

Научная статья  
<https://doi.org/10.23672/SAE.2024.35.37.008>  
УДК 332.145



## СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РОСТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ИНСОРСИНГА В СЕКТОРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

*Кедров Н.А.*

*Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана*

**Аннотация.** В статье проводится анализ исторического развития, текущего состояния и перспектив развития инсорсинга в сфере информационных технологий. Выделены основные предпосылки для возникновения подобного понятия в рыночной экономике России, обозначены основные цели выведения ИТ компетенций в отдельные коммерческие компании внутри холдингов и корпораций и для целей материнского бизнеса.

Рассматриваются ключевые этапы эволюции стратегии наращивая внутренней ИТ-компетенции, начиная с середины 20-го века. Выделены факторы, которые повлияли на рост количества инсорсинговых компаний в разные этапы развития этого направления, обозначена зависимость доли инсорсингового бизнеса от меняющихся целей и приоритетов цифровой трансформации в России. Особое внимание уделяется анализу текущего состояния, доли присутствия инсорсинговых компаний на рынке, динамике развития в последние годы. Выделяется роль этого подхода в контексте глобальных экономических и технологических изменений и трендов в перспективе 3-5 лет, с особым вниманием к их развитию в России и влиянию на цифровую трансформацию и инновации.

**Ключевые слова:** инсорсинг, аутсорсинг, информационные технологии, управление бизнесом, цифровая трансформация, инновации.

## STATUS AND PROSPECTS FOR THE GROWTH OF ENTREPRENEURIAL INSOURCING IN THE INFORMATION TECHNOLOGY SECTOR

*Nikita A. Kedrov*

*Bauman Moscow State Technical University*

**Abstract.** The article conducts an analysis of the historical development, current state, and prospects of insourcing in the field of information technology. The main prerequisites for the emergence of such a concept in the Russian market economy are identified, outlining the primary objectives of outsourcing IT competencies to individual commercial companies within holdings and corporations, as well as for the purposes of the parent business.

Key stages in the evolution of the strategy for building internal IT competencies are examined, starting from the mid-20th century. Factors influencing the growth of insourcing companies at different stages of this direction's development are highlighted, and the dependence of the share of insourcing business on changing goals and priorities of digital transformation in Russia is indicated. Special attention is given to the analysis of the current state, the share of insourcing companies in the market, and the development dynamics in recent years. The role of this approach is emphasized in the context of global economic and technological changes and trends over the next 3-5 years, with a particular focus on their development in Russia and their impact on digital transformation and innovation.

**Keywords:** insourcing, outsourcing, information technology, business management, digital transformation, innovation.

**Введение.** История и развитие инсорсинга и аутсорсинга в информационных технологиях отражают изменения в стратегиях управления и организации бизнеса. Эти два подхода, хотя и различаются по своей сути и применению, тесно свя-

заны с эволюцией бизнес-моделей и управленческих практик. Исследование их исторического контекста, особенно в сфере ИТ, позволяет лучше понять, как менялись и развивались эти стратегии в ответ на меняющиеся рыночные условия и технологические инновации.

### **Аутсорсинг: зарождение и развитие.**

Концепция аутсорсинга зародилась в середине 20-го века, в эпоху, когда компании начали искать способы сокращения затрат и повышения эффективности своих операций. Этот подход предполагал передачу определенных бизнес-процессов или операций сторонним организациям. В контексте ИТ, аутсорсинг начал набирать обороты в 1980-х годах, когда компании увидели в нем возможность сократить расходы на развитие и поддержку своих информационных систем.

В этот период времени многие компании стали передавать внешним подрядчикам различные ИТ-задачи, от разработки программного обеспечения до управления данными и инфраструктурой. Это позволяло им сосредоточиться на своих ключевых компетенциях, поручая вспомогательные или специализированные функции внешним специалистам. Аутсорсинг обещал не только снижение затрат, но и доступ к передовым технологиям и высококвалифицированным ресурсам, которые могли быть недоступны внутри компании [1].

