

УДК 65.01.007

Устименко Олег Олександрович*аспірант кафедри менеджменту
НТУ «Харківський політехнічний
інститут»*

ORCID: 0009-0002-2012-4951

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-8>

ЕМПІРИЧНА ВЕРИФІКАЦІЯ КОНТУРНО-ІНДЕКСНОЇ МОДЕЛІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ ІТ-АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЙ

Анотація. Вступ. Сучасний стратегічний менеджмент міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній формується в умовах високої технологічної турбулентності, прискорення цифрових змін, розвитку платформізації, штучного інтелекту, екосистемної взаємодії та зростання вимог до організаційної адаптивності. За таких умов стратегічні зміни в діяльності компаній доцільно розглядати не лише як окремі управлінські рішення чи реакцію на зовнішнє середовище, а як емпіричні прояви перебудови самої системи стратегічного менеджменту. Особливого значення набуває виявлення того, як змінюються пріоритети, контури, конфігурація, інтенсивність і фазова логіка розвитку стратегічного управління міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній.

Мета. Метою дослідження є емпірична верифікація контурно-індексної моделі трансформації стратегічного менеджменту міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній на основі порівняльного аналізу їх річної корпоративної звітності, що дозволяє ідентифікувати інтенсивність стратегічних змін, конфігурацію стратегічних контурів, структурні зсуви між ними та фазову траєкторію розвитку системи стратегічного управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є річні корпоративні звіти міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній за 2015–2024 роки, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері стратегічного менеджменту, динамічних здатностей, підходу *strategy-as-practice*, конфігураційної теорії та аналізу трансформаційних процесів у міжнародних компаніях.

У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: контент-аналіз стратегічно насичених фрагментів річної звітності компаній; індуктивне групування стратегічних індикаторів за змістовою близькістю та управлінською функцією; контурно-індексне моделювання для побудови профілю трансформації стратегічного менеджменту; індексний аналіз для оцінювання інтенсивності, структурного зсуву та збалансованості стратегічних контурів; порівняльний аналіз для зіставлення компаній між собою; логічне узагальнення результатів для формулювання висновків щодо фазової динаміки розвитку стратегічного менеджменту.

Результати. У науковій статті обґрунтовано та емпірично верифіковано контурно-індексну модель трансформації стратегічного менеджменту міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній. Доведено, що трансформація стратегічного менеджменту таких компаній розгортається як нелінійний процес взаємодії стратегічних контурів, які відображають ключові напрями перебудови системи стратегічного управління: стратегічне перепозиціонування, реструктуризацію портфеля послуг, розвиток платформно-хмарної архітектури, посилення ролі штучного інтелекту, даних і автоматизації, консалтингову трансформацію, екосистемну оркестрацію, управління безпекою та стійкістю.



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Встановлено, що контурно-індексна модель дозволяє не лише фіксувати наявність стратегічних змін, а й пояснювати їхню внутрішню структуру, інтенсивність, збалансованість і фазову логіку розвитку. Емпірична верифікація засвідчила, що досліджувані компанії демонструють різні типи еволюції стратегічного менеджменту, однак у всіх випадках ця еволюція може бути описана через єдину аналітичну послідовність: від стратегічних індикаторів до індуктивних груп, стратегічних контурів, індексних показників і фаз трансформації.

Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованої моделі для стратегічної діагностики, аналітичного бенчмаркінгу, оцінювання архітектури стратегічного менеджменту та визначення напрямів подальшої трансформації міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розширенні емпіричної бази контурно-індексної моделі шляхом включення більшої кількості міжнародних ІТ-компаній, поглибленні кількісної перевірки індексних показників, а також на адаптації моделі для аналізу компаній інших секторів цифрової економіки. Це дозволить підвищити універсальність запропонованого підходу та розширити можливості його використання для діагностики трансформації стратегічного менеджменту в умовах технологічної нестабільності.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, трансформація стратегічного менеджменту, міжнародні ІТ-аутсорсингові компанії, динамічні здатності, *strategy-as-practice*, конфігураційна теорія, контурно-індексна модель, емпірична верифікація, стратегічні контури.

Постановка проблеми. Міжнародні ІТ-аутсорсингові компанії функціонують у середовищі, яке характеризується високою швидкістю технологічних змін, зростанням складності клієнтських запитів, посиленням екосистемної конкуренції, платформізацією бізнес-моделей та постійним оновленням шляхів створення цінності.

За цих умов стратегічний менеджмент перестає бути відносно стабільною системою довгострокового планування та дедалі набуває ознак безперервного динамічного процесу, який орієнтований на адаптацію, реконфігурацію та випереджальне оновлення [1–10].

Разом із тим, наявні підходи до дослідження стратегічного менеджменту часто виявляються недостатніми для пояснення реальної динаміки таких компаній.

Частина досліджень зосереджується на стратегічних рішеннях або конкурентних перевагах як відносно відокремлених явищах. Інші підходи акцентують увагу виключно на окремих аспектах цифрової трансформації, інноваційного розвитку чи динамічних здатностей, однак не формують цілісної аналітичної системи, здатної емпірично відобразити багаторівневу трансформацію стратегічного менеджменту [1–10; 16–21].

Деякі наукові підходи акцентують увагу виключно на окремих аспектах цифрової трансформації, інноваційного розвитку чи динамічних здатностей, однак не формують цілісної аналітичної системи, здатної емпірично відобразити багаторівневу трансформацію стратегічного менеджменту [1–10; 16–21].

Це потребує інструментарію, який дозволяв би не лише фіксувати наявність стратегічних змін, а й виявляти їхню структурну конфігурацію, порівнювати компанії між собою та узагальнювати різні типи трансформації стратегічного менеджменту [22–25].

Саме тому науково-практична проблема полягає у необхідності розроблення й емпіричної верифікації моделі, яка б поєднала якісний аналіз стратегічних проявів, структурне узагальнення контурів стратегічного оновлення та кількісно-фазову діагностику трансформації стратегічного менеджменту на прикладі міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній.

