

УДК 338.465.2

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-873-881>

Эволюция глобального рынка ИТ-аутсорсинга

Наталья Юрьевна Кони́на

Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД России (МГИМО МИД России), Москва, Россия, nkonina777@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1186-7596>

Аннотация

Цель. Исследовать трансформацию ИТ-аутсорсинга из инструмента снижения издержек в стратегический механизм цифровой адаптации компаний, а также проанализировать его влияние на глобальные цепочки создания стоимости.

Задачи. Выявить ключевые тенденции рынка ИТ-аутсорсинга; оценить роль технологических инноваций (ИИ, облачные решения) в изменении бизнес-моделей; определить факторы, способствующие успешной интеграции аутсорсинга в корпоративные стратегии.

Методология. Методологическая база исследования построена на междисциплинарном синтезе подходов институциональной экономики, стратегического менеджмента, социотехнических теорий и концепции глобальных цепочек создания стоимости. Исходной позицией служит понимание ИТ-аутсорсинга, с одной стороны, как экономического явления, с другой — как институционального и управленческого, формирующего трансграничную архитектуру распределения цифровых ресурсов. Эмпирическая база включает в себя отраслевые обзоры и аналитические исследования, а также годовые отчеты ведущих ИТ-компаний.

Результаты. Выявлено, что в ИТ-аутсорсинге начинают преобладать гибридные мульти-облачные модели с совместным управлением интеллектуальным капиталом. Установлено, что в условиях геозэкономического противостояния происходит трансформация ИТ-аутсорсинга, от глобального офшоринга к френдшорингу и ниэршорингу на фоне усилий компаний по минимизации санкционных и нормативных рисков. Выявлено, что компании-заказчики балансируют между глобальными провайдерами и региональными нишевыми компаниями, формируя распределенные экосистемы в поисках доступа к инновациям, масштабируемости и гибкости ресурсов. Утверждается, что ИТ-аутсорсинг становится все более важным механизмом перераспределения знаний и технологий в условиях многополярной цифровой экономики.

Выводы. ИТ-аутсорсинг эволюционирует в направлении стратегического партнерства, сочетающего технологическую гибкость и управление рисками. Ключевыми факторами успеха служат адаптация к регуляторным требованиям (GDPR, DORA) и интеграция цифровых компетенций.

Ключевые слова: ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг, глобальные цепочки создания стоимости, цифровая трансформация, транснациональные корпорации (ТНК), офшоринг, френдшоринг, оншоринг, ниэршоринг, цифровой суверенитет, гибридные модели, менеджмент

Для цитирования: Кони́на Н. Ю. Эволюция глобального рынка ИТ-аутсорсинга // *Экономика и управление.* 2025. Т. 31. № 7. С. 873–881. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-873-881>

Evolution of the global IT outsourcing market

Natalia Yu. Konina

Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia, nkonina777@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1186-7596>

Abstract

Aim. The work aimed to study the transformation of IT outsourcing from a cost reduction tool into a strategic mechanism for digital adaptation of companies, and to analyze its impact on global value chains.

Objectives. The work seeks to identify key trends in the IT outsourcing market; to assess the role of technological innovations (artificial intelligence, cloud solutions) in changing business models; to determine the factors contributing to successful integration of outsourcing into corporate strategies.

Methods. The study methodology is based on an interdisciplinary synthesis of approaches from institutional economics, strategic management, sociotechnical theories and the concept of global value chains. The starting point is the understanding of IT outsourcing, on the one hand, as an economic phenomenon, and on the other hand, as an institutional and managerial one, forming a cross-border architecture for the distribution of digital resources. The empirical base includes industry reviews and analytical studies, as well as annual reports of leading IT companies.

