



НОВЫЕ ВЫЗОВЫ  
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

**РЕВОЛЮЦИОННОЕ  
РАЗВИТИЕ АУТСОРСИНГА  
В РОССИИ: ОТ ЭКОНОМИИ  
К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ  
КОНКУРЕНТНОМУ  
ПРЕИМУЩЕСТВУ**

# СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ	1
КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ	2
РЕЙТИНГ ОТРАСЛЕЙ ПО СТЕПЕНИ ВЫИГРЫША ОТ АУТСОРСИНГА	4
МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ: КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ	6
АУТСОРСИНГ АКТИВНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ, И КОМПАНИИ СВЯЗАНЫ ДРУГ С ДРУГОМ	7
СЫРЬЕВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И БОЛЬШИЕ РАССТОЯНИЯ МЕЖДУ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ УЗЛАМИ СНИЖАЮТ ДОЛЮ АУТСОРСИНГА В РЕГИОНЕ, А РАСПРОСТРАНЕННОСТЬ МСП ЕЕ УВЕЛИЧИВАЕТ	11
АУТСОРСИНГ СТИМУЛИРУЕТ РОСТ КОМПАНИЙ, А СМЕЛЫЕ СТРАТЕГИИ УВЕЛИЧИВАЮТ ПРИБЫЛЬНОСТЬ	14
ЧЕМ БОЛЬШЕ ДОЛЯ АУТСОРСИНГА, ТЕМ ВЫШЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА	17
АУТСОРСИНГ ПОВЫШАЕТ ДОХОДНОСТЬ КАПИТАЛА И АКТИВОВ	20
АУТСОРСИНГ СНИЖАЕТ КАПИТАЛОЕМКОСТЬ БИЗНЕСА	24
ДОЛГ – ПЛАТА ЗА ПРЕИМУЩЕСТВА АУТСОРСИНГА	29
ЧТО ДЕЛАТЬ И КАК ОСОЗНАННО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИНСТРУМЕНТЫ АУТСОРСИНГА?	32
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. МЕТОДОЛОГИЯ «УМНАЯ ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ» (УЦЦ)	34
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СВОДНЫЕ ДАННЫЕ ПО ТРЕМ ГРУППАМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА	36
КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ	37

# ВСТУПЛЕНИЕ

Споры о том, эффективен ли аутсорсинг, не утихают многие годы. Компании до сих пор напряженно обсуждают необходимость перевода на аутсорсинг ИТ-направления, логистики, кол-центра или создания объединенного центра обслуживания внутри группы компаний.

Поэтому мы провели исследование, чтобы дать на основе анализа точных данных однозначный ответ на вопрос: эффективен ли аутсорсинг как управленческий инструмент.

Наш главный вывод: **аутсорсинг действительно повышает эффективность функционирования компании**. Фактически за последние годы незаметно совершилась своеобразная **революция в сфере аутсорсинга**. Компании стали шире применять этот инструмент и получать большие выгоды – в доходности, темпах роста выручки, производительности труда, возврате на вложенный капитал и по целому ряду других показателей.

Анализ финансовых показателей фирм последних лет явно свидетельствует, что из инструмента экономии аутсорсинг трансформировался в стратегическое решение относительно конфигурации цепочки создания ценности.

Вопрос использования аутсорсинга становится еще актуальнее в эпоху платформенной экономики. Цифровые посредники (по сути универсальные аутсорсинговые провайдеры<sup>1</sup>) – торговые платформы, агрегаторы такси, доставки, еды, бытовых и профессиональных услуг, операторы цифровых финансов – играют все большую роль в развитии рынков. В 2025 г., например, доля онлайн-торговли составила 18,8% от общего товарооборота в России<sup>2</sup>,

а в новом цифровом финтехе клиентов оказалось больше, чем у вполне уважаемого традиционного банка, одного из крупнейших в России.

Мы не стремимся представить аутсорсинг как панацею. На работу компании влияет множество факторов – от рыночной среды, выбранной стратегии, качества управления до уровня закредитованности, степени принятия риска и пр.