Такою моделлю, у межах цього дослідження, виступає контурно-індексна модель, працездатність якої й потребує емпіричного підтвердження [22–25].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика трансформації стратегічного менеджменту міжнародних компаній у сучасних дослідженнях формується на перетині кількох взаємопов'язаних теоретичних напрямів.

При цьому важливо розмежовувати стратегічну трансформацію компанії як зміну їх бізнес-моделі, ринкової позиції, портфеля ресурсів, технологій або організаційної архітектури та безпосередньо трансформацію стратегічного менеджменту як зміну самої системи стратегічного управління, а саме її логіки, пріоритетів та управлінських практик.

У цьому дослідженні стратегічні зміни самих компаній розглядаються не як самостійний предмет аналізу, а як емпіричні прояви того, як безпосередньо змінюється їх стратегічний менеджмент у динамічному середовищі.

Одним із ключових теоретичних основ для пояснення трансформації стратегічного менеджменту є концепція динамічних здатностей.

Класичні положення цього напряму були закладені D. Teece, G. Pisano та A. Shuen, які довели, що в умовах мінливого середовища довгострокова результативність компанії визначається не лише наявністю

ресурсів, а передусім здатністю менеджменту компаній інтегрувати, перебудовувати та оновлювати їх відповідно до змін зовнішнього середовища [1].

У контексті проблематики трансформації стратегічного менеджменту це положення має принципове значення, оскільки переносить акцент із володіння ресурсами на управлінські механізми їх постійної реконфігурації.

Подальший розвиток ця логіка отримала у працях D. Teece, де динамічні здатності були концептуалізовані через мікрофундації (мікрооснови) «відчуття», «захоплення» та «перетворення» (sensing, seizing і transforming) [2].

Для аналізу саме трансформації стратегічного менеджменту ці мікрофундації важливі не лише як здатності компанії адаптуватися до змін, а як управлінські механізми, через які стратегічний менеджмент виявляє зміни у середовищі, формує стратегічні відповіді, мобілізує ресурси та перебудовує організаційну архітектуру.

Отже, динамічні здатності дозволяють пояснити не тільки факт стратегічної трансформації компанії, а й саме головне, яким чином змінюється сама логіка стратегічного управління.

Вагомий внесок у розвиток підходу динамічних здатностей також зробили K. Eisenhardt і J. Martin [3], S. Winter [4], M. Zollo і S. Winter [5], C. Wang і P. Ahmed [6], V. Ambrosini та C. Bowman [7], C. Helfat і M. Peteraf [8], A. Protogerou, Y. Caloghirou і S. Lioukas [9], а також R. Wilden та співавтори [10].

Їхні дослідження розширили розуміння динамічних здатностей як багаторівневих механізмів адаптації, навчання, інтеграції знань, організаційного оновлення та реконфігурації ресурсної бази.

У межах цієї статті зазначені положення використовуються для обґрунтування того, що трансформація стратегічного менеджменту міжнародних IT-аутсорсингових компаній має розглядатися не лише як реакція на зовнішні зміни, а як зміна управлінської архітектури, через яку компанії виявляють нові можливості, приймають стратегічні рішення, перебудовують контури розвитку та формують динамічну здатність до довгострокової успішної конкуренції та оновлення.

Другий суттєвий напрям — це підхід «стратегія-як-практика» (strategy-as-practice), який змістив увагу дослідників із формальних стратегічних планів на реальні практики стратегування, стратегічні ролі, інструменти, дискурси та повсякденні дії суб'єктів стратегічного процесу.

Старт цьому напрямку надали праці R. Whittington [11], а подальший розвиток відбувся у роботах P. Jarzabkowski [12], P. Jarzabkowski, J. Balogun, D. Seidl [13], D. Seidl і R. Whittington [14], а також у колективній праці за редакцією D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, E. Vaara [15].

Третій теоретичний напрям пов'язаний із конфігураційною теорією. Ця теорія дозволяє аналізувати організаційні явища не як прості суми ізольованих змінних, а як структурні поєднання взаємозалежних елементів.

Важливі положення конфігураційної теорії були розроблені у працях D. Miller [16], D. Miller, P. Friesen [17], R. Miles, C. Snow [18], P. Fiss [19], V. Misangyi та співавторів [20], S. Furnari та співавторів [21].

Саме конфігураційна перспектива є важливою для дослідження трансформації стратегічного менеджменту, оскільки вона дозволяє розглядати стратегічні зміни не як набір окремих рішень або ізольованих факторів, а як певні поєднання взаємопов'язаних елементів.

У такому підході важливо не лише визначити, які стратегічні напрями змінюються, а й зрозуміти, як вони поєднуються між собою та формують нову архітектуру стратегічного управління.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що, попри значну кількість праць із динамічних здатностей, strategy-as-practice та конфігураційної теорії, у наявних дослідженнях усе ще бракує моделей, які б дозволяли цілісно та системно пояснити саме трансформацію стратегічного менеджменту.

Зокрема, недостатньо розробленими залишаються підходи, які одночасно поєднують мікрорівень стратегічних практик, мезорівень конфігурацій та макрорівень динамічного оновлення, а також дають змогу операціоналізувати ці зміни на основі дискурсу корпоративної звітності й також порівнювати компанії між собою [1–21].

Отже, наявні дослідження створюють важливу теоретичну основу, однак не пропонують достатньо завершених емпіричних інструментів для верифікації трансформації стратегічного менеджменту міжнародних IT-аутсорсингових компаній. Саме це й зумовлює необхідність емпіричної перевірки контурно-індексної моделі [22–25]. Саме це й зумовлює необхідність емпіричної перевірки контурно-індексної моделі [22–25].

Мета статті. Метою статті є емпірична верифікація контурно-індексної моделі трансформації стратегічного менеджменту міжнародних IT-аутсорсингових компаній на основі перехресний аналіз їх річної корпоративної звітності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: обґрунтувати логіку емпіричної перевірки контурно-індексної моделі; виявити стратегічні індикатори трансформації стратегічного менеджменту в корпоративних текстах міжнародних IT-аутсорсингових компаній; узагальнити індикатори в індуктивні групи та співвіднести їх із контурами стратегічного менеджменту.

