

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-54-20>

Попов О. Є.

*доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

Буряк М.О.

*аспірант, асистент кафедри менеджменту
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

Popov Oleksandr

*Doctor of Economic Sciences,
Head of Management Department
National Technical University
“Kharkiv Polytechnic Institute”*

Buriak Mykhailo

*PhD Student, Assistant of Management Department
National Technical University
“Kharkiv Polytechnic Institute”*

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ІТ-АУТСОРСИНГУ: ОЦІНКА РИЗИКІВ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ДЛЯ МОДЕЛЕЙ СПІВПРАЦІ

Анотація. У статті досліджено вплив організаційних змін на ефективність реалізації проектів у сфері ІТ-аутсорсингу, зокрема змін у цілях, стратегіях, структурі, технологіях та культурі. Виявлено основні ризики, пов'язані зі змінами, та оцінено їх критичність у межах моделей співпраці: час та матеріали, фіксований контракт та закріпленні команди. Виділено найбільш критичні ризики асоційовані з цими моделями співпраці з ІТ аутсорсерами. Запропоновано рекомендаційні засади для українських ІТ-аутсорсингових компаній, спрямовані на мінімізацію ризиків через впровадження ефективних методик управління змінами, налагодження комунікації та підвищення гнучкості бізнес-процесів. Результати дослідження сприяють зміцненню адаптаційного потенціалу компаній в умовах динамічних змін і несуть практичну цінність для підвищення їх конкурентоспроможності.

Ключові слова: управління змінами, ефективність підприємства, аутсорсинг, конкурентоспроможність, інформаційні технології.

Вступ та постановка проблеми. Оптимізація витрат та швидке залучення кваліфікованих кадрів завдяки використанню аутсорсингу послуг розробки програмного забезпечення є поширеною практикою серед компаній. Ця модель дозволяє замовникам уникати витрат на утримання власної ІТ-команди, зосереджуючи ресурси на ключових бізнес-процесах. Проте організаційні зміни на боці замовника, такі як трансформація бізнес-процесів, зміна стратегій чи перегляд вимог, часто ускладнюють розробку, викликаючи затримки, збільшення обсягу робіт і зростання вартості проекту. Це зводить нанівець основну перевагу аутсорсингу – економію витрат. Проблема ускладнюється необхідністю замовників зберігати прозорість і контроль над витратами, тоді як аутсорсингові компанії змушені адаптуватися до цих змін, не втрачаючи ефективності. У контексті ІТ-аутсорсингу управління змінами є складним і недостатньо вивченим процесом. Розробка рішень, що сприяють мінімізації ризиків і витрат, викликаних організаційними

змінами на боці замовника, є нагальною дослідницькою задачею.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні та практичні аспекти змін та моделі їх управління досліджувалися у працях таких відомих вчених, як Джон Коттер [1], Курт Левін [2], Пітер Друкер [3], Джефф Хіатт [4], Гарет Морган [5], Розабет Кантер [6], Іцхак Адізес [7], Генрі Мінцберг [8], Ігор Ансофф [9], Говард Гарднер [10], та Чарльз Барнард [11]. Їхні праці акцентують увагу на визначенні сутності організаційних змін, ідентифікації їх ключових аспектів та перешкодам, які заважають їх впровадженню.

ІТ-аутсорсинг, зокрема управління змінами та оцінка ризиків при взаємодії з замовниками за різними моделями залучення, досліджували такі вчені, як Мона Джамі Пур [12], Саша Пульт [13], Марія Аларанта [14], Альберт Плагге [15], Роберт Лінден [16], Хосейн Саяді Торанлу [17], Олена Корогодова [20], Зоряна Дзуліт [18], Павло Налутка [18] та Леся Корольчук [19]. Їхні дослідження

зосереджувались на аналізі ризик-менеджменту, адаптації до змін та ефективності комунікації між виконавцями та замовниками в контексті різних контрактних моделей.

