06 марта 2025

ИТ-инсорсинг на весах эффективности

В последние годы рынок инсорсинга меняется. За последние пять лет компании прошли путь от попыток практически полностью перейти на разработку ИТ-решений внутренними командами до возвращения к работе с подрядчиками даже на бизнес-критичных проектах. Почему одним компаниям больше подходит вариант с содержанием собственных ИТ-отделов и даже дочерних компаний, а для других это будет напрасной тратой средств и чем руководствуется бизнес при выборе — поговорим в статье.

РЫНОЧНОЕ ВЛИЯНИЕ

Эксперты сходятся во мнении, что у каждой модели — инсорсинга и аутсорсинга — есть свои преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать при выборе подхода. Всё будет зависеть от конкретных задач, ресурсов и приоритетов компании.

Ключевым аргументом в пользу развития собственной команды можно считать наращивание экспертизы внутри компании. Таким образом снижается зависимость от подрядчиков и внешних факторов. Со временем внутренняя команда начинает лучше разбираться в специфике бизнес-процессов своей компании. Это помогает легче адаптироваться к

изменениям и создавать решения, максимально соответствующие задачам компании. Кроме того, инсорсинг предполагает больший контроль над проектами и данными, что особенно важно для компаний, работающих с чувствительной информацией.

Однако инсорсинг имеет и свои минусы. Слишком крупные внутренние ИТ-отделы могут «перегревать» рынок труда, повышая зарплатные ожидания и усложняя процесс найма специалистов для всего рынка. Кроме того, для внутренней команды зачастую сложно обеспечить полную и равномерную загрузку на проектах, что вызывает простои персонала, что приводит к неэффективному использованию ресурсов и снижению рентабельности инвестиций в ИТ-проекты. Согласно исследованиям, внешние команды зачастую работают эффективнее, так как их бизнес-модель ориентирована на достижение быстрых и измеримых результатов.

Аутсорсинг, в свою очередь, часто рассматривается как более привлекательный вариант, особенно для компаний, которые хотят сосредоточиться на своих ключевых бизнес-процессах, не инвестирую время для развития компетенций, которые не свойственны их типу бизнеса. Передача технических задач профессиональным подрядчикам позволяет сократить затраты на содержание внутренних команд, ускорить реализацию проектов и получить доступ к передовым к широкой экспертизе.

Однако и у аутсорсинга есть свои недостатки. Поиск надежного партнера требует значительных временных и ресурсных затрат. Кроме того, существует риск зависимости от подрядчика, что особенно актуально для крупных

компаний в условиях современных экономических и геополитических вызовов.

ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ ИТ-ОТДЕЛОВ

До недавнего времени среди крупных компаний, особенно в финтех-секторе, наблюдался тренд на создание крупных внутренние ИТ-отделов. В настоящее время такие отделы либо прекращают свой рост, либо сокращаются из-за высоких затрат.

Все больше компаний используют внешние команды для реализации проектов, чтобы сэкономить и ускорить разработку. Например, согласно отчету Statista, в 2022 г. 25% крупных компаний в мире применяли инсорсинг для разработки критически важных систем. Однако 40% уже тогда планировали сократить внутренние команды в пользу аутсорсинга из-за экономии затрат. В прошлом году только в России рынок аутсорсинга вырос на 22%.

ИСКУССТВЕННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ИНСОРСИНГА

Некоторые компании сталкиваются с запретом на найм новых ИТ-специалистов, что вынуждает их обращаться к внешним подрядчикам.

Компании, для которых ИТ – не основная часть бизнеса, продолжают разрабатывать собственное ПО, чтобы получить конкурентное преимущество

на рынке, так как созданное решение будет учитывать специфику конкретного бизнеса. Такой подход действительно позволяет выгодно выделяться на фоне конкурентов и получать значимые бизнес-эффекты. Однако это не способствует развитию российского рынка ПО – экспертиза и решения остаются в руках конкретных компаний.

В случае, когда такие решения создаются ИТ-компанией, экспертиза «переиспользуется» либо со временем, найдя отклик на рынке, такое ПО превращается в готовый продукт, который может послужить инструментом импортозамещения не только для одной компании, но и для многих игроков.

Согласно исследованию CNews, 15% российских компаний сталкиваются с ограничениями на наем ИТ-специалистов. Поэтому они вынуждены использовать внешние ресурсы, что стимулирует развитие рынка аутсорсинга. Кстати, количество запросов от компаний, которые хотят нанять ИТ-специалистов по контракту на полгода-год, увеличилось до 35%. Год назад таковых было около 20%. Иными словами, компании, предприятия, организации стремятся контролировать бюджет и нанимают специалистов исключительно для реализации конкретных проектов.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ВНУТРЕННИХ КОМАНД

Практика показывает, что внутренние команды иногда уступают внешним в скорости и эффективности. Работа внешних команд выстроена согласно бизнес-модели, ориентированной на результат. Однако внутренние команды,

безусловно, более глубоко понимают специфику их бизнеса, лучше в нем ориентируются. Благодаря этому они незаменимы, когда нужно обеспечить, например, техническую поддержку и сопровождение критически важных систем.