Безусловно, не всем компаниям нужно передавать большинство функций на аутсорсинг и становиться виртуальными или платформенными. Так, для сферы онлайн-ритейла с высокими продажами жизненно важны производители товаров. Виртуальным телеком-операторам необходимы реальные владельцы сетевой инфраструктуры, а агрегаторам такси – водители с автомобилями и таксопарки.

Поэтому в нашем исследовании мы представляем не только результаты независимого анализа глубины проникновения аутсорсинга в российский бизнес и границ фирмы, но и наши рекомендации: как предприниматели и менеджеры могут осознанно использовать инструмент аутсорсинга для роста и развития своих компаний.

Для анализа данных мы создали уникальную методологию «Умная цепочка создания ценности» (УЦЦ). Она позволяет не только определить эффекты аутсорсинга на уровне экономики страны, региона или отрасли, но и провести быструю диагностику и сделать бенчмаркинг уровня любой фирмы, сопоставив его с данными конкурентов, отрасли, региона и по любому набору показателей.

<sup>1</sup> Цифровые посредники – это универсальные аутсорсинговые платформы, предоставляющие услуги разным сторонам рыночных отношений и упрощающие транзакции между ними.

<sup>2</sup> Лидеры и аутсайдеры онлайн-торговли. Итоги 2025 г. (<https://pro.rbc.ru/demo/6995d70c9a7947df5c3214f4>)

# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ



## **АУТСОРСИНГ ИЗ ОТДЕЛЬНОГО ИНСТРУМЕНТА ЭКОНОМИИ ПРЕВРАТИЛСЯ В ОСНОВНУЮ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА И ТЕСНО СВЯЗАЛ КОМПАНИИ ДРУГ С ДРУГОМ**

В России сфера аутсорсинга довольно развита. Это уже не отдельный инструмент экономии, а доминирующий способ организации бизнеса и границ фирмы. В среднем доля аутсорсинга в экономике составляет 70–80%, а диапазон значений в различных отраслях находится в интервале 40–90%. Это значит, что в современном мире все компании оказываются неразрывно связаны хозяйственными связями и партнерствами. Это, безусловно, хороший сигнал для всего рынка и его дальнейшего развития.

Чем крупнее выручка компании, тем активнее эта организация использует услуги аутсорсинга. Сходная динамика характерна и для более молодых компаний: они чаще привлекают внешний ресурс.



## **СЫРЬЕВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И БОЛЬШИЕ РАССТОЯНИЯ МЕЖДУ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ УЗЛАМИ СНИЖАЮТ ДОЛЮ АУТСОРСИНГА В РЕГИОНЕ, А РАСПРОСТРАНЕННОСТЬ МСП ЕЕ УВЕЛИЧИВАЕТ**

Чем четче сырьевая специализация региона, тем больше в нем вертикально интегрированных компаний, а аутсорсинг менее распространен.

Чем больше в регионе малых и средних предприятий, тем заметнее доля аутсорсинга. Зачастую именно они выступают в роли провайдеров различных услуг – от бухгалтерских, юридических и ИТ до производственной кооперации.



## **АУТСОРСИНГ УСКОРЯЕТ РОСТ КОМПАНИЙ, А СМЕЛЫЕ СТРАТЕГИИ УВЕЛИЧИВАЮТ ПРИБЫЛЬНОСТЬ**

У компаний с более высокой долей аутсорсинга в среднем быстрее растет выручка: около 16% год к году по сравнению с 10% у тех, кто стремится больше делать сам. Платой за рост становится незначительное снижение маржинальности. Однако чем больше доля аутсорсинга, тем выше операционная прибыльность. Это означает, что внешние подрядчики не только помогают масштабироваться, но и при грамотной конфигурации цепочки создания ценности способны усиливать финансовый результат.



## **БОЛЬШЕ АУТСОРСИНГА – ВЫШЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА**

Между долей аутсорсинга и выработкой на одного сотрудника наблюдается устойчивая положительная зависимость. Компании, активно использующие внешних подрядчиков, концентрируют собственный штат на ключевых функциях, а вспомогательные процессы передают на рынок. В результате производительность труда в таких организацияхкратно выше, чем у тех, кто предпочитает большинство задач выполнять самостоятельно.