### **Инсорсинг: ответная реакция на ограничения аутсорсинга.**

К концу 20-го века, однако, стало очевидно, что аутсорсинг не всегда идеально соответствует потребностям компаний. Проблемы с потерей контроля над ключевыми процессами, утечкой конфиденциальной информации, зависимостью от внешних поставщиков и сложностями в управлении контрактами привели к пересмотру подхода использования внешних ресурсов. В этот период времени зарождается идея инсорсинга, которая подразумевает обратный подход — использование внутренних ресурсов и экспертизы для выполнения тех же задач, которые ранее были переданы на аутсорсинг.

Инсорсинг начал набирать популярность как стратегия, позволяющая компаниям сохранить контроль над своими ИТ-системами и процессами. Этот подход подразумевал не просто внутреннее выполнение задач, но и развитие внутренних компетенций, создание собственных команд разработчиков, ИТ-специалистов и аналитиков. Инсорсинг позволял компаниям более тесно интегрировать ИТ-стратегии с общей бизнес-моделью, обеспечивая более высокий уровень гибкости и адаптивности к меняющимся рыночным условиям [1][2].

### **Сравнительный анализ: основные различия.**

Основное отличие между инсорсингом и аутсорсингом заключается в том, где и как ресурсы и экспертиза используются для достижения бизнес-целей. Аутсорсинг основан на использовании внешних ресурсов и часто ассоциируется с сокращением затрат, доступом к специализированной экспертизе и увеличением оперативности. Однако этот подход может привести к зависимости от внешних поставщиков и потере контроля над важными аспектами бизнеса.

Инсорсинг, напротив, фокусируется на использовании и развитии внутренних ресурсов и компетенций. Это обеспечивает более высокий уровень контроля и интеграции ИТ с бизнес-процессами, способствует лучшему пониманию внутренних потребностей и целей компании. Однако инсорсинг может потребовать значительных начальных инвестиций в обучение, развитие персонала и инфраструктуру [3][4].

История инсорсинга и аутсорсинга в ИТ отражает динамичное развитие управленческих стратегий в ответ на меняющиеся технологические и рыночные условия. Оба подхода имеют свои преимущества и недостатки, и выбор между ними зависит от множества факторов, включая специфику бизнеса, стратегические цели и текущие рыночные условия. В современном бизнес-ландшафте компании часто используют гибридные модели, комбинируя элементы и аутсорсинга, и инсорсинга, чтобы достигать оптимального баланса между внутренним контролем и внешней эффективностью.

Инсорсинг в сфере ИТ в Соединенных Штатах начал активно развиваться в конце 20-го и начале 21-го веков. Этот период времени характеризовался быстрым развитием технологий и увеличением зависимости бизнеса от информационных систем. Американские компании осознали, что инсорсинг позволяет не только сократить затраты в долгосрочной перспективе, но и повысить гибкость, ускорить внедрение инноваций и улучшить координацию между технологическими и бизнес-процессами.

Важным моментом стало понимание, что внутренние ИТ-команды могут лучше понимать уникальные потребности и цели компании, что способствует более эффективной интеграции технологий в общую бизнес-стратегию. В результате, многие крупные американские компании стали укреплять свои внутренние ИТ-отделы, инвестируя в развитие персонала, технологий и инфраструктуры.

Идеи и практики, популярные в США, нашли отклик в других странах. В западном бизнесе довольно быстро распространилась новая тенденция. К наиболее известным примерам создания инсорсинговых компаний можно отнести компанию Deutsche Telekom и ее дочернюю компанию T-Systems, компанию Motorola и ее дочек Motorola Solutions и Motorola Mobility, General Electric и GXС (Global eXchange Services).

В российском бизнесе интерес к инсорсингу в ИТ начал проявляться примерно в тот же период времени, что и в США. Это было связано с глобализацией, развитием технологий и необходимостью конкурировать на международном уровне [3].