Results. It was revealed that hybrid multi-cloud models with joint management of intellectual capital are beginning to prevail in IT outsourcing. It was established that in the context of geoeconomic confrontation, IT outsourcing is transforming from global offshoring to friendshoring and nearshoring against the backdrop of companies' efforts to minimize sanctions and regulatory risks. It was revealed that customer companies balance between global providers and regional niche companies, while forming distributed ecosystems in search of access to innovations, scalability, and flexibility of resource. It is argued that IT outsourcing is becoming an increasingly important mechanism for the redistribution of knowledge and technology under conditions of a multipolar digital economy.

Conclusions. IT outsourcing is evolving towards strategic partnerships that combine technological flexibility and risk management. Key success factors include adaptation to regulatory requirements (GDPR, DORA) and the integration of digital competencies.

Keywords: *IT outsourcing, outsourcing, global value chains, digital transformation, transnational corporations (TNCs), offshoring, friendshoring, onshoring, nearshoring, digital sovereignty, hybrid models, management*

For citation: Konina N.Yu. Evolution of the global IT outsourcing market. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2025;31(7):873-881. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-873-881>

Введение

Современный этап развития мировой экономики характеризуется стремительным нарастанием цифровизации, усилением зависимости компаний от гибких технологических решений и значительным ростом сложности информационных инфраструктур [1]. В этом контексте ИТ-аутсорсинг утрачивает статус вспомогательной управленческой практики [2] и постепенно трансформируется в один из важных инструментов стратегического менеджмента. Согласно отчету Deloitte Global Outsourcing

Survey [3], более 76 % опрошенных компаний рассматривают ИТ-аутсорсинг не как способ снижения издержек, а как инструмент ускоренного внедрения инноваций и масштабируемости цифровых экосистем. ИТ-аутсорсинг стал основой функционирования глобальных цепочек создания стоимости (ГЦСС) в вопросах инфраструктурной интеграции, разработки программного обеспечения (ПО), обслуживания и поддержки [4]. Это свидетельствует о качественном изменении природы аутсорсинговых контрактов и механизма их институциональной реализации.

Глобальный рынок ИТ-аутсорсинга переживает не только технологическую перестройку под влиянием миграции облачных сервисов и появления новых цифровых технологий, на него также существенно влияют возросшие геоэкономические и регуляторные риски. Эти сдвиги формируют новую архитектуру глобального рынка ИТ-аутсорсинга, при котором стоимость рабочей силы больше не является определяющим фактором.

Не менее значим тот факт, что в условиях обострившегося дефицита цифровых компетенций, особенно в сегментах кибербезопасности, DevOps (управления жизненным циклом, включая разработку и эксплуатацию ПО), больших данных и искусственного интеллекта (ИИ), аутсорсинг становится устойчивым каналом пополнения интеллектуального капитала. Так, в США насчитывается более 1,2 млн незакрытых вакансий в ИТ-секторе, 58 % компаний вынуждены прибегать к внешним поставщикам для обеспечения непрерывности ключевых цифровых функций [5]. Это порождает новую модель отношений между компаниями и подрядчиками: от транзакционного взаимодействия к совместному управлению знаниями и долгосрочной компетентностной интеграции [6].

Таким образом, в условиях многополярной цифровой экономики и институциональной фрагментации глобального пространства возникает потребность в систематизации эволюции моделей ИТ-аутсорсинга, выявлении ключевых факторов структурной трансформации и теоретического осмысления этого сложного и многомерного феномена.

Глобальный рынок ИТ-аутсорсинга переживает структурный поворот, становится ключевым механизмом перераспределения цифровых компетенций, технологий и архитектур управления в условиях многополярного мира. Для современного глобального рынка ИТ-аутсорсинга характерен переход от транзакционной логики сокращения издержек к институционально обусловленной модели стратегического партнерства, связанной с ГЦСС. Согласно отчету McKinsey [7], более 63 % компаний из списка Global 2000 пересмотрели свои стратегии аутсорсинга под влиянием пандемии COVID-19

и санкций, а 78 % используют гибридные модели с распределенной платформенной архитектурой [8].