Далі слід розрахувати індексні показники інтенсивності, структурного зсуву, активованості контурів та збалансованості контурного профілю; інтерпретувати отримані результати у фазовій логіці; оцінити працездатність моделі для порівняльного аналізу провідних міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній.

Виклад основного матеріалу. Контурно-індексна модель трансформації стратегічного менеджменту міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній побудована як багаторівнева аналітична система, що забезпечує послідовний перехід від стратегічно насичених офіційних текстів компаній до узагальнених висновків щодо типу, інтенсивності та фазової логіки стратегічної трансформації.

Логіка верифікації моделі ґрунтується на ланцюгу: корпус стратегічних текстів → стратегічні індикатори → індуктивні групи → контури стратегічного менеджменту → індекси → фазова інтерпретація [22–25].

Емпіричною базою дослідження виступили річні звіти 10 провідних міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній за 2015–2024 роки. До корпусу включалися стратегічно насичені фрагменти звітності: звернення керівництва, shareholders' letter, опис бізнес-моделі, стратегічні пріоритети та стратегічні плани.

Вибір саме річної звітності зумовлений тим, що вона одночасно фіксує офіційну стратегічну самоінтерпретацію компанії, відображає динаміку стратегічних пріоритетів у часовому розрізі, з іншого боку, забезпечує порівнюваність між компаніями та репрезентує інституціоналізований рівень стратегічного менеджменту [11–15; 22].

На відміну від підходів, що орієнтуються на виявлення окремих ключових слів або точкових стратегічних рішень, у межах цього дослідження вихідною аналітичною одиницею виступає стратегічний індикатор, тобто це змістовно релевантний, повторюваний, контекстуально перевірений прояв зміни стратегічної моделі компанії. Індикатор трактується не як випадкова згадка, а як операціоналізований слід стратегічних практик і рішень [11–15; 22].

На першому етапі емпіричної верифікації в корпоративних текстах були ідентифіковані стратегічні індикатори трансформації.

Відбір здійснювався за такими критеріями: семантична релевантність до проблематики стратегічного оновлення; повторюваність у різних часових зрізах; зв'язок із управлінською логікою або новою конфігурацією створення цінності; придатність до порівняння між компаніями; можливість змістового віднесення до ширших індуктивних груп.

Для кожного індикатора враховувалася його аналітична значущість і частота прояву в стратегічно насичених фрагментах тексту.

Це дозволило перейти від формальної фіксації окремих термінів до виявлення стабільних смислових патернів [22].

На другому етапі індикатори були агреговані в індуктивні групи. Формування індуктивних груп здійснювалося не заздалегідь заданою класифікацією, а на основі змістової близькості, управлінської функції та рівня інституціоналізації індикаторів.

Такий підхід дозволив уникнути двох крайнощів: надмірної фрагментації матеріалу та надто грубої агрегованості.

У результаті індуктивні групи стали проміжною ланкою між корпоративним стратегічним дискурсом і системою контурів стратегічного менеджменту [16–21; 22].

Наступним етапом стало співвіднесення індуктивних груп із контурами стратегічного менеджменту.

У межах дослідження було використано багатоконтурну логіку, яка виходить із того, що стратегічна трансформація міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній вірогідно має не лінійний, а багатовимірний характер.

Було виокремлено такі контури стратегічного менеджменту: стратегічне перепозиціонування, реструктуризація портфеля, платформно-хмарна архітектура, штучний інтелект / дані / автоматизація, трансформація під керівництвом консалтингу, оркестрація екосистеми, довіра / безпека / управління, стійкість інфраструктури та траєкторія майбутніх технологій [16–21; 22].

Для кількісної інтерпретації контурної архітектури було використано індексний блок моделі.

У межах цього дослідження для кількісної інтерпретації контурної архітектури трансформації стратегічного менеджменту міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній застосовано систему взаємодоповнювальних індикаторів, кожен із яких відображає окремий вимір стратегічного оновлення.

Їх використання дозволяє перейти від якісного опису контурів до формалізованої оцінки сили змін, глибини структурної перебудови, широти розгортання стратегічної активності та ступеня внутрішньої збалансованості стратегічного профілю компанії. На відміну від підходів, у яких трансформація зводиться до одного інтегрального показника, у запропонованій моделі індикатори застосовуються у поєднанні, що дає змогу більш повно відобразити багатовимірний характер трансформації стратегічного менеджменту.

Зокрема, у дослідженні використано такі індикатори:

CCI (Contour Configuration Intensity) — інтегральна інтенсивність трансформації стратегічного менеджменту. Цей показник відображає загальну силу стратегічного оновлення в певному часовому періоді та дає змогу оцінити, наскільки вираженою є сукупна активність усіх стратегічних контурів. CCI доцільно

трактувати як показник загальної інтенсивності контурної конфігурації змін, тобто як узагальнену оцінку того, наскільки активно трансформується система стратегічного менеджменту компанії.

Shift — індекс структурного зсуву. Його призначення полягає у вимірюванні того, наскільки змінилася структура стратегічного профілю компанії порівняно з попереднім періодом. Якщо ССІ відповідає на питання про силу змін, то Shift показує, наскільки істотно відбувся перерозподіл стратегічних акцентів між окремими контурами. Цей індикатор доцільно розуміти як показник архітектурної перебудови стратегічного менеджменту, тобто зміни внутрішнього співвідношення його ключових напрямів.

Activated Contours — кількість активованих контурів. Цей показник відображає, скільки стратегічних контурів досягли аналітично значущого рівня активності в певному часовому зрізі. Його інтерпретація полягає у визначенні широти багатоконтурного розгортання трансформації, тобто того, чи є стратегічне оновлення вузько сфокусованим на кількох напрямках, чи набуває системно багатовимірного характеру.

СВІ (Contour Balance Index) — індекс збалансованості контурного профілю. Цей індикатор характеризує, наскільки рівномірно стратегічна активність розподілена між різними контурами. Таким чином СВІ відображає ступінь збалансованості архітектури стратегічного оновлення, тобто дозволяє оцінити, чи має трансформація системний і відносно узгоджений характер, чи, навпаки, концентрується переважно в одному або кількох домінуючих напрямках.