Российские компании стали адаптировать стратегии инсорсинга, уделяя особое внимание развитию собственных ИТ-ресурсов. Это было продиктовано не только желанием сократить зависимость от внешних поставщиков, но и стремлением повысить контроль над ключевыми технологиями и данными. В связи с особенностями российского рынка, такими как языковой барьер и специфические правовые нормы, инсорсинг стал важной стратегией для обеспечения соответствия локальным требованиям и стандартам.

Одной из первых внутренних ИТ компаний в России является «Сибинтек», создана 23 февраля 1999 года, дочерняя ИТ компания тогда еще компании ОАО НК «ЮКОС», сегодня ПАО «НК «Роснефть». В первые годы функционирования для подобных компаний появился специальный термин “корпоративный аутсорсинг”. К 2010-2013 годам на российском рынке сформировались новые, яркие ИТ-спутники, такие как MegaLabs (МегаФон), “Сбербанк Технологии” и “Деловая среда” (Сбербанк), “ТБинформ” (ТНК-ВР) [5; 6].

Таким образом, в современной международной экономике инсорсинг в ИТ превратился в ключевой элемент стратегического управления и инноваций. В эпоху цифровизации и глобализации, компании во всем мире, включая Россию, сталкиваются с необходимостью быстро адаптироваться к меняющимся технологическим и рыночным условиям. Инсорсинг позволяет им ускорить процесс инноваций, лучше контролировать ИТ-процессы и гарантировать безопасность и конфиденциальность данных [10].

**Результаты.** Эволюция инсорсинга в ИТ также стала частью более широкого тренда цифровой трансформации. Компании активно используют внутренние ресурсы для разработки и

внедрения новых технологических решений, таких как облачные технологии, большие данные, машинное обучение и искусственный интеллект. Эти инновации не только повышают эффективность бизнес-процессов, но и способствуют созданию новых продуктов и услуг, открывая новые возможности для роста и развития [7].

По результатам аналитических исследований, сегодня на российском рынке сохраняется тенденция выведения ИТ активов в дочерние внутренние компании. Инсорсинговые ИТ подразделения зарегистрированы у более чем 80 холдингов в разных отраслях экономики и промышленности - и прослеживается тенденция роста таких обособленных центров компетенций. Совокупная выручка компаний-инсорсеров в 2022 году выросла на 38% по сравнению с 2021 годом, до 709 млрд. руб, в том числе за счет того, что показали и нарастили выручку компании, основанные в 2020-2022 годах. Доля таких компаний в совокупной выручке в 2022 году составила 9%, при этом их доля в приросте выручки составила 27%.

Подобный агрессивный рост во многом обусловлен теми преференциями для ИТ компаний, которые были получены в период с 2020 по 2022 годы.

Пандемия, связанная с распространением инфекции Covid-19, крайне негативно отразилась на отечественной экономике, следствием этого стали, помимо прочего, пакеты мер поддержки ИТ-отрасли. Первый пакет был рассмотрен правительством весной 2020 года и касался, в первую очередь, базовых льгот (снижение страховых взносов с 14% до 7,6% и налога на прибыль с 20% до 3%). В июне 2020 года Правительство предложило бессрочно снизить ставку страховых взносов для российских ИТ-компаний с 14% до 7,6%. К весне 2021 г. был готов второй пакет мер поддержки ИТ-отрасли, он состоял из более 60 пунктов, третий был подписан 2 марта 2022 года.

Таким образом, в три пакета поддержки ИТ отрасли входят гранты, налоговые, страховые льготы, льготное кредитование и отмена проверок госорганами. Самые значимые для бизнеса это:

- нулевая ставка НДС для отечественного ПО;
- ставка налога на прибыль 0%;
- пониженный тариф страховых взносов — 7,6%.