Эта трансформация носит не только экономический, но и геоэкономический характер. Политическая турбулентность, санкционные режимы, дефицит квалифицированных специалистов в развитых странах, а также усиление нормативного давления (GDPR, DORA, CCPA) вынуждают компании пересматривать географические приоритеты, уходя от офшоринга к френдшорингу и низршорингу¹. По данным McKinsey Global Institute, среди транснациональных корпораций (ТНК) Европейского союза (ЕС) возросла популярность аутсорсинга у компаний Польши, Чехии, Румынии, среди ТНК США — у компаний Мексики, Колумбии, Коста-Рики. Между 2017 и 2023 гг. доля стран Восточной Европы в экспорте ИТ-услуг ЕС возросла на 46 %, а страны LATAM показали рост на 29 % [9]. Одновременно усиливается нормативная фрагментация. К 2024 г. более 120 юрисдикций имели собственные законы о защите данных и трансграничной обработке информации данных, что заставило 41 % компаний изменить географию поставщиков [10].

Методология

Методологически настоящая статья строится на базе сравнительно-аналитического подхода и междисциплинарного синтеза. Используются положения институциональной теории, концепции ГЦСС, постиндустриальной экономики, стратегического менеджмента и сетевого анализа. Эмпирическую основу исследования составляют данные международных аналитических агентств Everest Group, IDC, Gartner, отраслевые отчеты ТНК IBM, TCS, Accenture, SAP, Infosys, а также специализированная платформа анализа Statista.

Цель исследования — выявить и систематизировать ключевые тенденции, определяющие трансформацию глобального рынка ИТ-аутсорсинга, а также разработать аналитическую концепцию для интерпретации этих изменений в терминах институциональных, технологических и управленческих моделей. Статья призвана восполнить

¹ Yellen J. L. Transcript: US treasury secretary Janet Yellen on the next steps for Russia sanctions and 'friend-shoring' supply chains. Washington: Atlantic Council, Online Event, 2022. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/news/transcripts/transcript-us-treasury-secretary-janet-yellen-on-the-next-steps-for-russia-sanctions-and-friend-shoring-supply-chains/> (дата обращения: 29.05.2025).

исследовательский пробел, связанный с тем, что в литературе недостаточно проанализирована институциональная и геоэкономическая эволюция аутсорсинга в условиях кадрового дефицита.

Результаты

ИТ-аутсорсинг, как стратегия передачи разработки, поддержки и управления ИТ-инфраструктурой сторонним провайдером, стал ключевым драйвером глобализации цифровой экономики. За последние 25 лет рынок ИТ-аутсорсинга расширился, трансформируя международное разделение труда и создавая новые конкурентные преимущества для стран и компаний. По данным Statista, индустрия ИТ-аутсорсинга увеличивается со среднегодовым темпом роста, и к 2026 г.¹ ее объем рынка составит 551,956 млрд долл. Ландшафт аутсорсинга информационных технологий переживает значительную трансформацию, вызванную ускорением темпов внедрения цифровых технологий в различных отраслях [11].

Международный ИТ-аутсорсинг усиливает специализацию стран в рамках ГЦСС, снижает издержки, обеспечивает доступ к высококвалифицированным ресурсам и ускоряет цифровую трансформацию компаний. Эволюция теоретических подходов к ИТ-аутсорсингу отражает переход от подходов транзакционной теории к комплексным исследованиям, базирующимся на институциональных взглядах, что обусловлено усложнением технологической среды, цифровой трансформацией и кадровыми асимметриями.

Ранние теоретические основания аутсорсинга заложены в рамках транзакционной теории, в контексте которой основное внимание уделено оптимизации издержек на фоне выбора между внутренним и внешним исполнением функций [7]. В классической интерпретации ИТ-аутсорсинг объясняют через теорию транзакционных издержек: фирма выносит операции, по которым издержки администрирования внутри организации превышают цену контрактования на рынке. Эти идеи оказали влияние на становление классических моделей офшоринга и SLA-ориентированных контрактов 1990-х — начала 2000-х годов [12].