Метою статті є дослідження впливу організаційних змін на ефективність реалізації проєктів у сфері ІТ-аутсорсингу та розробка рекомендацій, спрямованих на пом'якшення ризиків, які ці зміни можуть викликати. Для досягнення цілі статті потрібно виконати два завдання. По-перше – ідентифікація та класифікація типів організаційних змін на боці замовника, які суттєво впливають на вартість, терміни та ресурси в межах ІТ-аутсорсингових проєктів. По-друге запропонувати рекомендації для ІТ-аутсорсингових компаній щодо адаптації до організаційних змін замовника, зокрема практик ефективного управління змінами, які мінімізують ризики та додаткові витрати.

Результати дослідження. Організаційні зміни є невіддільною частиною розвитку та адаптації компаній до динамічних умов середовища. Вони охоплюють широкий спектр змін у структурі, процесах, цілях і навіть поведінці людей в організації. Різні науковці трактують термін «організаційні зміни» по-різному, що зумовлює багатогранність його розуміння. Зокрема, Джон Коттер визначає організаційні зміни як процес, що передбачає перехід від одного стану організації до іншого [1]. У свою чергу, Курт Левін підкреслює трансформаційний характер цього процесу, відзначаючи, що він включає зміну структури, функцій, процесів і навіть поведінки людей в організації [2].

Значним аспектом дослідження концепції організаційних змін є їх типологія, адже єдиного підходу до класифікації змін у науковій літературі не існує. Бернард Честер виділяє такі типи змін [3]:

- Зміни у цілях та завданнях, що пов'язані з розширенням масштабів діяльності чи входом на нові ринки.
- Зміни у структурі, як-от реструктуризація відділів чи створення нових організаційних підрозділів.

- Зміни у технологіях, що включають відмову від застарілих рішень та впровадження технологічних інновацій.

- Зміни у людях, які стосуються навчання, оцінки ефективності співробітників та розвиткових ініціатив.

Коттер Д. пропонує схожу, проте деталізовану типологію, акцентуючи увагу на технологічних, культурних і структурних змінах [1]. Таке групування, з одного боку, концептуально перетинається з ідеями Бернарда, а з іншого – увиразнює акцент на культурному аспекті, що набуває важливості в сучасних організаціях. Агрегуючи зазначені типології організаційних змін, можна вивести інтегровану класифікацію, яка охоплює ключові аспекти змін в організаціях. Запропонована типізація змін розроблена автором у таблиці 1.

Несумлінно категоризація ризиків та викликів які пов'язанні з організаційними змінами вже була акцентована попередніми дослідниками. Вони ставили акценти на різних аспектах, що виникають у процесі трансформації, таких як опір змінам, стратегічні, фінансові, технічні та людські фактори.

Також згідно Курту Левіну та Пітеру Друкеру сила опору змінам, яка створюють баланс між стимулюючими та стримуючими факторами, де основним викликом є неспроможність подолати «заморожені» процеси, що гальмують прогрес і є основним викликом для організації [2; 3]. В свій час Джон Коттер наголошував на таких ризиках, як відсутність усвідомлення необхідності змін, нечітке бачення, недостатнє залучення лідерів, страх працівників перед втратою стабільності, проблеми комунікації та недосягнення довготривалих змін у корпоративній культурі [1]. Пітер Друкер акцентував на організаційному паралічі через бюрократичну інертність, консервативність керівництва та нестачу ресурсів, що часто веде до спонтанного впровадження змін без відповідності стратегічним цілям [3]. Джефф Хіатт, у своїй моделі ADKAR, виокремлював проблеми,

Таблиця 1

Агрегація типів організаційних змін

Тип організаційної зміни	Опис
Зміни у цілях та стратегії	– Пов'язані з переглядом стратегічних пріоритетів, розширенням масштабів діяльності, входом на нові ринки, зміною місії чи візії організації. – Охоплюють перетворення завдань та основних бізнес-цілей компанії
Зміни у структурі	– Передбачають реорганізацію або реструктуризацію внутрішніх підрозділів, створення нових департаментів чи об'єднання існуючих. – Включають зміну ієрархії, впровадження матричних структур чи делегування функцій.
Зміни у технологіях	– Мають своїм фокусом впровадження нових систем, інструментів або процесів, що замінюють застарілі рішення. – Включають автоматизацію, цифровізацію процесів або масштабні інноваційні впровадження.
Зміни у людях і культурі	– Включають навчання, розвиток компетенцій працівників, зміну мотиваційних підходів, управління ефективністю персоналу та адаптацію до нових умов. – Особливу увагу приділяють культурним змінам: трансформації цінностей, поведінкових моделей, стилю управління і корпоративної взаємодії.