У сукупності зазначені індикатори утворюють цілісну систему оцінювання трансформації стратегічного менеджменту:

ССІ — характеризує силу змін;

Shift — глибину структурної перебудови;

Activated Contours — широту стратегічного розгортання, а

СВІ — ступінь внутрішньої збалансованості оновлення. Саме їх спільне застосування забезпечує можливість не лише фіксувати наявність трансформації, а й інтерпретувати її тип, конфігурацію та фазову логіку розвитку.

На відміну від підходів, де інтегральний індекс використовується як єдиний підсумковий показник, у контурно-індексній моделі кожен з наведених індексів має власну аналітичну функцію та відіграє свою роль. У сукупності вони дозволяють оцінити силу трансформації, її структурну спрямованість, ступінь багатоконтурності та баланс або асиметрію стратегічного оновлення [22].

Для кількісної інтерпретації контурної архітектури трансформації стратегічного менеджменту міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній у дослідженні використано індексний блок моделі, який виконує функцію аналітичного переходу від якісно ідентифікованих стратегічних контурів до їх формалізованої, порівнюваної та динамічної оцінки.

Необхідність такого блоку зумовлена тим, що сама по собі наявність контурів ще не дає можливості оцінити ані силу трансформації, ані її структурну спрямованість, ані ступінь збалансованості стратегічного оновлення.

Саме тому контурна архітектура в роботі доповнюється системою індексів, яка дозволяє перейти від опису до вимірювання.

Індексний блок моделі побудований на припущенні, що трансформація стратегічного менеджменту має щонайменше чотири кількісно значущі виміри:

- інтенсивність трансформації;
- структурний зсув контурної конфігурації;
- ступінь багатоконтурної активності;
- збалансованість профілю стратегічного оновлення.

Відповідно до цих вимірів у межах дослідження застосовано чотири основні показники: ССІ, Shift, Activated Contours і СВІ.

Їх використання в сукупності дозволяє уникнути спрощеного зведення трансформації стратегічного менеджменту до одного інтегрального показника та забезпечує багатовимірну його оцінку.

1. ССІ (Інтенсивність контурної конфігурації) як інтегральна інтенсивність трансформації стратегічного менеджменту

Показник ССІ (Інтенсивність конфігурації контуру) використовується для оцінювання загальної інтенсивності трансформації стратегічного менеджменту у певному часовому зрізі.

По суті, ССІ фіксує сумарну силу прояву контурної архітектури компанії та дозволяє визначити, наскільки вираженим є стратегічне оновлення в цілому.

Його аналітична роль полягає в тому, що він відповідає на питання: наскільки інтенсивно трансформується стратегічний менеджмент компанії в конкретному періоді? Якщо контурна модель відображає структуру змін, то ССІ показує їх загальну потужність.

У формалізованому вигляді цей показник може бути представлений як нормована сума інтенсивностей усіх контурів:

$$CCI_y = \frac{\sum_{c=1}^m CI_{c,y}}{\max_y (\sum_{c=1}^m CI_{c,y})} \quad (1)$$

де: інтенсивність c -го контуру в році « y », m — кількість контурів у моделі. Знаменник відображає максимальне значення сумарної контурної інтенсивності у вибірці, що забезпечує нормування показника в межах 0 до 1.

1.1. Інтерпретація CCI

- низькі значення CCI свідчать про слабку або початкову фазу стратегічного оновлення;
- середні значення CCI вказують на наявність виражених, але ще не системно розгорнутих змін;
- високі значення CCI відображають інтенсивну фазу трансформації, коли стратегічний менеджмент компанії перебуває в режимі активної реконфігурації.

Водночас високий CCI не означає автоматично високої зрілості стратегічного менеджменту. Він показує силу змін, але не їхню збалансованість або архітектурну якість.

Саме тому цей індекс не використовується ізольовано, а завжди інтерпретується разом з іншими показниками.

2. Shift (Зсув) як індекс структурного зсуву контурного профілю

Показник Shift (Зсув) відображає силу структурного зсуву контурної архітектури стратегічного менеджменту порівняно з попереднім часовим періодом. Його функція полягає в тому, щоб фіксувати не загальний обсяг змін, а саме перебудову співвідношення між контурами.

$$Shift_y = \frac{1}{2} \sum_{c=1}^m |p_{c,y} - p_{c,y-1}| \quad (2)$$

де $p_{c,y}$ — частка c -го контуру в загальній контурній інтенсивності року;

$p_{c,y-1}$ — частка того ж контура але в попередньому періоді, множник $\frac{1}{2}$ забезпечує нормування індексу в межах 0 та 1.

2.2. Інтерпретація Shift

- низькі значення Shift означають, що структура контурів майже не змінилася;
- середні значення Shift свідчать про помірний перерозподіл стратегічних акцентів;
- високі значення Shift відображають фазу різкого стратегічного повороту, коли компанія змінює домінуючі контури або загальну логіку стратегічного менеджменту.

Отже, Shift є індикатором не інтенсивності, а саме перебудови. Саме тому він має особливу цінність у фазовому аналізі: високий Shift часто сигналізує про перехід між фазами стратегічної трансформації.

3. Activated Contours (Активовані контури) як показник багатоконтурної активності

$$ActivatedContours_y = m_\alpha (p_{c,y} \geq \Theta) \quad (3)$$

де: $p_{c,y}$ — частка c -го контуру в загальній контурній інтенсивності року;

m_α — кількість контурів які перевищили поріг Θ .

Показник Activated Contours використовується для фіксації кількості контурів, які досягли аналітично значущого рівня активності в певному часовому періоді. Його зміст полягає в оцінці того, наскільки стратегічне оновлення є вузько сфокусованим або, навпаки, багатонапрямним.

3.1. Інтерпретація Activated Contours (Активованих контурів)

- мале число активованих контурів означає, що трансформація має селективний або вузько спрямований характер;
- середнє число активованих контурів свідчить про помірно диверсифіковану модель стратегічного оновлення;
- велика кількість активованих контурів означає багатовимірну, системно розгорнуту трансформацію.