Позднее Прахалад и Хамэл связали аутсорсинг с концепцией «ядра компетенций», полагая, что вынос вспомогательных ИТ-функций высвобождает ресурсы на инвестиции в стратегические способности. Эмпирическую проверку получили модели Ласити и Уилкокса, с учетом которых доказано, что выгоды проявляются лишь при зрелых процедурах управления поставщиком и симметричной информации о рисках [13].

В 2000-х гг. исследовательский фокус сместился к организационным формам координации благодаря вкладу исследователей Ласити, Хиршхайма, Уилкокса и Венкатрамана. Они указали на роль стратегического партнерства, доверия, управления знаниями и гибкости соглашений. С середины 2010-х гг. ввиду цифровой трансформации и развития облачных решений возникла потребность в новых теоретических основаниях. Теория Чесброу об «открытых инновациях» стала фундаментом для платформенной интерпретации аутсорсинга как элемента цифровых экосистем. Дальнейшие исследования акцентировали внимание на API-совместимости, мульти-облачных архитектурах и совместном создании ценности [14]. API-совместимость в ИТ-аутсорсинге — это способность программных интерфейсов (API) внешних подрядчиков или сервисов беспрепятственно интегрироваться с существующей ИТ-инфраструктурой заказчика, обеспечивая обмен данными и функциональность без необходимости значительной доработки кода. API-совместимость выступает в качестве критического фактора для успешного ИТ-аутсорсинга, напрямую определяющего скорость, стоимость и надежность цифровой интеграции.

На рубеже 2020-х гг. в проблематику научных исследований по ИТ-аутсорсингу включены вопросы цифрового суверенитета, френдшоринга и кадрового дефицита как институциональных вызовов [15]. В исследованиях UNCTAD, WEF, OECD речь идет о том, что аутсорсинг становится не только управленческим решением, но и ответом на трансформацию глобального распределения компетенций и ИТ-архитектур.

В настоящее время развитие ИТ-аутсорсинга связано с новыми организационными и цифровыми формами аутсорсинга в усло-

¹ IT outsourcing market size 2024 // Statista. URL: <https://www.statista.com/> (дата обращения: 28.05.2025).

виях глобального дефицита компетенций и технологической конкуренции. Стоит учитывать, что ИТ-аутсорсинг — это передача внешнему подрядчику значимых задач по разработке, сопровождению либо эксплуатации информационных систем, оплачиваемая по контракту и сопровождаемая механизмами управления качеством услуг. Сущность этого явления заключается в передаче профессиональной ответственности за разработку, поддержку и эксплуатацию информационных систем внешнему провайдеру на договорных условиях. Выделяют следующие модели ИТ-аутсорсинга по географическому признаку.

1. Onshore-аутсорсинг — оншоринг (внутри страны) — уменьшает языковые и культурные барьеры, но менее выгоден по стоимости.

2. Nearshore-аутсорсинг — ниэршоринг (соседние страны) — предлагает компромисс между ценой и близостью по часовым поясам.

3. Offshore-аутсорсинг — офшоринг (удаленные регионы) — максимизирует экономию (до 85 % экономии на затратах по сравнению с инхаус-решениями), но увеличивает риски коммуникации и безопасности.

4. Friend-shoring — френдшоринг — это модель передачи ИТ-услуг в страны, которых рассматривают как политически и экономически стабильных партнеров, с близкими ценностями, правовыми системами и минимальными геополитическими рисками. Friend-shoring растет на фоне деглобализации. При этом компании-заказчики ищут долгосрочные варианты работы с компаниями «удобных» стран, в которых можно найти баланс между разумной ценой и надежностью.

По масштабу проектов ИТ-аутсорсинг может включать в себя:

- аутстаффинг (предоставление специалистов);
- аутсорсинг процессов (BPO/ITO);
- комплексное управление сервисами (Managed Services);
- проектный аутсорсинг (End-to-End Delivery).