Джерело: розроблено авторами за [1–3]

зумовлені людським фактором, зокрема недостатність обізнаності, небажання приймати зміни, брак знань та відсутність підтримки. Гарет Морган підкреслював ризики культурних конфліктів через ігнорування корпоративної культури, що спричиняє конфлікти та втрату мотивації [5]. Розабет Кантер наголошувала на ризиках перенавантаження працівників від частих змін і недостатньої інтеграції змін у повсякденну діяльність, що створює розрив між старими і новими процесами [6]. Усі ці підходи наголошують на важливості комплексного управління змінами для успішної трансформації бізнесу замовника і були відображено у таблиці 2. Усі ці підходи наголошують на важливості комплексного управління змінами для успішної трансформації бізнесу замовника і були відображені у таблиці 2. Одним із ключових інструментів для адаптації компаній до динамічного ринкового середовища та оптимізації бізнес-процесів є ІТ-аутсорсинг. Це явище не лише дозволяє компаніям скоротити витрати та отримати доступ до передових технологій, а й стає важливим елементом управління змінами в організації. Саме тому дослідження змін у контексті взаємодії між замовником та аутсорсером набувають особливого значення.

ІТ-аутсорсинг — це передача завдань у сфері ІТ зовнішнім постачальникам послуг, щоб скоротити витрати, отримати доступ до експертизи та зосередитися на ключових бізнес-процесах [8]. Він забезпечує ефективність, доступ до нових технологій і скорочення часу реалізації проєктів, допомагаючи компаніям адаптуватися до змін в умовах сучасного ринку. Як метод управління організаційними змінами, аутсорсинг підтримує компанії у впровадженні нових процесів, технологій та структур, знижуючи ризики і прискорюючи трансформацію.

Ефективна співпраця між замовником і аутсорсером базується на виборі бізнес-моделі, яка залежить від специфіки проєкту та рівня гнучкості. Найпоширеніші моделі — Час і матеріали (далі Т&М), Фіксований контракт (далі Fixed Price), та Закріплена команда (далі dedicated team). Кожна має

свої переваги й обмеження, які визначаються рівнем визначеності вимог та здібністю до адаптації. Далі розглянемо їхні ключові характеристики та застосування в ситуаціях організаційних змін (табл. 3).

У моделі Т&М структурні зміни мають помірний вплив, адже команди аутсорсера фокусуються на узгоджених задачах [16]. Проте реорганізація чи зміна відповідальних осіб у замовника може спричинити комунікаційні затримки. Зміни у технологіях також характеризуються високою критичністю: корекція технічних вимог під час роботи може значно збільшити час і витрати.

У Fixed Price стратегічні зміни мають високу критичність, оскільки вони потребують перегляду контракту, що призводить до затримок і збільшення витрат. Структурні зміни мають помірний вплив, хоча можуть ускладнити реалізацію плану через затримки у прийнятті рішень. Зміни у технологіях також є критичними: Fixed Price погано адаптується до технічних коректив після початкового узгодження. Зміни у людях і культурі мають середню критичність, адже віддалена взаємодія зменшує культурні ризики, хоча неефективна комунікація може створювати затримки [10, 16].

У Dedicated Team вплив стратегічних змін помірний, оскільки команда легко перебудовується під нові пріоритети, але часті зміни цілей збільшують ризик [12]. Структурні зміни є висококритичними, оскільки команда інтегрована в середовище клієнта, і реорганізація може спричинити затримки та складнощі у взаємодії.