Разом з тим велика кількість активованих контурів не завжди є ознакою зрілості. Вона може відображати і фазу хаотичного розширення змін без належної архітектурної координації. Саме тому цей показник повинен інтерпретуватися разом з CBI та Shift.

4. CBI (Індекс контурного балансу) як індекс збалансованості контурного профілю

$$CBI_y = -\frac{\sum_{c=1}^m p_{c,y} \ln(p_{c,y})}{\ln(m)} \quad (4)$$

де: $p_{c,y}$ — частка c -го контуру в загальній контурній інтенсивності року;

m_α — кількість контурів.

Показник СБІ (Індекс контурного балансу) відображає ступінь збалансованості контурного профілю стратегічного менеджменту.

Його основне призначення полягає в оцінці того, чи розподілена стратегічна активність між кількома контурами відносно рівномірно, чи вона надмірно концентрується в одному або кількох напрямках.

У формалізованому вигляді СБІ може бути обчислений на основі нормованої ентропії:

4.1. Інтерпретація СБІ

- низькі значення СБІ означають високий дисбаланс, тобто домінування одного або дуже невеликої кількості контурів;
- середні значення СБІ вказують на часткову багатоконтурність, але без повного вирівнювання;
- високі значення СБІ свідчать про відносно збалансовану архітектуру стратегічного оновлення.

Для дослідження міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній цей показник має особливе аналітичне значення, оскільки дає змогу визначити, чи має трансформація стратегічного менеджменту системний характер, чи залишається переважно фрагментарною та зосередженою навколо окремих напрямів. Зокрема, висока інтенсивність контуру штучного інтелекту, даних та автоматизації за недостатньої підтримки з боку контурів управління, довіри й безпеки, екосистемної взаємодії або консалтингово орієнтованої трансформації може зумовлювати високе значення показника загальної інтенсивності трансформації, але водночас супроводжуватися нижчим рівнем збалансованості контурного профілю.

У такому випадку стратегічні зміни є достатньо потужними за інтенсивністю, однак ще не повністю інтегрованими в цілісну архітектуру стратегічного менеджменту. Це означає, що компанія демонструє активне оновлення окремих напрямів, але система стратегічного управління ще не досягла належного рівня узгодженості між ключовими контурами розвитку.

Формалізація контурно-індексної моделі. Позначення змінних

y — рік або інший часовий період спостереження;

c — окремий контур стратегічного менеджменту;

m — загальна кількість контурів у моделі;

$CI_{c,y}$ — інтенсивність c -го контуру в році y ;

$P_{c,y}$ — частка c -го контуру в загальній контурній інтенсивності року y ;

θ — порогове значення активності контуру;

m_{α} — кількість контурів, що задовольняють умову θ .

1. Інтенсивність контуру:

$$CI_{c,y} = \sum_{g=1}^n \omega_{\text{первинний}} I_{g,y} + \sum_{g=1}^n \omega_{\text{вторинний}} I_{g,y} \quad (5)$$

2. де $I(g, y)$ — інтенсивність індуктивної групи g у році y ; $w(\text{первинний}) = 1,00$; $w(\text{вторинний}) = 0,25$. Вагові коефіцієнти $w(\text{первинний}) = 1,00$ та $w(\text{вторинний}) = 0,25$ введено для розмежування основного і супровідного зв'язку індуктивної групи з відповідним контуром стратегічного менеджменту.

Повна вага 1,00 відображає випадки, коли індуктивна група безпосередньо репрезентує зміст певного контуру, тоді як знижена вага 0,25 використовується для фіксації опосередкованого, підсилювального або суміжного впливу. Такий підхід дозволяє, з одного боку, врахувати міжконтурні перетини, а з іншого — уникнути надмірного розмивання меж між контурами та штучного завищення їх інтенсивності.

3. Частка контуру в річному профілі:

$$P_{c,y} = \frac{CI_{c,y}}{\sum CI_{c,y}} \quad (6)$$

4. Індекс збалансованості контурного профілю:

$$CBI_y = - \frac{\sum p_{c,y} \ln(p_{c,y})}{\ln(m)} \quad \text{див. формула (4)}$$

де m — кількість контурів.

5. Індекс структурного зсуву (див. Формула (2)).

$$Shift_y = \frac{1}{2} \sum |p_{c,y} - p_{c,y-1}| \quad \text{(див. формула (2))}$$

6. Інтегральна інтенсивність профілю:

$$CCI_y = \frac{\sum CI_{c,y}}{\max(y) \sum CI_{c,y}} \quad \text{(див. формула (1))}$$

7. Activated Contours(y)=n[p(c, y) ≥ θ], де θ — поріг активності контуру.

Приклад детального розрахунку контурно-індексної моделі для Accenture за 2024 рік

Для Accenture 2024 року зафіксовано такі річні інтенсивності індуктивних груп: I_A = 31,96; I_B = 94,32; I_C = 20,79; I_D = 27,30; I_E = 17,69; I_F = 10,55; I_G = 31,96.

Відповідно до схеми зіставлення груп і контурів використовується така логіка:

- A → C3 первинний, C1 вторинний;
- B → C4 первинний, C9 вторинний;
- C → C5 первинний, C1 вторинний;
- D → C6 первинний, C3 та C5 вторинний;
- E → C7 первинний, C1 — вторинний; F → C8 первинний, C3 вторинний;
- G → C2 первинний, C9 та C1 вторинний.

Розрахунок C1 (Стратегічне перепозиціонування):

$$CI(C1, 2024) = 0,25 \cdot I_A + 0,25 \cdot I_C + 0,25 \cdot I_E + 0,25 \cdot I_G = 0,25 \cdot 31,96 + 0,25 \cdot 20,79 + 0,25 \cdot 17,69 + 0,25 \cdot 31,96 = 25,60.$$

Розрахунок C2 (Реструктуризація портфеля): CI(C2, 2024) = 1,00 · I_G = 31,96.

Розрахунок C3 (Архітектура платформи / хмари):

$$CI(C3, 2024) = 1,00 \cdot I_A + 0,25 \cdot I_D + 0,25 \cdot I_F = 31,96 + 6,83 + 2,64 = 41,43.$$

Розрахунок C4 (Штучний інтелект / дані / автоматизація): CI(C4, 2024) = 1,00 · I_B = 94,32.