Тем не менее, решение холдингов о создании дочерних ИТ компаний связано не только с наличием налоговых льгот. Цифровая трансфор-

мация бизнеса за последние несколько лет перестала преследовать цели только оптимизации бизнес-процессов, сокращения издержек и достижения экономического эффекта под воздействием технологий.

Сегодня процесс цифровизации превратился в непрерывный процесс повышения степени автоматизации бизнеса. Новые технологические продукты – это необходимое условие сохранения лидирующих позиций на рынке в будущем, независимо от отрасли. Компании делают ставку на клиентский сервис, освоение новых рынков, предоставление новых сервисов, возврат инвестиций, операционную эффективность, импортозамещение, формирование цифровой иммунной системы.

Таким образом, цифровая трансформация сегодня — это уже не единичные проекты компании, а устойчивая функция в корпоративной структуре наряду с производством, продажами, управлением персоналом и пр. Новые вызовы уже не позволяют крупным холдингам использовать внутренние штатные ИТ подразделения или обращаться к услугам сторонних поставщиков услуг (аутсорсинг). Создание уникальных центров цифровой экспертизы позволяет компаниям сосредоточиться на основном бизнесе, повысить качество цифровых продуктов и выдержать конкуренцию в условиях меняющихся экономических условий. Для решения цифровой трансформации задач требуется уникальная технологическая экспертиза, инфраструктура, квалифицированные кадры, мобильность, гибкость – с одной стороны, - и достаточная степень погруженности в процессы и стратегические задачи основного бизнеса; узкая специализация, понятные метрики реализации SLA для контроля качества цифровых продуктов – с другой. Именно этим задачам соответствует модель внутреннего поставщика ИТ услуг.

Основными целями и задачами создания инсорсинговых ИТ компаний сегодня можно назвать:

- концентрация материнской компании на основном бизнесе путем вывода непрофильных функций;
- наращивание уникальной ИТ экспертизы;
- автономность от бюрократических и организационных ограничений материнской компании. Внутренние процессы головной компании не обладают динамизмом, необходимым для создания/разработки новых цифровых продуктов и сервисов в силу специфики бизнеса;
- комфортная организационная инфраструктура для ИТ специалистов. У сотрудников-специалистов в сфере работы программных цифровых продуктов очень высокие требования к организации рабочего пространства, инфраструктуре, уровню дохода и компенсации, офисному и техническому оснащению, возможностям профессионального роста и наращивания экспертизы, менторства;
- получение дополнительного дохода за счет возможности выхода с внутренними инновационными разработками на внешний рынок;
- реализация единой политики в области развития и поддержки инфраструктуры дочерних подразделений компании за счет создания единого поставщика услуг.

Статистика последних лет подтверждает эффективность управленческих решений, связанных с созданием собственных инсорсинговых ИТ компаний. Крупные игроки нефтегазовой отрасли, атомной, добывающей промышленности, телеком, банковского сектора строят свои центры экспертизы в информационных технологиях, разрабатывают уникальные внутренние программные продукты для повышения эффективности материнского бизнеса. Если посмотреть на статистику (см. рис. 1), наибольшую долю в общей выручке в 2022 году занимают дочерние ИТ-компании холдингов нефтегаза - 41,6%, финансовой сферы -12,8%, атомной промышленности и электроэнергетики - 11,1%.