Зміни у людях і культурі становлять високий ризик, оскільки культурні конфлікти або демотивація через неврахування специфіки замовника можуть негативно вплинути на ефективність команди [17].

Проведений аналіз дозволяє визначити найбільш критичні ризики, що виникають у процесі співпраці між українськими ІТ-аутсорсинговими компаніями та їхніми замовниками. Ранжування ризиків за критичністю допомагає зосередитися на ключових викликах, які мають суттєвий вплив на успішність проєктів. У статті пропонується виділити лише ті

Таблиця 2

Асоціація ризиків до визначених типів змін

Тип Зміни	Асоційовані ризики
Зміни у структурі	<ul style="list-style-type: none"> • Бюрократична інертність і консервативний підхід до трансформації • Недостатнє залучення працівників до реалізації змін • Культурні конфлікти через зміни організаційної структури
Зміни у технологіях	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатня підготовка або брак знань для впровадження нових технологій • Небажання приймати технологічні зміни через страх невдачі • Відсутність навчання співробітників щодо нових технологій
Зміни у цілях та стратегії	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність усвідомлення необхідності змін • Нечітке бажання майбутніх стратегічних цілей • Невідповідність змін стратегічним цілям • Організаційний параліч у прийнятті стратегічних рішень через бюрократію
Зміни у людях та культурі	<ul style="list-style-type: none"> • Опір змінам через нестабільність або комфорт • Культурні конфлікти між старою та і новою поведінковою моделлю • Недостатній рівень комунікації змін і їх важливості • Виснаження від змін через часті трансформації без належного підкріплення

Опис та особливості моделі співпраці IT аутсорсера та замовника

Модель взаємодії	Опис моделі взаємодії	Особливості
Час і матеріали – T&M	Ця модель передбачає оплату на основі фактично витраченого часу та ресурсів на виконання робіт. Аутсорсер і замовник узгоджують погодинну ставку або вартість інших одиниць роботи, а оплата здійснюється у відповідності до фактичних обсягів роботи [7, 9, 17].	– Гнучкість: модель T&M є найбільш підходящою для проєктів з високим рівнем невизначеності вимог або постійними змінами, оскільки вона дозволяє адаптувати функціональні особливості продукту вже в процесі розробки [8, 9, 12]. – Контроль з боку клієнта: замовник має можливість безпосередньо вносити корективи до проєкту, контролюючи прогрес і витрати [11].
Фіксований контракт – Fixed Price	У цій моделі усі вимоги, терміни й бюджет фіксуються на початку співпраці. Аутсорсер виконує роботи згідно затвердженого специфікаційного документу (наприклад, технічного завдання), отримуючи узгоджену оплату після виконання роботи [13].	– Чіткість і контрольованість: модель забезпечує замовнику розуміння повної вартості проєкту ще на початковому етапі [14]. – Відповідальність аутсорсера: вся відповідальність за дотримання термінів і бюджету лежить на виконавці, що мотивує компанію працювати [15] максимально ефективно.
Закріплена команда – Dedicated Team	Ця модель передбачає надання замовнику повної або часткової команди аутсорсера, яка працює виключно над його проєктом протягом узгодженого періоду [10]. Замовник платить за робочий час усіх членів команди.	• Повна інтеграція: виділена команда діє як розширення штату замовника, часто працюючи за процедурами та інструментами клієнта. • Гнучкість і контроль: замовник може визначати пріоритети завдань, вносити зміни та впливати на щоденні процеси команди [10].

ризиками, які отримали найвищу оцінку, і сформувані практичні рекомендації для їх мінімізації. Такі рекомендації орієнтовані на посилення гнучкості, адаптивності та ефективності взаємодії з замовником у межах різних моделей співпраці. Наш підхід спрямований на сприяння підвищенню стійкості українських IT-компаній до організаційних змін з боку клієнтів.

Неконтрольоване зростання витрат через постійні зміни цілей та стратегій клієнта при кооперації через модель T&M:

- Формалізація процесу внесення змін який буде визначати, як зміни вимог впливають на часові рамки та бюджет. Всі зміни повинні документуватися, узгоджуватися і викликати перерахунок бюджету [18].