И все же оптимальным вариантом является гибридная модель, в рамках которой инсорс- и аутсорс-команды работают в синергии, дополняя компетенции друг друга. Такие структуры значительно быстрее приносят измеримый и значимый результат.

В нашей практике были случаи, когда внутренняя команда бралась за разработку решений, но не учитывала специфику программного обеспечения, правила ведения документации, обязательность предварительных работ по проекту. В результате работы бесконечно пролонгировались до привлечения внешней команды разработчиков.

Но даже в рамках сотрудничества с внешними подрядчиками бизнесу нужно иметь внутри команду с прикладным опытом, которая сможет курировать проект, объяснять специфику направления и в дальнейшем поддерживать реализованное. Ограничения по бюджету и срокам для внешней команды мотивируют и внутренних ИТ-специалистов трудиться быстрее и продуктивнее.

По данным Forrester, внутренние команды в среднем на 20% медленнее реализуют проекты, чем внешние подрядчики. Однако они незаменимы при реализации бизнес-критичных систем и их поддержки в силу предметного понимания специфики бизнеса.

Для обеспечения совместимости решений с различными системами, компании вынуждены развивать широкий спектр компетенций, что увеличивает расходы на содержание ИТ-департамента. Иногда внешние команды с нужной экспертизой могут быть более выгодным вариантом. Согласно исследованию Deloitte, почти половина компаний сталкивается с трудностями при обеспечении совместимости ПО с разными операционными системами.

РЕГУЛЯТОРНЫЕ НАДЕЖДЫ

Сегодня широко обсуждается вопрос о перспективах регуляторных нововведений в отношении инсорсинга: подстегнут ли они спрос на существующие зрелые ИТ-решения? На мой взгляд, регуляторные меры стимулируют востребованность готовых решений. Компании ищут альтернативы внутренним разработкам, что открывает дополнительные возможности для вендоров и интеграторов, предлагающих качественные продукты.

Не менее актуальный вопрос связан с импортозамещением: в какой мере ИТ-инсорсинг сдерживает или, напротив, ускоряет этот процесс? ИТ-инсорсинг может замедлять импортозамещение, поскольку разработанные решения остаются в периметре конкретной компании и не попадают на рынок. Это снижает темпы развития отечественных продуктов.

Однако внутренние команды могут быстрее адаптироваться к изменениям внутри своей компании, поэтому иногда их привлечение вполне оправдано.

НОВОВВЕДЕНИЯ МИНЦИФРЫ

В конце прошлого года Минцифры инициировало разговор о том, что в ближайшее время госкомпаниям и крупным корпорациям могут запретить разработку софта только для себя, без дальнейшей продажи. Сообщалось, что доля отечественного ПО в госкомпаниях должна достичь 70% к 2025 г.

По данным из открытых источников, только за последние пару лет было создано больше 200 ИТ-компаний и отделов при крупных компаниях для разработки собственных решений. С одной стороны, анонсированные ограничения обусловлены тем, что отечественный рынок ПО нуждается в развитии, а такие проекты тормозят процесс. Но если компания намерена самостоятельно создавать решение, то у такого подхода есть причина. Скорее всего, на рынке нет продуктов, которые бы соответствовали корпоративным потребностям.

Пока эти ограничения не затрагивают коммерческие компании. Однако в будущем ситуация может кардинально измениться. В какую сторону качнется маятник – узнаем совсем скоро.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выбор между инсорсингом и аутсорсингом – это не вопрос единственно верного подхода, а поиск оптимальной модели, соответствующей бизнес-целям, ресурсам и стратегическим приоритетам компании. Для одних организаций критически важно развивать внутреннюю экспертизу и обеспечивать полный контроль над разработкой, для других – эффективнее делегировать задачи внешним подрядчикам, ускоряя процессы и снижая затраты.

Однако общая рыночная динамика показывает, что компании все чаще выбирают либо гибридную модель, совмещающую внутренние и внешние ресурсы, либо делают ставку на аутсорсинг значительной части ИТ-разработки. Такой подход позволяет оперативно реагировать на изменения, гибко управлять бюджетом и использовать экспертизу внешних специалистов для создания конкурентоспособных решений. В ближайшем будущем эта тенденция, вероятно, продолжит набирать силу.