Розрахунок C5 (Трансформація, що здійснюється під керівництвом консалтингу):

$$CI(C5, 2024) = 1,00 \cdot I_C + 0,25 \cdot I_D = 20,79 + 6,83 = 27,62.$$

Розрахунок C6 (Оркестрація екосистеми): CI(C6, 2024) = 1,00 · I_D = 27,30.

Розрахунок C7 (кібербезпека): CI(C7, 2024) = 1,00 · I_E = 17,69.

Розрахунок C8 (Стійкість інфраструктури): CI(C8, 2024) = 1,00 · I_F = 10,55.

Розрахунок C9 (Траєкторія технологій майбутнього):

$$CI(C9, 2024) = 0,25 \cdot I_B + 0,25 \cdot I_G = 23,58 + 7,99 = 31,57.$$

За формулою (4) CBI(2024) ≈ 0,918.

Саме зіставлення підсумкових контурно-індексних показників дозволяє перейти від окремих обчислень за кожною компанією до порівняльної інтерпретації різних профілів трансформації стратегічного менеджменту.

У таблиці 1 показано розрахунки контурно-індексної моделі для Accenture, IBM та Cognizant.

Таблиця 1

Порівняння підсумкових контурно-індексних показників для Accenture, IBM та Cognizant (2024)

Компанія	Домінантний контур	Shift	CCI	Activated Contours	CBI	Аналітична інтерпретація
Accenture	C4	0,043	0,882	7	0,918	Сильна багатоконтурна трансформація без різкого зламу архітектури; AI/data є доміантним, але профіль лишається збалансованим.
IBM	C4	0,103	0,718	6	0,928	AI-центричне оновлення інтегроване в platform/hybrid-cloud core; профіль дуже збалансований, структурний зсув помірний.
Cognizant	C4	0,142	1,000	6	0,843	Найінтенсивніший і найбільш різкий AI-led стрибок; профіль менш збалансований, що свідчить про концентрацію трансформації навколо одного ядра.

Джерело: складено автором на основі розрахунків контурно-індексної моделі

Пояснення аналітичного змісту індексів

Показник CCI відображає загальну силу контурної трансформації в річному зрізі. Shift вимірює ступінь зміни архітектури профілю відносно попереднього періоду. Activated Contours показує, скільки контурів перевищують поріг аналітичної активності, а CBI фіксує ступінь збалансованості профілю. У сукупності ці показники дозволяють розмежовувати випадки, коли компанії мають спільний доміантний контур, але різняться за масштабом, широтою й конфігурацією стратегічного оновлення.

Наведений числовий приклад підтверджує, що контурно-індексна модель дозволяє перейти від річних інтенсивностей індуктивних груп до формалізованої оцінки архітектури стратегічного менеджменту міжнародної IT-аутсорсингової компанії. На прикладі Accenture продемонстровано повний ланцюг розрахунку — від груп A–G до контурів C1–C9, далі до часток контурів і до індексів CBI, Shift, CCI та Activated Contours.

Порівняння з Accenture, IBM та Cognizant показує, що однаковий домінуючий контур не означає однакової фази або однакової конфігурації трансформації: компанії можуть мати спільний орієнтований на III вектор напрям, але різнитися за інтенсивністю, структурним зсувом і збалансованістю контурного профілю.

5. Чому ці індексні показники потрібно використовувати разом?

Наукова цінність моделі полягає не лише в кожному окремому показнику, а передусім у їх поєднанні. Саме тому контурно-індексна модель не спирається на один підсумковий індекс. У сукупності вони дозволяють побачити різні типи стратегічної динаміки.

Наприклад:

1. Високий CCI + високий Shift + низький CBI: означає інтенсивну, але ще нестабільну перебудову, коли компанія переживає фазу сильного стратегічного повороту.

2. Високий CCI + високий CBI + середній Shift: може свідчити про інтегроване прискорення або архітектурне закріплення, коли компанія вже сформувала відносно збалансовану багатоконтурну модель.

3. Низький CCI + низький Shift + низький Activated Contours: вказує на слабо виражену або початкову фазу трансформації.

4. Середній CCI + високий Activated Contours + середній CBI: може відображати перехідний стан, коли компанія вже активувала багато напрямів змін, але ще не досягла їхньої системної інтеграції.

Висновки. Загальна емпірична перевірка контурно-індексної моделі здійснювалася на матеріалі 10 провідних міжнародних IT-аутсорсингових компаній, які демонструють різні варіанти розвитку стратегічного менеджменту. Для економії місця в цій роботі показані розрахунки тільки для 3 провідних компаній.

Проведений порівняльний аналіз показав, що, попри відмінності між компаніями, запропонована модель є придатною для виявлення індикаторів трансформації стратегічного менеджменту, побудови контурних профілів, розрахунку індексів, порівняння фазових траєкторій та узагальнення різних типів динамічного стратегічного управління [22].

Емпірично підтверджено, що міжнародні IT-аутсорсингові компанії не змінюють стратегічний менеджмент однаково. Навпаки, їхні системи стратегічного управління можуть трансформуватися за кількома відмінними типами.

По-перше, можна виокремити консалтингово-екосистемний тип трансформації стратегічного менеджменту. Це випадок, коли стратегічне управління компанії змінюється через посилення ролі консалтингу, екосистемної взаємодії, партнерств, а також використання штучного інтелекту, даних, платформних і хмарних рішень.

Такий тип означає, що компанія формує стратегічний менеджмент навколо здатності не лише надавати IT-послуги, а й супроводжувати комплексну трансформацію клієнтів.

По-друге, виокремлюється платформно-інтелектуальний тип трансформації стратегічного менеджменту. Для нього характерне домінування платформно-хмарної архітектури, штучного інтелекту, даних та автоматизації.

У цьому типі стратегічний менеджмент дедалі більше орієнтується на технологічні платформи, цифрові рішення, аналітику даних і автоматизовані моделі створення цінності. Контури управління, безпеки та технологій майбутнього виконують підтримувальну роль і забезпечують стійкість такого стратегічного профілю.