- Впровадження Agile-методологій тобто – ітераційний підхід, щоб адаптувати план роботи до змін у вимогах. Це дозволить розподілити завдання на менші етапи і поступово уточнювати обсяг роботи [19, 20].

- Прозора комунікація щодо бюджету через регулярні звіти і перегляд бюджету на основі прогресу. Це дозволяє замовникам краще розуміти, як зміни впливають на кінцеву вартість.

- Залучення власника продукту або експерта з доменею галузі з боку клієнта. В методології Скрам зазначено, що призначення відповідальної особи-клієнта допоможе швидше визначити пріоритетність завдань та уникати двозначності у вимогах.

Складність адаптації до змін після затвердження контракту у моделі взаємодії Fixed

- Укладіть контракт із додатковим механізмом для мінімальних змін наприклад, 10–15% обсягу

часу та бюджету виділяються на незаплановані корективи, збережений бюджет з годин

- Управляти очікуванням клієнта на етапі перемовин, варто надати детальне пояснення з розрахунками, які пояснять чому фіксованість ціни обмежує можливість внесення змін.

- Впровадження поетапної передачі результатів, на кілька підетапів (milestones) з погодженням їх із клієнтом. Це дозволить уникнути затримок через зміни стратегій під час реалізації окремих етапів.

- Можливість трансформації моделі співпраці у випадках частих змін у клієнта у ризик плані має бути закладена можливість переходу до гібридної форми співпраці.

Комунікаційні проблеми і недоінтеграція закріпленої команди через структурні чи культурні зміни в організації клієнта .

- Впровадження чіткого процесу комунікації та регулярні звітності, наприклад щоденні або щотижневі стендапи, спільні інструменти для управління проєктами, як-от Jira чи Trello. Це дозволить уникнути інертності рішень в умовах реорганізацій клієнта.

- Посилення внутрішньої інтеграції через організацію навчання або воркшопів для команди, щоб глибше інтегрувати її у бізнес-процеси замовника. Це мінімізує нерозуміння реальних потреб і покращить адаптивність.

- Планування можливості масштабування або зміни складу команди у відповідь на потреби клієнта. Тримати актуалізовану ERP систему з поточним навантаженням членів команди, для того щоб розуміти коли можливо додавати інших технічних експертів для короткотермінових завдань і ефективно зменшувати штат, якщо обсяг роботи тимчасово скорочується.

• Співпраця з ключовими контактними особами замовника в умовах структурних змін викликає потребу у забезпеченні участі новопризначених осіб у проєкті через швидке занурення в процеси. Рекомендовано обрати конкретних фахівців на боці замовника, які залишаються стабільними точками контакту з командою аутсорсера.

• Проводити тренінги щодо культурної та віддаленої адаптації до корпоративної культури клієнта, враховуючи мову спілкування, стиль лідерства та міжкультурні відмінності. Тісна співпраця та прозорість у різницях між замовником та аутсорсером може бути ефективним ходом маркетингу та укріплення бізнес звязків, наприклад коли працівники команди замовника можуть дати презентацію про свою країну, культуру та бізнес середовище.

Висновки. У статті здійснено аналіз впливу організаційних змін на ефективність реалізації ІТ-аутсорсингових проєктів, що дозволило виконати поставлені завдання. Було ідентифіковано та класифіковано типи організаційних змін на стороні

замовника, оцінено їхній вплив на основні моделі співпраці (T&M, Fixed Price, Dedicated Team) і сформовано рекомендації для мінімізації найкритичніших ризиків. Виявлено, що найбільш критичні виклики включають неконтрольоване зростання витрат, затримки в комунікації, складність адаптації до технологічних змін і культурні розбіжності. Запропоновані рекомендації для українських ІТ-аутсорсерів спрямовані на посилення гнучкості, прозорості комунікації та інтеграції команди у бізнес-процеси замовника.