Официальное появление ИТ-аутсорсинга связывают с 1989 г., когда Eastman Kodak передал IBM управление своим дата-центром, переместив 250 сотрудников в структуру IBM. За этой сделкой последовал ряд крупных контрактов, и к концу десятилетия

объем рынка аутсорсинга составлял сотни миллионов долларов.

1990–2000 гг. — период бурного роста ввиду распространения персональных компьютеров и локальных сетей. К 1995 г. глобальные расходы на ИТ-услуги превысили 100 млрд долл., а компании IBM, EDS и AT&T стали ключевыми провайдерами [5]. В 90-е гг. XX в. начался массовый офшоринг в Индию; к 1999 г. доля индийских экспортеров ПО превысила 2 % мирового рынка.

В 2000–2010 гг. наблюдается значительный рост офшоринга, при этом Индия и Китай заняли лидирующие позиции. В 2004 г. рынок аутсорсинга в Индии оценивали в 20 млрд долл., ежегодный темп роста составил 30 % в 2000–2004 гг. К 2010 г. более 70 % крупных ТНК использовали офшорные модели для ИТ-подразделений. В 2000-е гг. заключены крупные транснациональные мегаконтракты в сфере ИТ-аутсорсинга, в частности между IBM и банком ABN Amro на 2,5 млрд долл.; между информационной ТНК HP и ТНК потребительского сектора Procter & Gamble на 3 млрд долл. 2010-е гг. ознаменованы моделью «Аутсорсинг 2.0», для которой характерен уход от чистой стоимости и SLA-контрактов к инновационным партнерствам (cloud, DevOps, Agile).

В 2010–2020 гг. произошел сдвиг в направлении сервисных моделей (SaaS) и облачных решений. К 2018 г. 45 % компаний использовали облачные аутсорсинговые сервисы, а к 2020 г. эти цифры возросли до 62 %. В 2020 г. началась постцифровая фаза развития ИТ-аутсорсинга. На первый план вышли модели ниэршоринга, гибридные рабочие места и сервисы на базе генеративного ИИ, акцент сделан на цифровой трансформации, ИИ, IoT и кибербезопасности.

Глобальное распределение аутсорсинговых центров происходило под воздействием технологических, кадровых, инфраструктурных, политических, экономических факторов и продолжает трансформироваться в условиях цифровой и геоэкономической перестройки. Регионально Северная Америка занимает долю 33,8 % рынка, что обусловлено высокой зрелостью рынка и множеством корпоративных структур. Европа находится на втором месте (25 %), далее — Азиатско-Тихоокеанский регион (27 %) [16].

Индия, будучи крупнейшим мировым экспортером ИТ-услуг, заработала 194 млрд долл. в 2023 г. от экспорта цифровых услуг, из которых 133 млрд долл. — это ИТ-аутсорсинг¹. К тому же в Индии трудятся свыше 5,2 млн ИТ-специалистов. Китай в 2024 г. имел 7 млн разработчиков и более 35 тыс. ИТ-компаний, при выручке 28,7 млрд долл., с прогнозом 41,6 млрд долл. к 2028 г. и ежегодным темпом роста около 10 %. Наряду с Индией и Китаем, к крупнейшим участникам рынка ИТ-аутсорсинга относятся Филиппины, в которых расположены офисы крупнейших компаний Accenture, Concentrix, при этом ВРО-сегмент составил 35 млрд долл. в 2023 г.; в этих компаниях трудились около 1,3 млн работников [16]. Важным участником ИТ-аутсорсинга стала Польша, в которой развились такие крупные аутсорсинговые компании, как Asseso, Comarch; объем ИТ-услуг составил 12 млрд долл., в стране насчитывается 200 тыс. ИТ-специалистов [3]. Перспективным центром ИТ-аутсорсинга признан Вьетнам с крупными ИТ-аутсорсинговыми фирмами FPT Software, NashTech. В 2023 г. выручка вьетнамских фирм в сфере ИТ-аутсорсинга составила 4,5 млрд долл., в стране работают 120 тыс. разработчиков [3]. Ирландия — место базирования штаб-квартир крупнейших аутсорсинговых ИТ-компаний Accenture, Workday HQ; объем экспорта ИТ-услуг составляет более 7,5 млрд долл., в стране работают свыше 70 тыс. ИТ-специалистов. Значимым центром ИТ-аутсорсинга считают Великобританию, в которой находятся штаб-квартиры крупных фирм Capgemini UK, Atos. Оборот ИТ-аутсорсинга достигает около 25 млрд долл., в отрасли трудятся 400 тыс. специалистов [8]. Крупнейшим внутренним оншорным рынком ИТ-аутсорсинга выступает США, на территории которых расположены крупнейшие ИТ-компании IBM, DXC Technology. Оншорный внутренний рынок ИТ-аутсорсинга США превышает 210 млрд долл., в стране трудятся 1,2 млн ИТ-специалистов².