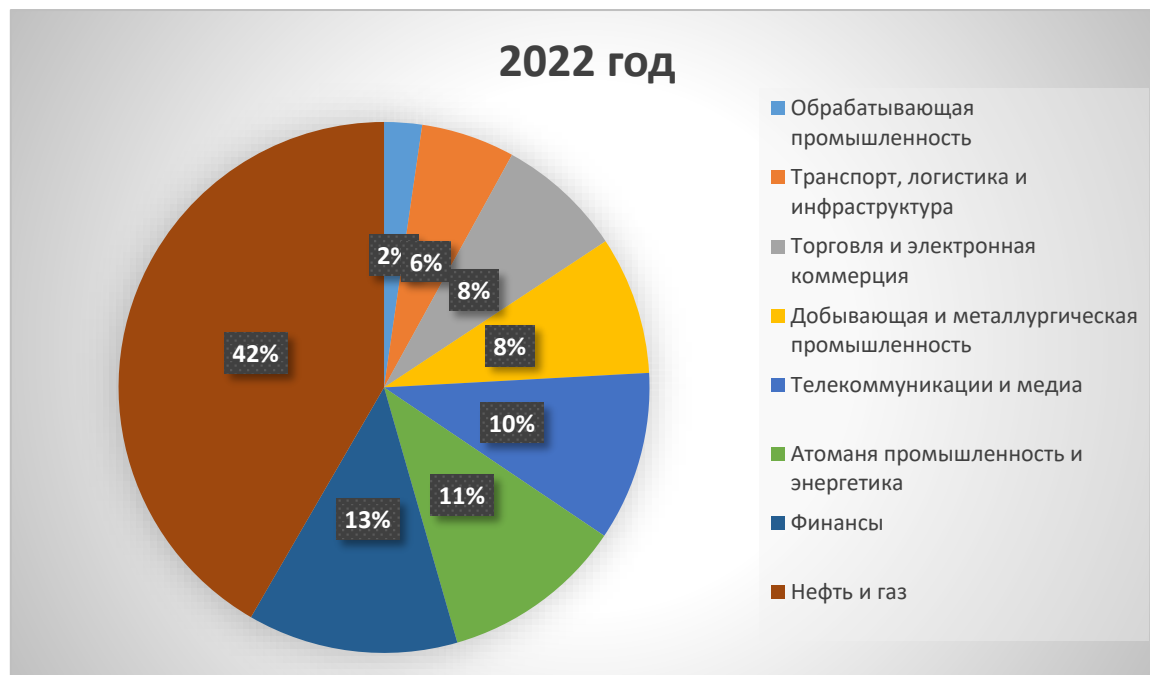


Рисунок 1 – Распределение выручки дочерних ИТ-компаний по отраслям (%).

Рейтинг распределения выручки от дочерних ИТ компаний демонстрирует высокую долю присутствия в нефтегазовой отрасли, атомной промышленности и финансах. С одной стороны, это свидетельствует о повышенной деловой активности в сфере реализации цифровых проектов в этих областях, с другой стороны понятно, что доля выручки от ИТ проектов в этих отраслях пропорциональна объему рынка добывающей отрасли РФ. Общую тенденцию расширения присутствия внутреннего инсорсинга доказывает активный ежегодный прирост финансовых показателей таких компаний, стабильность их бизнеса, расширение сфер присутствия. Например, доля дочерних ИТ-компаний в сфере торговли и электронной коммерции выросла в 2022 году с 3,4 до 7,7%. Заметно повышение деловой активности в создании инсорсинговых компаний в отрасли ритейл. Во второй половине 2022 года российские ритейлеры активно регистрировали дочерние ИТ-компании: в начале октября такие структуры зарегистрировали «Леруа Мерлен» и Lamoda, ранее — сети супермаркетов «О'кей» и «Азбука вкуса», а также «Всеинструменты.ру», сеть обувных магазинов Kari и бьюти-ритейлер «Л'Этуаль» [9].

**Заключение.** Подводя итоги анализу этапа становления и развития рынка внутренних дочерних ИТ компаний в России, можно обозначить четыре основных этапа:

- 1999 – 2014 годы – этап зарождения практики создания инсорсинговых компаний.

На рынке создаются единичные ИТ подразделения. Практику применяют крупные промышленные холдинги.

- 2015 – 2019 годы – этап формирования рынка основных игроков на рынке инсорсинга. Новые вызовы цифровой трансформации заставляют бизнес выделять ИТ активы в дочерние зависимые общества и наращивать ИТ экспертизу для реализации крупных цифровых проектов.