Попри досягнуті результати, тема потребує подальших досліджень, зокрема у питаннях механізмів гібридних моделей співпраці, покращення управління людськими та культурними ризиками, а також впровадження сучасних цифрових інструментів для управління змінами. Одержані результати мають практичну цінність і можуть бути інтегровані у стратегічне управління українських ІТ-компаній для підвищення їхньої конкурентоспроможності на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Kotter J. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2012. 320 p.
2. Lewin K. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.
3. Drucker P. *Managing for the Future*. 1st ed. London: Routledge, 1992. 320 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080938059>
4. Hiatt J. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Fort Collins: Prosci Research, 2006. 146 p.
5. Morgan G. *Images of Organization: Updated Edition*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. 520 p.
6. Kanter R.M. *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster, 1983. 432 p.
7. Adizes I. *Corporate Life Cycle: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1989. 344 p.
8. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.
9. Ansoff H.I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
10. Gardner H. *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 272 p.
11. Барнард Ч.І. *Організація управління: вибрані праці*. Київ: Основи, 2019. 352 с.
12. Jami Poor M., Sherkat M., Yazdani H.R. Developing the Change Management Model in Outsourcing of IT Services: Using Interpretive-Structural Modeling (ISM). *Journal of Information Technology Management*. 2017. Vol. 9. № 3. P. 405–425. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2017.61800>
13. Pult S., Manwani S. Towards a framework for managing IT-enabled change, sourcing and governance. 2nd International Conference on Management, Leadership and Governance, Wellesley, USA. 2014.
14. Alaranta M., Alin P. Managing a Stormy Change in IT Outsourcing: Antenarrative Analysis of Integrating Knowledge via Improvisation. *Proceedings of the International Conference on Information Systems*. Auckland, New Zealand. 2014.
15. Plugge A. Managing Change in IT Outsourcing Arrangements. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. 2009. Vol. 2. № 3. P. 257–274. DOI: <https://doi.org/10.1108/17538290911005162>
16. Linden R., Schmidt N., Rosenkranz C. Outsourcing 2.0: Towards an Innovation-Driven Process Model for Client-Vendor Relationships in IT Outsourcing. *Global Sourcing of Digital Services: Micro and Macro Perspectives*. Lecture Notes in Business Information Processing. Cham: Springer. 2017. Vol. 306. P. 39–64. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-70305-3_3
17. Sayyadi Tooranloo H., Ayatollah A., Karami M. IT Outsourcing through Group Decision-Making Based on the Principles of Interval-Valued Intuitionistic Fuzzy Theory. *International Journal of Procurement Management*. 2018. Vol. 11. № 1. P. 96–112. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJPM.2018.10009214>
18. Двудіт З., Налутка П. Розвиток ІТ-аутсорсингу та його вплив на економіку України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. С. 112–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-11>
19. Корольчук Л. ІТ-аутсорсинг як стратегічний напрям розвитку економіки України на її шляху до сталого розвитку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 1. № 19. С. 87–96. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.87-96>
20. Алтинпара А.О., Корогодова О.О. Аутсорсинг як інструмент розвитку компаній ІТ-сектору України в умовах індустрії 4.0. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*. 2019. № 16. С. 181–186. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181839>

References:

1. Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
2. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
3. Drucker, P. (1992). *Managing for the Future* (1st ed.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080938059>.
4. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Fort Collins: Prosci Research.
5. Morgan, G. (2006). *Images of Organization* (Updated Edition). Thousand Oaks: Sage Publications.
6. Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
7. Adizes, I. (1989). *Corporate Life Cycle: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
8. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
9. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
10. Gardner, H. (2004). *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*. Boston: Harvard Business School Press.
11. Barnard, Ch. I. (2019). *Organizatsiia upravlinnia: vybrani pratsi [Organization management: selected works]*. Kyiv: Osnovy. (In Ukrainian)
12. Jami Poor, M., Sherkat, M., & Yazdani, H. R. (2017). Developing the change management model in outsourcing of IT services: Using interpretive-structural modeling (ISM). *Journal of Information Technology Management*, 9 (3), 405–425. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2017.61800>.
13. Pult, S., & Manwani, S. (2014). Towards a framework for managing IT-enabled change, sourcing and governance. In: 2nd International Conference on Management, Leadership and Governance, Wellesley, USA.
14. Alaranta, M., & Alin, P. (2014). Managing a stormy change in IT outsourcing: Antenarrative analysis of integrating knowledge via improvisation. *Proceedings of the International Conference on Information Systems*. Auckland, New Zealand.
15. Plugge, A. (2009). Managing change in IT outsourcing arrangements. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2 (3), 257–274. DOI: <https://doi.org/10.1108/17538290911005162>.
16. Linden, R., Schmidt, N., & Rosenkranz, C. (2017). Outsourcing 2.0: Towards an innovation-driven process model for client-vendor relationships in IT outsourcing. In: Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. (Eds.), *Global Sourcing of Digital Services: Micro and Macro Perspectives*. Lecture Notes in Business Information Processing, Volume 306, Springer, Cham, pp. 39–64. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-70305-3_3
17. Sayyadi Tooranloo, H., Ayatollah, A., & Karami, M. (2018). IT outsourcing through group decision-making based on the principles of interval-valued intuitionistic fuzzy theory. *International Journal of Procurement Management*, 11 (1), 96–112. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJPM.2018.10009214>
18. Dvulit, Z., & Nalutka, P. (2021). Rozvytok IT-outsorsynhu ta yoho vplyv na ekonomiku Ukrainy [Development of IT outsourcing and its impact on Ukraine's economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (34). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-11>. (in Ukrainian)
19. Korolchuk, L. (2023). IT-outsorsynh yak stratehichniy napriam rozvytku ekonomiky Ukrainy na yii shliakhu do staloho rozvytku [IT outsourcing as a strategic direction of Ukraine's economy development on its path to sustainability]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 1 (19), 87–96. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.87-96>. (in Ukrainian)
20. Altinpara, A. O., & Korogodova, O. O. (2019). Outsorsynh yak instrument rozvytku kompanii IT-sektoru Ukrainy v umovakh Industrii 4.0 [Outsourcing as a tool for developing IT companies in Ukraine under Industry 4.0]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, (16). DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181839>. (in Ukrainian)

MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGES IN IT OUTSOURCING: RISK ASSESSMENT AND ADAPTATION STRATEGIES ACROSS COLLABORATION MODELS

Summary. The present investigation examines the ramifications of organizational transformations on the efficacy of project execution within the domain of IT outsourcing, with a specific emphasis on modifications in objectives, strategies, structures, technologies, and organizational culture. Significant risks associated with these transformations have been identified and their severity evaluated within the context of three primary collaborative frameworks: Time and Materials (T&M), Fixed Price, and Dedicated Team. The study elucidates the most pertinent risks intrinsic to these collaborative frameworks, encompassing unmanageable cost escalations, delays resulting from fluctuating priorities or structural reorganizations, miscommunication, and difficulties stemming from technological or cultural misalignment, all of which jeopardize project coherence and outcomes. In light of these findings, a thorough compilation of pragmatic recommendations has been formulated for Ukrainian IT outsourcing firms to alleviate these risks and adapt effectively to varied circumstances. These recommendations underscore the necessity for flexible planning frameworks to accommodate the evolving demands of clients, robust communication and reporting mechanisms to foster transparency, and the promotion of cultural adaptability to bridge potential discrepancies between clients and outsourcing teams. Furthermore, hybrid strategies are advocated to facilitate the customization of collaborative frameworks, ensuring the more effective management of frequent change requests without sacrificing efficiency. The investigation emphasizes the incorporation of structured change

management methodologies as a fundamental pillar for cultivating risk resilience while preserving alignment with client expectations. The findings contribute to bolstering the long-term resilience and competitive stature of IT outsourcing firms, providing actionable insights for the attainment of operational excellence. By proactively addressing critical risks and adapting to various organizational transformations, IT outsourcing providers can realize sustainable growth, enhance their project portfolios, and secure stability amidst the ever-evolving dynamics of the global market.

Keywords: change management, organizational effectiveness, outsourcing, competitiveness, information technology.