## **АУТСОРСИНГ ПОВЫШАЕТ ДОХОДНОСТЬ КАПИТАЛА И АКТИВОВ**

По показателям рентабельности капитала и активов (ROE и ROA) компании с высокой долей аутсорсинга устойчиво опережают остальные группы: их прибыль на каждый рубль собственного капитала и активов больше. Эффект особенно заметен в отраслях с возможностью разделения ключевых и вспомогательных функций, где модель «управлять и координировать» оказывается эффективнее модели «владеть всем».



## **АУТСОРСИНГ СНИЖАЕТ КАПИТАЛОЕМКОСТЬ БИЗНЕСА**

Чем выше доля аутсорсинга, тем ниже зависимость бизнеса от собственных «тяжелых» активов и капитальных вложений. У таких компаний существенно меньше доля основных средств в активах и ниже отношение CAPEX к выручке. При этом их активы растут быстрее, и это происходит за счет более ликвидных компонентов – оборотного капитала и операционных активов, а не за счет наращивания инфраструктуры.



## **ДОЛГ – ПЛАТА ЗА ПРЕИМУЩЕСТВА АУТСОРСИНГА**

Рост аутсорсинга требует финансирования оборота, и в российской практике таким источником часто становится кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками. Поэтому ее доля выше у тех, кто активно применяет аутсорсинг, однако по мере роста зрелости партнерских отношений зависимость от долга снижается.

Таким образом, ключевой вывод нашего исследования, сделанный на основе анализа статистических данных десятков тысяч компаний, такой:

## **ЧЕМ БОЛЬШЕ ПРИВЛЕКАЕТСЯ АУТСОРСИНГ, ТЕМ КОМПАНИЯ УСПЕШНЕЕ**

И наоборот:

## **УСПЕШНЫЕ КОМПАНИИ АКТИВНО ИСПОЛЬЗУЮТ АУТСОРСИНГ**

# РЕЙТИНГ ОТРАСЛЕЙ ПО СТЕПЕНИ ВЫИГРЫША ОТ АУТСОРСИНГА<sup>3</sup>

Отрасль / показатель	Темпы роста выручки	ЕВИТ	ROA	ROE	Производительность труда	Темпы роста активов	Интенсивность капитальных вложений к выручке	Доля основных средств в активах	Кредиторская задолженность	Итоговый балл положительного влияния аутсорсинга
Образование	1	2	3	3	1	1	1	1	3	16
Электроэнергетика	1	-1	3	2	3	1	3	3	-3	12
Здравоохранение	1	3	3	1	1	1	1	2	-1	12
Прочие потребительские и персональные услуги	2	-1	3	2	3	2	1	1	-1	12
Водоснабжение и управление отходами	1	-1	2	2	2	1	3	3	-2	11
Транспорт и логистика	1	-1	2	2	3	1	2	2	-2	10
Розничная и оптовая торговля	1	-1	2	1	3	1	1	1	1	10
Аренда и лизинг, подбор персонала, турагентства, АХО	1	1	1	1	3	1	1	1	-1	9
Сельское хозяйство	1	3	2	1	1	1	-1	1	-1	8
Консалтинг, бухгалтерские и прочие профуслуги, НИОКР	1	-1	1	2	3	1	1	1	-2	7
Добыча полезных ископаемых	1	2	2	1	1	1	-1	1	-1	7
Строительство	2	-1	1	1	2	1	1	1	-2	6
Тяжелая и обрабатывающая промышленность	1	-1	2	1	1	1	1	1	-1	6
Развлечения, культура и спорт	1	1	2	3	3	-3	-1	1	-2	5
Недвижимость	1	-3	1	1	3	1	2	1	-3	4
HoReCa (гостиницы, рестораны и общепит)	1	-1	1	1	1	1	-1	1	-1	3
Госсектор и социальная сфера	3	-1	-2	-3	1	3	-3	1	3	2
ИТ и телеком	1	-1	-3	1	3	1	1	1	-2	2
Банки, финансы и страхование	2	-3	-2	-1	2	1	1	-3	-1	-4