По-третє, підтверджено існування інфраструктурно-оркестраційного типу трансформації стратегічного менеджменту. У межах цього типу стратегічний менеджмент компанії зосереджується навколо стійкості інфраструктури, розвитку платформного ядра, управління довірою, безпекою, регуляторною надійністю та координацією екосистемної взаємодії.

Такий тип є характерним для компаній, у яких стратегічне управління значною мірою пов'язане із забезпеченням надійності, масштабованості та безперервності критично важливих цифрових або платіжних сервісів.

По-четверте, виявлено портфельно-реконфігураційний тип трансформації стратегічного менеджменту. Він пов'язаний із перебудовою портфеля бізнесу, придбаннями, стратегічним переорієнтуванням, розширенням організаційних здатностей і зміною загальної архітектури компанії.

У цьому випадку трансформація стратегічного менеджменту проявляється через те, як компанія переглядає склад своїх напрямів діяльності, посилює ключові компетентності та відмовляється від менш релевантних елементів стратегічного портфеля [22].

Отже, емпірична верифікація показала, що контурно-індексна модель не лише фіксує наявність стратегічних змін у діяльності компаній, а й дозволяє пояснити, як саме змінюється їхній стратегічний менеджмент. Вона дає змогу побачити, які контури стратегічного управління стають домінуючими, які виконують підтримувальну роль, наскільки збалансованою є стратегічна архітектура та як компанія переходить від однієї фази управлінського розвитку до іншої.

Наукове значення проведеної верифікації полягає в тому, що вона підтвердила працездатність моделі на трьох рівнях.

На емпіричному рівні модель дозволяє виявляти конкретні індикатори трансформації стратегічного менеджменту в корпоративній звітності.

На структурному рівні вона дає змогу об'єднувати ці індикатори в контури стратегічного управління.

На порівняльно-узагальнювальному рівні модель забезпечує можливість зіставляти різні компанії між собою та визначати типи динамічного стратегічного менеджменту [22].

Практичне значення моделі полягає в тому, що вона може використовуватися як інструмент стратегічної діагностики міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній.

Зокрема, модель дозволяє визначити, які контури стратегічного менеджменту є найбільш активними, які напрями залишаються слабкими або недостатньо розвиненими, на якій фазі трансформації перебуває сама система стратегічного управління, наскільки збалансованою є її контурна архітектура та як траєкторія окремої компанії співвідноситься з іншими компаніями галузі.

Крім того, модель дає змогу виявити, які динамічні здатності можуть бути обмеженнями або «вузькими місцями» подальшого розвитку стратегічного менеджменту [22].

Таким чином, емпірична верифікація контурно-індексної моделі підтвердила її наукову та прикладну придатність для аналізу саме трансформації стратегічного менеджменту міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній.

Доведено, що така трансформація має багатоконтурний характер і розгортається через взаємодію стратегічних індикаторів, індуктивних груп, контурів, індексів і фаз.

Отримані результати свідчать, що різні компанії можуть мати відмінні типи розвитку стратегічного менеджменту, однак усі вони можуть бути проаналізовані за спільною контурно-індексною логікою. Це дозволяє розглядати запропоновану модель як завершений науковий результат, що поєднує теоретичну обґрунтованість, емпіричну перевіреність і практичну придатність [22].

Вплив на подальші дослідження. Результати статті формують наукове підґрунтя для подальшого розвитку досліджень у кількох напрямках. Насамперед запропонована контурно-індексна модель може бути використана для розширення емпіричної бази аналізу трансформації стратегічного менеджменту за рахунок залучення нових часових інтервалів, інших вибірок компаній, а також суміжних галузевих сегментів цифрової економіки.

Зокрема, перспективним є застосування моделі до аналізу глобальних постачальників програмного забезпечення, фінтех-платформ, компаній, що спеціалізуються на хмарних сервісах, а також консалтингових компаній інженерно-технологічного спрямування.

Це дозволить перевірити межі застосовності контурно-індексної моделі, уточнити склад стратегічних контурів, адаптувати порогові значення індексів до різних типів цифрових компаній та поглибити розуміння специфіки трансформації стратегічного менеджменту в умовах технологічної турбулентності.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. 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/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
2. 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. URL: <https://www.jstor.org/stable/20141992> (дата звернення: 25.03.2026).
3. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, No. 10/11. P. 1105–1121. DOI: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
4. Winter S. G. Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, No. 10. P. 991–995. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.318>
5. Zollo M., Winter S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*. 2002. Vol. 13, No. 3. P. 339–351. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

6. Wang C.L., Ahmed P.K. Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2007. Vol. 9, No. 1. P. 31–51. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
7. Ambrosini V., Bowman C. What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*. 2009. Vol. 11, No. 1. P. 29–49. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
8. Helfat C.E., Peteraf M.A. Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path. *Strategic Organization*. 2009. Vol. 7, No. 1. P. 91–102. DOI: <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
9. Protogerou A., Caloghirou Y., Lioukas S. Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance. *Industrial and Corporate Change*. 2012. Vol. 21, No. 3. P. 615–647. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
10. Wilden R., Gudergan S.P., Nielsen B.B., Lings I. Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*. 2013. Vol. 46, No. 1–2. P. 72–96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
11. Whittington R. Strategy as Practice. *Long Range Planning*. 1996. Vol. 29, No. 5. P. 731–735. DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
12. Jarzabkowski P. Strategy as Practice: An Activity-Based Approach. London: Sage, 2005. 224 p. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781446215777>
13. Jarzabkowski P., Balogun J., Seidl D. Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective. *Human Relations*. 2007. Vol. 60, No. 1. P. 5–27. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
14. Seidl D., Whittington R. Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*. 2014. Vol. 35, No. 10. P. 1407–1421. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840614541886>
15. Golsorkhi D., Rouleau L., Seidl D., Vaara E. (eds.). Cambridge Handbook of Strategy as Practice. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. 694 p.
16. Miller D. Configurations Revisited. *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17, No. 7. P. 505–512. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199607\)17:7%3C505::AID-SMJ852%3E3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199607)17:7%3C505::AID-SMJ852%3E3.0.CO;2-I)
17. Miller D., Friesen P.H. Organizations: A Quantum View. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. 320 p.
18. Miles R.E., Snow C.C. Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill, 1978. 274 p. DOI: <https://doi.org/10.2307/257544>
19. Fiss P.C. A Set-Theoretic Approach to Organizational Configurations. *Academy of Management Review*. 2007. Vol. 32, No. 4. P. 1180–1198. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586092>
20. Misangyi V.F., Greckhamer T., Furnari S., Fiss P.C., Crilly D., Aguilera R.V. Embracing Causal Complexity: The Emergence of a Neo-Configurational Perspective. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 255–282. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316679252>
21. Furnari S., Crilly D., Misangyi V.F., Greckhamer T., Fiss P.C., Aguilera R.V. Capturing Causal Complexity: Heuristics for Configurational Theorizing. *Academy of Management Review*. 2021. Vol. 46, No. 4. P. 778–799. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4158028>
22. Устименко О.О. Особливості міжнародних ІТ-аутсорсингових компаній як об'єктів стратегічного управління. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. № 33. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335894>