По оценкам McKinsey, экономия затрат при использовании ИТ-аутсорсинга для крупной ТНК в среднем составляет 31 % от стоимости разработки програм-

мнокого продукта [9]. Мировой рынок ИТ-аутсорсинга характеризуется сложной институциональной архитектурой, в которой среди исполнителей представлены транснациональные цифровые компании-провайдеры, региональные чемпионы и специализированные нишевые компании. Для каждой категории исполнителей характерны собственные бизнес-модели, масштаб и географическая ориентация. Доминирующее положение на рынке занимают крупные глобальные мультисервисные ИТ-аутсорсинговые ТНК, в частности индийские ТНК Tata Consultancy Services (TCS), Infosys, Wipro и HCL Technologies, ирландская ТНК Accenture, французская ТНК Capgemini, американская ТНК IBM. Это крупнейшие транснациональные компании, с выручкой более 10 млрд долл., присутствием более чем в 30 странах, работающие в большинстве отраслей: от финансов до промышленности и телекоммуникаций.

Фирмы стратегически используют ИТ-аутсорсинг для трансформации из простого инструмента сокращения расходов в ключевой конкурентный фактор. Согласно последним исследованиям рабочих мест, 74 % компаний США в настоящее время используют или планируют внедрить гибридную рабочую модель [15].

Ускорение внедрения облачных технологий и виртуализации фундаментально изменяет требования к ИТ-аутсорсингу [17]. Переход от традиционной материальной ИТ-инфраструктуры к более гибким ИТ-услугам без активов заставляет компании искать специализированных партнеров по аутсорсингу, которые могут предоставлять инфраструктуру как услугу (IaaS) корпоративного уровня, комплексное планирование, обеспечение качества и техническое исполнение, минимизируя возникающие риски [8].

Доля рынка ИТ-аутсорсинга по размеру организации отражает доминирование среди заказчиков крупнейших ТНК. Крупные ТНК-заказчики занимали около 62 % доли рынка в 2024 г., что обусловлено их значительными ИТ-бюджетами и сложными технологическими потребностями. ТНК все чаще используют ИТ-аутсорсинг для сокращения затрат на внедрение, минимизации времени ожидания и повышения общей

¹ Indian IT — BPM industry report 2024. New Delhi: NASSCOM, 2024. URL: <https://www.ibef.org/industry/indian-it-and-ites-industry-analysis-presentation> (дата обращения: 28.05.2025).

² Там же.

производительности [10]. Сегмент малых и средних предприятий переживает самый быстрый рост на рынке ИТ-аутсорсинга, с ожидаемым темпом роста около 4 % в 2024–2029 гг.

Международный рынок ИТ-аутсорсинга в отраслевом аспекте отражает преобладание высокотехнологичных секторов, прежде всего финансово-банковского сектора и телекоммуникаций. Сектор банковских, финансовых услуг и страхования продолжает доминировать на рынке ИТ-аутсорсинга, занимая около 28 % доли рынка в 2024 г. Финансовые организации все чаще передают на аутсорсинг третьим лицам свои процессы и услуги, от почтовых рассылок и до обработки платежей [14].

Компании сектора телекоммуникаций очень динамично пользуются услугами ИТ-аутсорсинга. По прогнозам, темп роста составит около 6 % в 2024–2029 гг., что обусловлено растущей сложностью информационно-коммуникационных технологий, повышенными требованиями к безопасности и необходимостью управления передовыми технологиями, такими как облачные вычисления, виртуализация сетевых функций (NFV) и программно-определяемые сети (SDN). Важными заказчиками услуг ИТ-аутсорсинга выступают компании здравоохранения, розничной торговли и электронной коммерции, некоторые фирмы производственных отраслей.

тронной коммерции, некоторые фирмы производственных отраслей.

Выводы

ИТ-аутсорсинг прошел путь от первых экспериментальных контрактов конца 80-х гг. XX в. до зрелого высококонкурентного рынка с оборотом свыше 600 млрд USD. Цифровая трансформация, облачные модели и внедрение ИИ делают рынок ИТ-аутсорсинга динамичным, но требуют четкого управления качеством, безопасностью и стратегической гибкостью. ИТ-аутсорсинг трансформировал информационно-коммуникационный сектор мировой экономики, оказав значительное влияние на текущее международное разделение труда и способствуя появлению новых центров исполнения заказов в Индии, КНР, Юго-Восточной Азии и Восточной Европе, а также перераспределению ограниченных квалифицированных трудовых ресурсов. Для удержания конкурентных позиций компании-заказчики активнее переходят к гибридным моделям аутсорсинга, укрепляя гибкость и устойчивость цепочек создания цифровой стоимости. ИТ-аутсорсинг трансформируется из инструмента сокращения затрат в стратегический элемент ГЦСС, требующий новых подходов к управлению и безопасности.

Список источников

1. Кони́на Н. Ю. Аутсорсинг информационных технологий в практике международных высокотехнологичных фирм // Экономика и предпринимательство. 2018. № 11. С. 1227–1230.
2. Малаева М. С. Аутсорсинг информационных технологий: достоинства и недостатки // Экономические исследования. 2022. № 3. С. 17–21.
3. Deloitte Tech Trends 2025. London: Deloitte, 2025. 88 p.
4. Долженко И. Б. Управление рисками цепочек создания стоимости ТНК потребительского сектора // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 3-2. С. 34–38. <https://doi.org/10.24411/2500-1000-2020-10255>
5. Everest Group PEAK Matrix® assessment 2024: IT service providers. Dallas: Everest Group, 2024. 68 p.
6. Федоров И. В., Сосунова Л. А. Стратегическое управление и развитие компаний, предоставляющих услуги ИТ-аутсорсинга // Экономика и предпринимательство. 2024. № 10. С. 733–736. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.171.10.131>
7. Буянов Д. А. ИТ-аутсорсинг и теория транзакционных издержек // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. № 1. С. 115–119.
8. Worldwide semiannual services tracker Q4 2024 // IDC. Framingham: International Data Corporation, 2025. 48 p.
9. The state of cloud-driven transformation 2025. New York: McKinsey & Company, 2025. 74 p.
10. Market share analysis: IT outsourcing, worldwide, 2024. Stamford: Gartner Inc., 2025. 56 p.
11. Арланов И. В. Перспективы использования ИТ-аутсорсинга как эффективного инструмента оптимизации бизнес-процессов // Вестник университета. 2013. № 19. С. 5–9.

12. Vandermerwe S., Rada J. Servitization of business: Adding value by adding services // *European Management Journal*. 1988. Vol. 6. No. 4. P. 314–324. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(88\)90033-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3)
13. Lacity M. C., Khan S. A., Willcocks L. P. A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice // *The Journal of Strategic Information Systems*. 2009. Vol. 18. No. 3. P. 130–146. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.06.002>
14. Hossain M. I., Sultana T., Zabeen W., Sarpong A. F. Transformational outsourcing in IT project management // *arXiv*. 2024. https://arxiv.org/abs/2405.01544?utm_source=chatgpt.com
15. Akbari M. The evolution of outsourcing: Embracing the era of outsourcing 4.0 // *The road to outsourcing 4.0: Next-generation supply chain*. Singapore: Palgrave Macmillan, 2024. P. 169–198. https://doi.org/10.1007/978-981-97-2708-7_8
16. Accenture technology vision 2025. Dublin: Accenture, 2025. 84 p.
17. Долженко И. Б. Влияние цифровизации на ведущие компании мировой индустрии модной одежды // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2021. № 5-2. С. 154–158. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2021-5-2-154-158>