■ Максимальный положительный эффект от привлечения аутсорсинга  
 ■ Значительный положительный эффект от привлечения аутсорсинга

■ Частичный положительный эффект от привлечения аутсорсинга  
 ■ Частичный отрицательный эффект от привлечения аутсорсинга

■ Значительный отрицательный эффект от привлечения аутсорсинга  
 ■ Максимально отрицательный эффект от привлечения аутсорсинга

<sup>3</sup> Рейтинг рассчитан путем сравнения удельных выгод между двумя группами («Чемпионы» и «Сделай сам») и приведения их к единой шкале от -3 (наименьшая выгода) до 3 (наибольшая выгода).

Наиболее устойчивый положительный эффект наблюдается в сфере образования, электроэнергетике и ЖКХ, здравоохранении, потребительских услугах, секторе транспорта и логистики, торговли, административной деятельности, сельском хозяйстве, консалтинге, добыче полезных ископаемых и строительстве. В этих индустриях компании с высокой долей аутсорсинга систематически демонстрируют лучшие результаты сразу по нескольким ключевым показателям.

В промышленности, индустрии развлечений, сфере недвижимости, HoReCa, ИТ, телекоме и гос-

секторе также наблюдается положительный эффект, но он менее ярко выражен. Единственная отрасль, у которой эффект от аутсорсинга оказался по совокупности отрицательным, – это финансовый сектор, что объясняется в большей степени особенностями ведения бухгалтерского учета.

Аутсорсинг оказывается эффективным не только в «легких» сервисных бизнес-моделях, но и в ряде традиционно капиталоемких отраслей экономики, где он помогает оптимизировать структуру цепочки создания ценности.

В сервисных индустриях (таких как образовательные, медицинские, потребительские услуги, консалтинг, транспортный сектор) эффект объясняется прежде всего возможностью масштабирования бизнеса без существенного роста активов и постоянного персонала.

В капиталоемких отраслях – строительстве, электроэнергетике, добыче и промышленности – аутсорсинг позволяет использовать преимущества специализации подрядчиков и гибко управлять затратами на оборудование, инфраструктуру и персонал.





# МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ: КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Совместно с экспертом Президентской академии (РАНХиГС) мы разработали собственную методологию «Умная цепочка создания ценности (УЦЦ)», в рамках которой исследовали показатели бухгалтерской отчетности российских компаний с 2018 по 2025 г., отобрав организации с выручкой от 500 млн до 20 млрд руб.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНОВ

Мы исходили из классического понимания аутсорсинга в теории границ фирмы, основоположником которой является нобелевский лауреат Рональд Коуз.

**Собственные силы** – все, что компания делает сама.

**Аутсорсинг** – все, что передано сторонним подрядчикам и поставщикам.

То есть наше понимание аутсорсинга шире его традиционной трактовки как передачи отдельных вспомогательных функций (например, ИТ или бухгалтерии).

За долю аутсорсинга мы взяли процентное отношение расчетов с поставщиками и подрядчиками к общим затратам организаций.

В качестве доказательной базы мы использовали большой массив данных 55 тысяч уникальных компаний за 8 лет до 2025 года включительно, что дало нам 272 тысяч валидных наблюдений.

Мы разделили все компании, включенные в исследование,

на три равные группы по уровню использования аутсорсинга – «Сделай сам» (слабая степень привлечения аутсорсинга), «Середнячки» (средний уровень развитости аутсорсинга) и «Чемпионы» (высокая доля аутсорсинга).

Мы также исследовали данные компаний в разрезе отраслей и регионов.

Далее мы провели анализ статистической зависимости каждой из трех групп по основным показателям эффективности компаний, которые рассчитали на основе бухгалтерской отчетности.

Цель анализа – выяснить, влияет ли уровень аутсорсинга на рост или снижение этих показателей.

*Подробное описание методологии УЦЦ – в приложении 1.*

Методология и результаты исследования были рассмотрены и получили одобрение Института управления Президентской академии (РАНХиГС).

*Передавай все на аутсорсинг – и ты не получишь выгоду за счет экономии на масштабе. Но упusti выгоды аутсорсинга – и твоя компания превратится в неуправляемую бюрократическую машину.*

*Границы фирмы определяются тем моментом, когда издержки организации от операций внутри фирмы становятся сопоставимы с издержками их осуществления через рынок.*

Рональд Коуз<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Коуз Р. Природа фирмы // Вехи экономической мысли. М.: Экономика, 2007 (1937). С. 30–50.



# АУТСОРСИНГ АКТИВНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ, И КОМПАНИИ СВЯЗАНЫ ДРУГ С ДРУГОМ

Одним из главных открытий в ходе исследования стал уровень проникновения аутсорсинга в практику российских компаний. В среднем доля операций, передаваемых сторонним подрядчикам, составляет 83%<sup>5</sup>.

В нашу выборку включены компании с выручкой больше 500 млн руб., поэтому в нее вошло много торговых организаций (около 38%). Но даже без учета сектора торговли медианная доля аутсорсинга составляет весомые 74%.

Такая статистика в целом соответствует исследованиям американского рынка<sup>6</sup>. В 2014 г. экономисты University of Chicago и бизнес-школы Chicago Booth также определили долю внешних операций в структуре затрат компаний в 84%.

На первый взгляд такой высокий уровень аутсорсинга может удивить. Однако при ближайшем рассмотрении значение становится более понятным. В современной рыночной экономике ни одна компания не функционирует в вакууме. Бизнес – это не фабрика, работающая самостоятельно, а составной элемент общей сети

поставщиков, подрядчиков и партнеров, связанных между собой контрактами, репутацией и повторяющимися сделками. Чем плотнее и четче выстроена эта сеть, тем устойчивее экономика в целом.

Аутсорсинг из инструмента сокращения затрат превратился в доминирующую форму организации деятельности компаний в России.

Компании, которые умеют выстраивать долгосрочные отношения с внешними контрагентами, получают доступ к специализации, гибкости и масштабу, которые недостижимы внутри одной организации. Именно поэтому высокий уровень аутсорсинга говорит не о слабости компаний, а о зрелости рыночных институтов и способности бизнеса сотрудничать на постоянной основе.

*Ключ к возникновению сотрудничества заключается в том, что будущее имеет значение.*

Роберт Аксельрод<sup>7</sup>

Высокая доля аутсорсинга в экономике подтверждается и примерами на отдельных рынках. Например, соотношение выручки крупнейших кэптивных ИТ-компаний и независимых игроков в России как раз составляет 15% к 85% в пользу аутсорсинговых партнеров<sup>8</sup>. Та же ситуация на рынке складских помещений: по модели аренды, а не собственности в России функционирует около 80% складов<sup>9</sup>. В горнорудной добыче 94% буровзрывных работ производятся подрядчиками<sup>10</sup>.

<sup>5</sup> Медианное значение по всей выборке составляет 84%, среднее арифметическое – 77%.

<sup>6</sup> Vertical Integration and Input Flows (<https://enghinalatlay.github.io/viplantevidence.pdf>)