- 2020 – 2023 годы – этап активного развития инсорсинга в России, когда сформировалась комфортная законодательная среда – и, одновременно с этим, скорректировались потребности основного бизнеса для успешной реализации цифровых проектов и сохранения, преумножения собственных конкурентных преимуществ.

- Середина 2023 года и перспектива ближайших нескольких лет – это новый этап развития ИТ инсорсинга. Особенного этого периода будут непосредственно связаны с изменившимися экономическими условиями – и соответствующими этим условиям трендам в развитии ИТ отрасли, в целом. Экономические, геополитические изменения в России, санкции, уход с российского рынка основных западных игроков в сфере разработки и производства оборудования сформировали новые цели для бизнеса. Сегодня жизнеспособность и иммунитет компании становятся важнее, чем глобальные конкурентные преимущества.

В перспективе ближайших лет, в связи с уходом западных вендоров ПО и ведущих мировых производителей серверного и сетевого оборудования, основными задачами ИТ менеджеров и управленцев бизнеса будут вопросы обеспечения непрерывности, безопасности и эффективности ИТ инструментов в условиях импортозамещения. Новые цифровые продукты, западные прототипы, обновленная ИТ инфраструктура должны максимально эффективно интегрироваться в существующие бизнес-процессы. ставит перед бизнесом задачи по мероприятиям.

Очевидно, что максимально эффективно и безболезненно для бизнеса эти вопросы смогут решить внутренние исполнители по ряду причин:

- Единые с материнской компанией стратегические цели – и, как результат, заинтересованность в конечных результатах на основании общих KPI.
- Максимальная гибкость и мобильность в реализации проектов. Технические требования к ИТ продукту формируются с участием представителей и заказчика (материнской компанией), и исполнителя (ИТ инсорсинг) и с учетом узких специфических потребностей бизнеса, наличия экспертизы и опыта внутренних исполнителей. Задачи и сроки проекта, в случае необходимости, могут быть безболезненно скорректированы в зависимости от внутренних условий.
- Возможность масштабирования и трансформации созданных продуктов под меняющиеся задачи бизнеса.
- Максимальная погруженность внутренних ИТ исполнителей в вопросы технологической архитектуры, и, как следствие, комфорт-

ная и оптимальная интеграция для процессов бизнеса интеграция новых решений в существующую инфраструктуру.

- Возможность разработки уникальных цифровых продуктов для целей конкретного бизнеса, повышение конкурентных преимуществ материнской компании.
- Распределение рисков реализации проектов между материнской и дочерней компаниями.
- Наращивание внутренней экспертизы. Уникальность.

Однозначно можно констатировать, что за последние двадцать лет в России сформировалась новая ниша на рынке информационных технологий. Однако несмотря на активное развитие на этапе становления – и агрессивный рост деловой активности в последние годы, по состоянию на сегодняшний день не сформирована прозрачная методологическая база эффективного управления такими компаниями. Пока нет и единого общепринятого названия для компаний, оказывающих услуги в сфере информационных технологий для материнских компаний - используется несколько терминов: «инсорсинг», «кэптивные компании», «ДЗО» (дочерние зависимые общества в сфере ИТ). Степень автономности дочерних обществ от материнских холдинговых структур, влияние таких компаний на конкуренцию на рынке ИТ, методология расчета коммерческих условий контрактования, юридические аспекты, - эти и другие вопросы требуют проработки в перспективе ближайших лет. Однако уже сейчас очевидно, что на российском рынке есть решения, способные противостоять новым вызовам экономики и новым приоритетам цифровой трансформации [8; 9].

#### Конфликт интересов

Не указан.

#### Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

#### Conflict of Interest

None declared.

#### Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

#### Литература:

1. Lok, J. Ch. *Outsourcing Or Insourcing Strategy Comparison* – 2019. – С. 1-46.
2. Schniederjans, M. J., Schniederjans, A. M., & Schniederjans, D. G. *Outsourcing and Insourcing in an International Context* – 2015. – С. 1-208.
3. Rivard, S., & Aubert, B. A. *Information Technology Outsourcing* – 2015. – С. 1-352.
4. Лейзин И. Б., Неуструева А. С. *Аутсорсинг и инсорсинг в сфере информационных технологий // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования.* – 2020. – С. 1-9.
5. Лагунова А. Д., Сапунова Е. В. *Инсорсинг в ИТ-индустрии и архитектуре организаций: характеристика и классификация // Научно-практический электронный журнал* – 2021. – С. 126-133.

6. Гилева Е. Д. Проектирование системы управления на примере компании в сфере IT-услуг // *Управление в России: Проблемы и Перспективы*. – 2022. – С. 3-11.
7. Горбачева А.А. Принципы формирования холдингов как формы интеграционного развития предприятия // *Электронная наука*. – 2020. С. – 2-7.
8. Антонов В.Г., Самосудов М.В. Проблемы обеспечения прозрачности в системе управления дочерними и зависимыми компаниями // *Вестник университета*. – 2015. – С. 3-8.
9. Стапран Д.А. Текущее состояние и перспективы роста предпринимательского аутсорсинга в секторе информационных технологий // *Креативная Экономика*. - 2017. – С. 1-18.
10. Акаткин Ю.М., Карпов О.Э., Конявский В.А., Ясиновская Е.Д. Цифровая экономика: концептуальная архитектура экосистемы цифровой отрасли // *Моделирование социальных и экономических систем*. – 2017. – С. 2-12.
11. Мотовиц Т.Г. Развитие механизма краудворкинга в условиях цифровой экономики. // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. - 2023, № 11.

#### References:

1. Lok, J. Ch. *Outsourcing Or Insourcing Strategy Comparison* – 2019. – pp. 1-46.
2. Schniederjans, M. J., Schniederjans, A.M., & Schniederjans, D. G. *Outsourcing and Insourcing in an International Context* – 2015. – pp. 1-208.
3. Rivard, S., & Aubert, B. A. *Information Technology Outsourcing* – 2015. – pp. 1-352.
4. Leyzin I. B., Neustrueva A. S. *Outsourcing and insourcing in the field of information technology // Journal: Innovative economics: prospects for development and improvement*. 2020. – С. 1-9.
5. Lagunova A.D., Sapunova E. V. *Insourcing in the IT industry and architecture of organizations: characteristics and classification // Scientific and practical electronic journal* - 2021. – pp. 126-133.
6. Gileva E. D. *Designing a management system on the example of a company in the field of IT services // Scientific online journal "Management in Russia: Problems and Prospects"*. – 2022. – pp. 3-11.
7. Gorbacheva A.A. *Principles of formation of holdings as a form of integration development of an enterprise // Journal "Electronic Science"*. - 2020. pp. 2-7.
8. Antonov V.G., Samosudov M.V. *Problems of ensuring transparency in the management system of subsidiaries and dependent companies // Journal "Bulletin of the University"*. - 2015. – pp. 3-8.
9. Stapran D.A. *The current state and growth prospects of entrepreneurial outsourcing in the information technology sector // Journal "Creative Economics"*. - 2017. – pp. 1-18.
10. Akatkin Yu.M., Karpov O.E., Konyavsky V.A., Yasinovskaya E.D. *Digital economy: conceptual architecture of the ecosystem of the digital industry // Modeling of social and economic systems*. - 2017. – pp. 2-12.
11. Motovits T.G. *The development of the crowdworking mechanism in the digital economy. // Journal of Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*. - 2023, № 11.

#### Информация об авторе:

**Кедров Никита Александрович**, аспирант кафедры экономики и организации производства факультета инженерного бизнеса и менеджмента, Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, Россия, г. Москва, E-mail: Kedrovanikita@yandex.ru,

**Nikita A. Kedrov**, postgraduate student of the Department of Economics and Industrial Engineering, Faculty of Engineering Business and Management, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia