

# АУТСТАФФИНГ И АУТСОРСИНГ ИНОСТРАННЫХ СОТРУДНИКОВ: НОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕСА

## OUTSTAFFING AND OUTSOURCING OF FOREIGN EMPLOYEES: NEW MECHANISMS FOR BUSINESS OPTIMIZATION

ПОЛУЧЕНО 03.10.2025 ОДОБРЕНО 10.10.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.12.2025

УДК 331.5

DOI 10.12737/2305-7807-2025-13-6-27-30



**ЛААС Н.И.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**LAAS N.I.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resources Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** laasni@yandex.ru

### Аннотация

С 1 января 2023 г. в России вступил в силу ряд существенных поправок к законодательству, регулиющему трудовую миграцию. В частности, были повышены размеры фиксированных авансовых платежей по налогу на доходы физических лиц для иностранных работников, работающих по патенту. Кроме того, Правительство РФ пересмотрело квоты на привлечение иностранной рабочей силы в отдельных отраслях. Ужесточились и требования к учёту мигрантов, оформлению разрешительных документов, а также усилился контроль над соблюдением трудового законодательства работодателями [3]. Эти меры, направленные на повышение прозрачности миграционных процессов и защиту внутреннего рынка труда, привели к значительному сокращению численности трудовых мигрантов. В результате организации начали сталкиваться с рядом негативных последствий: нехваткой рабочей силы, снижением отклика на традиционные условия труда и возросшими затратами на поиск и оформление персонала. Механизм, прежде обеспечивавший стабильную кадровую подпитку, оказался в условиях кризиса. Работодатели, привыкшие к устойчивому формату взаимодействия с мигрантами, теперь вынуждены пересматривать кадровую стратегию, включая увеличение зарплатных предложений, улучшение условий труда и внедрение дополнительных стимулов для удержания персонала, а также обязаны тщательно следить за изменениями в нормативно-правовой базе, чтобы обеспечить соответствие всем требованиям законодательства в сфере миграционного учёта и трудоустройства иностранных граждан. Несоблюдение новых норм может повлечь за собой административную ответственность и риски при проверках со стороны контролирующих органов. Происходящие изменения в миграционной политике Российской Федерации оказывают системное влияние на рынок труда. Снижение доступности иностранной рабочей силы, усиление регуляторной нагрузки на работодателей и рост конкуренции за кадры среди предприятий формируют новые реалии, требующие адаптации стратегий найма и управления персоналом.

**Ключевые слова:** миграционный аутсорсинг, миграционная политика, аутстаффинг, иностранные сотрудники, трудовая миграция, легализация труда иностранных граждан.

### Abstract

On January 1, 2023, a number of significant amendments to legislation regulating labor migration came into force in Russia. Specifically, the fixed advance payments of personal income tax for foreign workers working under a patent were increased. Furthermore, the Russian Government revised quotas for attracting foreign labor in certain industries. Requirements for migrant registration and the issuance of permits were also tightened, and monitoring of employers' compliance with labor laws was strengthened [3]. These measures, aimed at increasing the transparency of migration processes and protecting the domestic labor market, have led to a significant reduction in the number of migrant workers. As a result, organizations began to face a number of negative consequences: labor shortages, decreased responsiveness to traditional working conditions, and increased search and recruitment costs. The mechanism that previously ensured a stable talent supply found itself in crisis. Employers accustomed to the established format of interaction with migrants are now forced to revise their HR strategies, including increasing salary offers, improving working conditions, and introducing additional incentives for staff retention. They are also required to closely monitor changes in the regulatory framework to ensure compliance with all legal requirements regarding migration registration and the employment of foreign citizens. Failure to comply with new regulations may result in administrative liability and risks during inspections by regulatory authorities. The ongoing changes in the Russian Federation's migration policy are having a systemic impact on the labor market. The reduced availability of foreign labor, the increased regulatory burden on employers, and increased competition for talent among companies are creating new realities that require the adaptation of recruitment and HR management strategies.

**Keywords:** migration outsourcing, migration policy, outstaffing, foreign employees, labor migration, legalization of foreign nationals' labor.

С 2025 г. в России вступили в силу законодательные изменения, существенно ужесточающие правила пребывания и трудоустройства иностранных граждан в Российской Федерации, что вызвало заметные изменения в структуре рынка труда, особенно в сфере общественного питания. Согласно Постановлению Правительства РФ № 2345 от 20 декабря 2024 г. были введены квоты и ограничения на труд иностранных работников в различных отраслях экономики [8].

Дополнительно к этому ужесточению были введены обязательные процедуры медицинского обследования, дактилоскопии и сертификации знания русского языка. Согласно новым правилам, иностранные граждане, планирующие

пребывать и работать в стране свыше 90 дней, обязаны пройти медицинский осмотр в течение 30 дней после въезда, иначе они лишаются права трудоустройства и подлежат депортации. Также иностранцы, задействованные в секторах торговли, услуг, строительства и образования, обязаны подтвердить знание русского языка специальным сертификатом. Эти меры направлены на усиление контроля над трудовой миграцией и улучшение качества предоставляемых услуг за счёт повышения квалификационных требований к иностранным работникам [5].

Помимо вышеуказанных мер, были ужесточены требования по финансовому контролю: все выплаты иностранным сотрудникам должны производиться исключительно через

банковские счета, что исключает наличный расчёт и позволяет государству эффективно контролировать доходы мигрантов и предотвращать нелегальную трудовую деятельность [7].

Эти нововведения имеют существенные последствия для российского рынка труда, особенно в секторе общественного питания. Согласно данным сервиса вакансий *HH.ru*, уже с начала 2024 г. спрос на поваров, официантов и прочий обслуживающий персонал вырос более чем на 75% [10]. Повышенный интерес работодателей к мигрантам в значительной степени обусловлен нехваткой отечественных кадров, которые не считают эту сферу деятельности достаточно престижной и привлекательной, предпочитая работу более высокого уровня квалификации. При этом рост заработных плат в сфере общепита ограничен экономическими реалиями отрасли, что дополнительно осложняет привлечение местного населения.

В период с 2020 по 2024 г. наблюдается устойчивая тенденция роста доли иностранных сотрудников при сокращении числа российских работников. Если в 2020 г. преобладали российские кадры (около 58%), то к 2023–2024 гг. ситуация изменилась — доля иностранных специалистов превысила 60%. Данная динамика напрямую отражает влияние изменений в миграционной политике РФ и сложности с привлечением и удержанием персонала [9].

Введение строгих ограничений, таким образом, создало серьёзный дисбаланс на рынке труда. Уже в первые месяцы 2025 г. ряд предприятий общепита столкнулся с острой нехваткой сотрудников, что повлекло за собой закрытие части заведений и снижение уровня сервиса. Согласно предварительным оценкам рынка, после введения ограничений число вакансий в этой сфере, занятых мигрантами, сократилось на 40–50% в регионах с наиболее жесткой миграционной политикой. Это подтверждается изменением структуры найма: работодатели всё чаще обращаются к местному населению, предлагая более гибкие условия труда и дополнительные льготы, однако значительного притока российских сотрудников пока не наблюдается.

Изменения в трудовом и миграционном законодательстве Российской Федерации оказали существенное влияние на процессы найма персонала, особенно в сфере общественного питания. На фоне нормативных трансформаций отмечается рост количества открытых вакансий, в частности, по позициям поваров и официантов. При этом данная отрасль традиционно характеризуется высокой текучестью кадров, что в совокупности с расширением спроса на работников обостряет конкуренцию между работодателями за ограниченное количество соискателей.

Указанная ситуация усугубляется снижением интереса со стороны российских граждан к трудоустройству на данных позициях при сохранении типичных для отрасли уровней заработной платы. В результате формируется дисбаланс между предложением и спросом на рабочую силу: основная масса кандидатов ранее формировалась за счёт трудовых мигрантов, однако в текущих условиях наблюдается сокращение их численности [2]. Это приводит к существенному снижению положительной конверсии кандидатов на вакантные должности и затрудняет построение эффективной рекрутинговой воронки.

В условиях нестабильности рынка труда и ужесточения миграционного регулирования организации сталкиваются с комплексом системных вызовов, оказывающих непосредственное влияние на эффективность процессов подбора и удержания персонала. Сложившаяся ситуация характеризуется значительным увеличением сроков найма, снижением результативности используемых каналов привлечения ра-

ботников, а также резким падением конверсии откликов в фактические выходы на работу. В особенности это проявляется при попытках восполнения вакансий с участием миграционного контингента, который в последние годы представляет собой наиболее мобильную и труднодоступную категорию трудовых ресурсов [6].

Снижение конкурентоспособности условий труда в небольших организациях по сравнению с другими участниками отрасли также усугубляет ситуацию. Тогда как крупные предприятия активно внедряют разнообразные и масштабные программы мотивации, включая гибкие графики, бонусные системы, питание, обучение и карьерное сопровождение — модель стимулирования в мелких и средних компаниях остаётся базовой и ограниченной финансовыми возможностями. Это приводит к тому, что мигранты, обладая всё большей осведомлённостью о рынке и доступом к альтернативным предложениям, предпочитают организации с более привлекательным социально-бытовым и финансовым пакетом [4].

Дополнительным фактором, усугубляющим кадровую нестабильность, становится усложнение миграционной политики на федеральном уровне. Постоянные изменения в нормативной базе, введение новых процедур и ужесточение требований к миграционному учёту требуют от работодателя высокой степени информированности и регулярного мониторинга законодательных актов. Административные подразделения в условиях ограниченного кадрового ресурса и высокой операционной нагрузки не располагают достаточным временем и инструментами для самостоятельного ведения полного объёма миграционной документации и сопровождения процессов легализации труда иностранных граждан. Эти обстоятельства приводят к перераспределению внутренних ресурсов, росту административных рисков и задержкам в принятии решений по найму.

Этот процесс требует существенных временных и административных ресурсов, отвлекая управленческий персонал от иных приоритетных задач и создавая риски несоблюдения сроков и нормативных требований. Учитывая возрастающую сложность миграционного законодательства и необходимость регулярного мониторинга изменений, актуальной становится задача пересмотра текущего подхода к ведению миграционного документооборота [1].

Одним из эффективных решений данной проблемы может стать делегирование соответствующих функций внешнему специализированному подрядчику. В этом контексте целесообразно рассмотреть возможность заключения договорных отношений с аутстаффинговой компанией, обладающей компетенцией в сопровождении миграционного учёта и кадрового делопроизводства для иностранных работников.

Основу миграционной практики в настоящее время составляет услуга «миграционный аутсорсинг», определяемая как передача «всех операций, связанных с подготовкой, подачей и текущим контролем юридического досье иностранного работника». Объем работ включает в себя составление и регистрацию трудовых договоров, ведение полного кадрового досье, отслеживание сроков действия документов о регистрации по месту жительства и разрешении на работу, подачу обязательных уведомлений о приеме и увольнении в МВД, проведение внутреннего миграционного аудита и подготовку документальных доказательств перед государственными проверками. При таком специализированном аутсорсинге в сфере миграционного законодательства компания берет на себя весь портфель обязательных документов работодателя для иностранных работников, при этом клиент сохраняет ежедневный оперативный контроль над персоналом.

Аутстаффинг описывается как механизм перевода сотрудников, прежде всего, иностранных трудовых мигрантов, в формальный штат организации, при этом они продолжают работать на клиента. При аутстаффинге кадровая компания становится работодателем, переводит работника в свой штат и берет на себя обязанности по начислению заработной платы, уплате налогов и составлению отчетности в МВД, в то время как сам работник продолжает выполнять повседневные задачи для клиента. Кроме того, компания по запросу предоставляет копии уведомлений Федеральной миграционной службы и другие документы, подтверждающие соответствие требованиям, на каждого сотрудника, тем самым предлагая документальное подтверждение для снижения налогового риска или риска миграционной проверки.

Можно выделить следующие экономические преимущества данной деятельности для российских компаний:

- комплексный подход к легализации иностранных сотрудников: компания берёт на себя налоговую и миграционную нагрузку, обеспечивая при этом соблюдение требований законодательства и снижая административные риски для клиента;
- прогнозируемое снижение до 40% общих затрат на трудоустройство за счет объединения установленных законом налогов и социальных взносов;
- сохранение упрощенного налогового режима для малых предприятий за счет снижения количества сотрудников на балансе;
- возможность документального подтверждения правомерности трудоустройства каждого сотрудника, что минимизирует вероятность санкций со стороны надзорных органов;
- экстернализация всех рисков, связанных с миграцией, начислением заработной платы и соблюдением трудового законодательства.

На практике такое позиционирование позволяет компаниям-клиентам переложить все предусмотренные законодательством обязанности работодателя — от оформления трудового договора до уведомления Федеральной миграционной службы — на один договор оказания услуг, сохранив при этом ежедневный управленческий контроль над работниками. Однако на сегодняшний день независимые аудиторские сертификаты большинства организаций, предоставляющих услуги миграционного аутсорсинга и аутстаффинга пока не опубликованы, так что внешняя доказательная база остается ограниченной.

Для внедрения этого решения требуется разработать пошаговую инструкцию по работе с аутстаффинговой моделью, включающую следующие этапы:

- 1) *идентификация потребности и формирование бюджета*. На первоначальном этапе необходимо определить конкретную потребность в аутстаффинге: какие функции и сколько сотрудников предполагается передать внешней организации. Параллельно с этим следует выделить соответствующий бюджет, обеспечивающий финансовую устойчивость решения при сохранении ключевых операционных показателей;
- 2) *анализ рынка и выбор поставщика услуг*. Далее проводится комплексное исследование рынка аутстаффинговых компаний. Особое внимание следует уделить наличию у потенциальных партнёров аккредитаций или лицензий, перечню предоставляемых услуг, тарифной сетке, типовым формам договоров и отзывам клиентов. Рекомендуется запросить детализированное коммерческое предложение, включая расчёт стоимости за единицу персонала;
- 3) *юридическая экспертиза и проверка надёжности провайдера*. На данном этапе осуществляется проверка юриди-

ческой чистоты предложенного формата сотрудничества: соответствие применимому законодательству (в том числе в части трудового и миграционного права), анализ корпоративной документации провайдера, репутационная проверка на основе открытых источников и клиентских кейсов;

- 4) *разработка и подписание договора*. После выбора оптимального партнёра разрабатывается договор генерального подряда, в котором чётко фиксируются обязанности и ответственность сторон, порядок документооборота, стоимость и сроки оказания услуг, а также условия урегулирования возможных споров;
- 5) *организация и сопровождение процесса аутстаффинга*. Подписание договора даёт старт организационному этапу. Необходимо наладить эффективное взаимодействие между внутренними подразделениями компании и представителями аутстаффинговой организации, установить механизмы текущего контроля качества услуг и внедрить процедуры регулярной отчётности. Также следует предусмотреть оперативные сценарии реагирования на нестандартные ситуации и регламенты разрешения потенциальных конфликтов;
- 6) *оценка эффективности и формирование выводов*. По итогам первого цикла сотрудничества проводится комплексная оценка достигнутых результатов: сопоставление фактических показателей с запланированными, выявление сильных и слабых сторон модели, а также формулировка рекомендаций по оптимизации взаимодействия в дальнейшем.

Данное мероприятие носит контрольный и аналитический характер. Его значимость заключается в оценке достижения поставленных целей, выявлении отклонений и выработке корректирующих мер. Системный мониторинг позволяет не только оценить эффективность реализованных мероприятий, но и сформировать базу для дальнейших управленческих решений.

Предложенные мероприятия охватывают весь жизненный цикл проекта: от стратегического согласования до внедрения и последующего контроля. Их последовательная реализация обеспечит переход к устойчивой, интегрированной модели управления персоналом, соответствующей современным требованиям эффективности и адаптивности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Васильева А.В.* Инструменты максимизации легальной занятости иностранной рабочей силы в России [Текст] / А.В. Васильева // Социально-трудовые исследования. — 2025. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-maksimizatsii-legalnoy-zanyatosti-inostrannoy-rabochey-sily-v-rossii> (дата обращения: 30.09.2025).
2. *Гурова Е.В.* Рынок труда: новые реалии и вызовы [Текст] / Е.В. Гурова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — № 1. — С. 12–15. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-14-1-12-15> (дата обращения: 30.09.2025).
3. Изменения на 2023 год в работе с иностранными гражданами [Электронный ресурс] // [Guestworkers.ru](https://www.guestworkers.ru). — 2023. — URL: <https://www.guestworkers.ru/blog/izmeneniya-na-2023-god-v-rabote-s-inostrannymi-grazhdanami> (дата обращения: 30.09.2025).
4. *Карташова Л.В.* Управление человеческими ресурсами: глобальные вызовы и возможности [Текст] / Л.В. Карташова, М.В. Мусимович // Лидерство и менеджмент. — 2024. — Т. 11. — № 1. — С. 13–32.

5. Мансурова П.К. Общая характеристика государственной миграционной политики РФ в сфере трудовых отношений. Основы правового регулирования трудовых отношений иностранных граждан и лиц без гражданства в РФ [Текст] / П.К. Мансурова // Вестник науки. — 2025. — № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschaya-harakteristika-gosudarstvennoy-migratsionnoy-politiki-rf-v-sfere-trudovyh-otnosheniy-osnovy-pravovogo-regulirovaniya> (дата обращения: 30.09.2025).
6. Махмудова М.М. Международная трудовая миграция в Россию в условиях кадрового дефицита в экономике: анализ современных тенденций [Текст] / М.М. Махмудова, В.В. Ефремова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 1. — С. 50–55. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-50-55> (дата обращения: 30.09.2025).
7. Михалева О.М. Современная миграционная политика России [Текст] / О.М. Михалева, В.В. Кашникова // Экономика. Социология. Право. — 2024. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-migratsionnaya-politika-rossii-1> (дата обращения: 30.09.2025).
8. Постановление Правительства РФ от 29.12.2020 № 2345 (ред. от 24.03.2023) «Об утверждении Правил определения, корректировки и перераспределения между субъектами Российской Федерации квоты на выдачу иностранным гражданам и лицам без гражданства разрешений на временное проживание в Российской Федерации комиссиями, формируемыми в субъектах Российской Федерации [Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/70170950> (дата обращения: 30.09.2025).
9. Трудовая миграция в России: найм иностранных работников, актуальная статистика и тренды. [Электронный ресурс] // Центр правовой защиты и социально-культурной адаптации мигрантов РОСМИГРАНТ. — 2024. — 23 фев. — URL: <https://vc.ru/migrate/1029438-trudovaya-migraciya-v-rossii-naym-inostrannyh-rabotnikov-aktualnaya-statistika-i-trendy> (дата обращения: 30.09.2025).
10. HeadHunter [Электронный ресурс]. — URL: <https://hh.ru/articles?hhtmFrom=main>
- zatsii-legalnoy-zanyatosti-inostrannoy-rabochey-sily-v-rossii (accessed: 30.09.2025).
2. Gurova E.V. Labor market: new realities and challenges // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2025, no. 1, pp. 12–15. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-14-1-12-15> (accessed: 30.09.2025).
3. Changes in Working with Foreign Citizens for 2023 [Electronic resource] // Guestworkers.ru. 2023. URL: <https://www.guestworkers.ru/blog/izmeneniya-na-2023-god-v-rabote-s-inostrannymi-grazhdanami> (accessed: 30.09.2025).
4. Kartashova L.V., Musimovich M.V. Human Resource Management: Global Challenges and Opportunities // Leadership and Management. 2024, vol. 11, no. 1, pp. 13–32.
5. Mansurova P.K. General characteristics of the state migration policy of the Russian Federation in the sphere of labor relations. Fundamentals of legal regulation of labor relations of foreign citizens and stateless persons in the Russian Federation // Vestnik nauki. 2025, no. 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschaya-harakteristika-gosudarstvennoy-migratsionnoy-politiki-rf-v-sfere-trudovyh-otnosheniy-osnovy-pravovogo-regulirovaniya> (accessed: 30.09.2025).
6. Makhmudova M.M., Efremova V.V. International labor migration to Russia in the context of personnel shortage in the economy: analysis of current trends // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2024, no. 1, pp. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-50-55> (accessed: September 30, 2025).
7. Mikhaleva O.M., Kashnikova V.V. Modern migration policy of Russia // Economy. Sociology. Law. 2024, no. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-migratsionnaya-politika-rossii-1> (accessed: 30.09.2025).
8. RF Government Resolution No. 2345 of 29.12.2020 (as amended on 24.03.2023) “On Approval of the Rules for Determining, Adjusting, and Redistributing Between the Constituent Entities of the Russian Federation the Quota for Issuing Temporary Residence Permits in the Russian Federation to Foreign Citizens and Stateless Persons by Commissions Formed in the Constituent Entities of the Russian Federation.” [Electronic resource]. URL: <https://base.garant.ru/70170950> (accessed: 30.09.2025).
9. Labor Migration in Russia: Hiring Foreign Workers, Current Statistics, and Trends. [Electronic resource] // Center for Legal Protection and Socio-Cultural Adaptation of Migrants ROS-MIGRANT. 2024. Feb 23. URL: <https://vc.ru/migrate/1029438-trudovaya-migraciya-v-rossii-naym-inostrannyh-rabotnikov-aktualnaya-statistika-i-trendy> (accessed: 30.09.2025).
10. HeadHunter [Electronic resource]. URL: <https://hh.ru/articles?hhtmFrom=main>

## REFERENCES

Кожевникова Т.

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ОНА ЕСТЬ

М.: Эксмо, 2026, 240 с.

Татьяна Кожевникова работает в управлении персоналом 25 лет, она являлась HR-директором Оргкомитета Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России.

Прочитав книгу, вы узнаете:

- как управлять людьми в реалиях российской ментальности;
- как определить ценности компании и сделать их преимуществом вашего бизнеса;
- как измерить эффективность управления корпоративной культурой.

ТАТЬЯНА КОЖЕВНИКОВА  
эксперт по управлению персоналом  
крупнейших международных корпораций

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА  
КАК ОНА ЕСТЬ

