України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34.
2. Алтинпара А.О., Корогодов, О. Аутсорсинг як інструмент розвитку компаній ІТ-сектору України в умовах індустрії-4.0. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. С. 140–152.
3. Полякова ЮВ, Шайда О.Є., Миронова М.І. Міжнародний ІТ-аутсорсинг: перспективи для України. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 38. С. 54–61.
4. Kuuluvainen A. How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples. *Journal of Strategy and Management*. 2012. Vol. 5, No. 4. С. 381–392.
5. Teece D.J., Petit N. Innovating Big Tech firms and competition policy: favoring dynamic over static competition. *Industrial and Corporate Change*. 2021. Vol. 00. С. 1–31.
6. Helfat C.E., Winter S.G. Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)Ever-Changing World. *Strategic Management Journal*. 2011. Vol. 32. No. 11. С. 1243–1250.

7. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. C. 509–533.
8. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. No. 10–11. C. 1105–1121.
9. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. No. 13. C. 1319–1350.
10. Amin S.E., Hatem M., Asmaa H.E. Using Systems Dynamics in Modeling of Dynamic Capabilities: A Review Study. *International Journal for Computers and Information*. 2023. Vol. 10. No. 3. C. 134–141.
11. Устименко О.О. Визначення та концептуальна модель динамічних здатностей ІТ аутсорсингових компаній. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences."* 2025. Vol. 3.
12. Accenture Annual Report / 2025. URL: <https://www.accenture.com/us-en/about/company/annual-report>. / last visit 03.10.2025