References

1. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
2. Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/20141992>
3. Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
4. Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
5. Zollo, M., & Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
6. Wang, C.L., & Ahmed, P.K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
7. Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
8. Helfat, C.E., & Peteraf, M.A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
9. Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
10. Wilden, R., Gudergan, S.P., Nielsen, B.B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1–2), 72–96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>

11. Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
12. Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. London: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446215777>
13. Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
14. Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407–1421. <https://doi.org/10.1177/0170840614541886>
15. Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2015). *Cambridge handbook of strategy as practice* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
16. Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505–512. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199607\)17:7%3C505::AID-SMJ852%3E3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199607)17:7%3C505::AID-SMJ852%3E3.0.CO;2-I)
17. Miller, D., & Friesen, P.H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
18. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.2307/257544>
19. Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180–1198. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586092>
20. Misangyi, V.F., Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P.C., Crilly, D., & Aguilera, R.V. (2017). Embracing causal complexity: The emergence of a neo-configurational perspective. *Journal of Management*, 43(1), 255–282. <https://doi.org/10.1177/0149206316679252>
21. Furnari, S., Crilly, D., Misangyi, V.F., Greckhamer, T., Fiss, P.C., & Aguilera, R.V. (2021). Capturing causal complexity: Heuristics for configurational theorizing. *Academy of Management Review*, 46(4), 778–799. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4158028>
22. Ustymenko, O.O. (2025). Osoblyvosti mizhnarodnykh IT-outsorsynhovykh kompanii yak obektiv stratehichnoho upravlinnia [Features of international IT outsourcing companies as objects of strategic management]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*, 33. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335894> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 04.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.05.2026

Дата публікації: 11.05.2026

Ustymenko Oleh
*PhD Student of the Department of
Management
NTU “Kharkiv Polytechnic Institute”*

EMPIRICAL VERIFICATION OF THE CONTOUR-INDEX MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT TRANSFORMATION IN INTERNATIONAL IT OUTSOURCING COMPANIES

Summary. *Introduction.* Contemporary strategic management of international IT outsourcing companies is shaped under conditions of high technological turbulence, accelerated digital change, the development of phantomization, artificial intelligence, ecosystem interaction, and increasing requirements for organizational adaptability. Under such conditions, strategic changes in corporate activity should be considered not merely as separate managerial decisions or responses to the external environment, but as empirical manifestations of the restructuring of the strategic management system itself. Of particular importance is the identification of how the priorities, contours, configuration, intensity, and phase logic of the development of strategic management in international IT outsourcing companies are changing.

Purpose. The purpose of the study is to empirically verify the contour-index model of strategic management transformation in international IT outsourcing companies on the basis of a comparative analysis of their annual corporate reports. This makes it possible to identify the intensity of strategic changes, the configuration of strategic contours, structural shifts between them, and the phase trajectory of the development of the strategic management system.

Materials and Methods. The materials of the study include annual corporate reports of international IT outsourcing companies for 2015–2024, as well as scientific works by domestic and foreign authors in the fields of strategic management, dynamic capabilities, the strategy-as-practice approach, configuration theory, and the analysis of transformation processes in international companies.

In the course of the study, the following scientific methods were used: content analysis of strategically significant fragments of companies' annual reports; inductive grouping of strategic indicators according to semantic proximity and managerial function; contour-index modelling to construct a profile of strategic management transformation; index analysis to assess the intensity, structural shift, and balance of strategic contours; comparative analysis to compare companies with one another; and logical generalization of the results to formulate conclusions regarding the phase dynamics of strategic management development.

Results. The article substantiates and empirically verifies the contour-index model of strategic management transformation in international IT outsourcing companies. It is demonstrated that the transformation of strategic management in such companies unfolds as a nonlinear process of interaction among strategic contours, which reflect the key directions of restructuring within the strategic management system: strategic repositioning, restructuring of the service portfolio, development of platform-cloud architecture, strengthening the role of artificial intelligence, data, and automation, consulting transformation, ecosystem orchestration, and security and resilience management.

It is established that the contour-index model makes it possible not only to record the presence of strategic changes, but also to explain their internal structure, intensity, balance, and phase logic of development. The empirical verification showed that the companies under study demonstrate different types of strategic management evolution; however, in all cases, this evolution can be described through a unified analytical sequence: from strategic indicators to inductive groups, strategic contours, index indicators, and transformation phases.

The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed model for strategic diagnostics, analytical benchmarking, assessment of the architecture of strategic management, and identification of further directions for the transformation of international IT outsourcing companies.

Prospects. Further scientific research should focus on expanding the empirical base of the contour-index model by including a larger number of international IT companies, deepening the quantitative verification of index indicators, and adapting the model for the analysis of companies in other sectors of the digital economy. This will enhance the universality of the proposed approach and broaden the possibilities of its application for diagnosing the transformation of strategic management under conditions of technological instability.

Key words: *strategic management, transformation of strategic management, international IT outsourcing companies, dynamic capabilities, strategy-as-practice, configuration theory, contour-index model, empirical verification, strategic contours.*