References

1. Konina N.Yu. Outsourcing of information technologies in the practice of international high-tech firms. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2018;(11):1227-1230. (In Russ.).
2. Malaeva M.S. IT outsourcing: Pros and cons. *Ekonomicheskie issledovaniya*. 2022;(3):17-21. (In Russ.).
3. Deloitte tech trends 2025. London: Deloitte; 2025. 88 p.
4. Dolzhenko I.B. Risk management of global value chains of consumer sector transnational corporations. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk = International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2020;(3-2):34-38. <https://doi.org/10.24411/2500-1000-2020-10255>
5. Everest Group PEAK Matrix® assessment 2024: IT service providers. Dallas, TX: Everest Group; 2024. 68 p.
6. Fedorov I.V., Sosunova L.A. Strategic management and development of companies providing IT outsourcing services. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2024;(10):733-736. (In Russ.). <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.171.10.131>
7. Buyanov D.A. IT-outsourcing and the theory of transaction costs. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Herald of Omsk University. Series: Economics*. 2014;(1):115-119. (In Russ.).
8. Worldwide semiannual services tracker Q4 2024. Framingham: International Data Corporation; 2025. 48 p.
9. The state of cloud-driven transformation 2025. New York, NY: McKinsey & Company; 2025. 74 p.
10. Market share analysis: IT outsourcing, worldwide, 2024. Stamford, CT: Gartner Inc.; 2025. 56 p.
11. Arlanov I.V. Prospects for using IT outsourcing as an effective tool for optimizing business processes. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2013;(19):5-9. (In Russ.).
12. Vandermerwe S., Rada J. Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*. 1988;6(4):314-324. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(88\)90033-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3)
13. Lacity M.C., Khan S.A., Willcocks L.P. A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2009;18(3):130-146. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.06.002>
14. Hossain M.I., Sultana T., Zabeen W., Sarpong A.F. Transformational outsourcing in IT project management. *arXiv*. 2024. https://arxiv.org/abs/2405.01544?utm_source=chatgpt.com
15. Akbari M. The evolution of outsourcing: Embracing the era of outsourcing 4.0. In: *The road to outsourcing 4.0: Next-generation supply chain*. Singapore: Palgrave Macmillan; 2024; 169-98. https://doi.org/10.1007/978-981-97-2708-7_8
16. Accenture technology vision 2025. Dublin: Accenture; 2025. 84 p.
17. Dolzhenko I.B. Impact of digitalization on the leading companies in the global fashion industry. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk = International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2021;(5-2):154-158. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2021-5-2-154-158>

Информация об авторе

Наталья Юрьевна Кони́на

доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой менеджмента,
маркетинга и внешнеэкономической
деятельности имени И. Н. Герчиковой

Московский государственный институт
международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской
Федерации

119454, Москва, Вернадского пр., д. 76

Scopus Author ID 57202468228

Поступила в редакцию 30.05.2025
Прошла рецензирование 26.06.2025
Подписана в печать 05.08.2025

Information about the author

Natalia Yu. Konina

D.Sc. in Economics, Professor,
Head of the Department of Management,
Marketing and Foreign Economic Activity
named after I. N. Gerchikova

Moscow State Institute of International Relations
(University) of the Ministry of Foreign Affairs
of the Russian Federation

76 Vernadskogo Ave., Moscow 119454, Russia

Scopus Author ID 57202468228

Received 30.05.2025
Revised 26.06.2025
Accepted 05.08.2025

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest
related to the publication of this article.