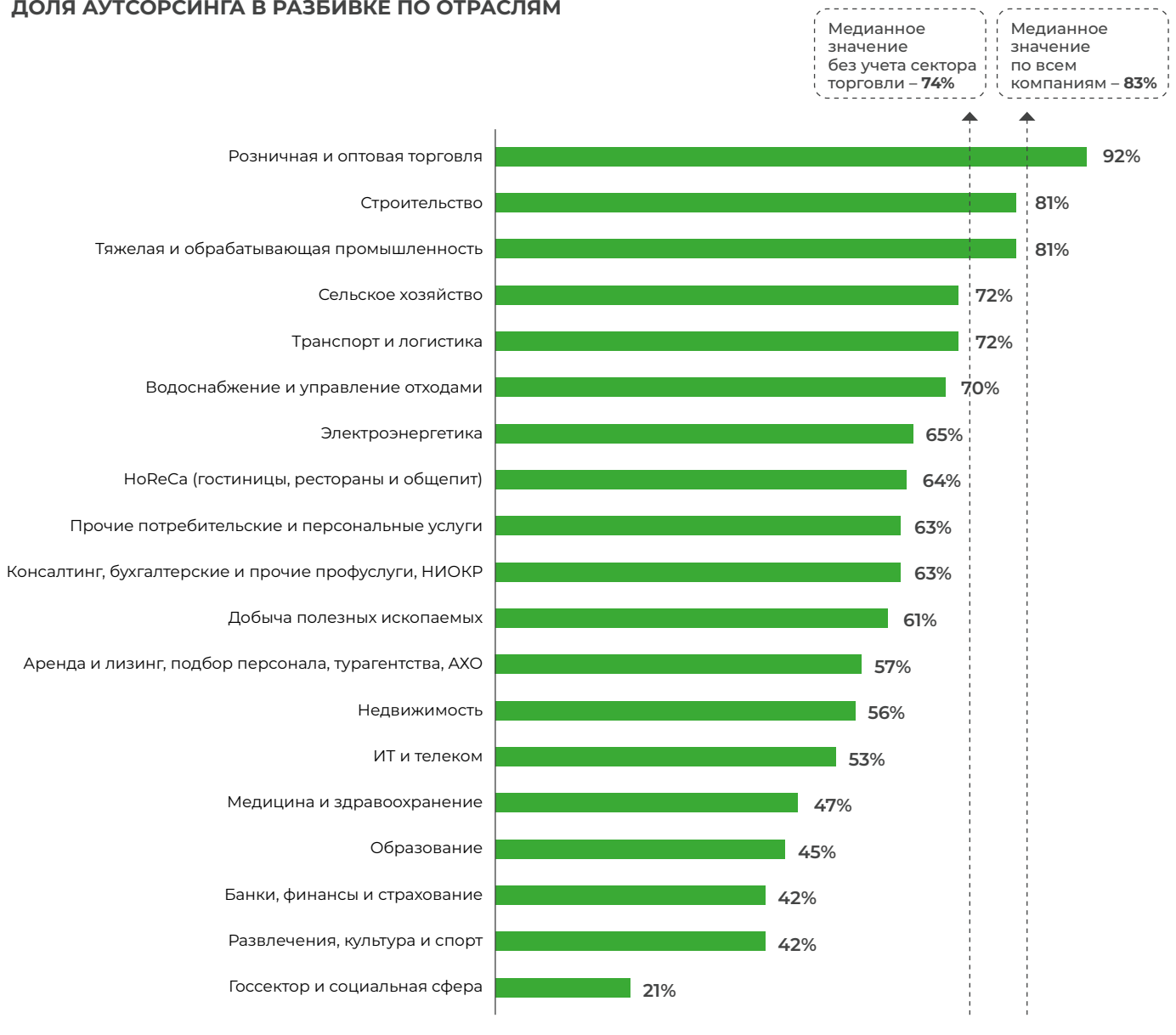
<sup>7</sup> Известный исследователь механизмов сотрудничества в экономике и обществе (Axelrod, R. The evolution of cooperation / R. Axelrod. – New York: Basic Books. – 2006)

<sup>8</sup> «Новатэк» создал «ИТ-дочку» для разработки софта (<https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2025/08/08/1130166-novatek-sozdal-it-dochku-dlya-razrabotki-softa>)

<sup>9</sup> Почему ретейлеры не хотят строить склады, хотя площадей не хватает (<https://pro.rbc.ru/demo/66ab67129a7947a3b7cf433f>)

<sup>10</sup> Горнодобыча ищет точки опоры ([https://www.vedomosti.ru/industry/industrial\\_policy/articles/2026/02/27/1179649-gornodobicha](https://www.vedomosti.ru/industry/industrial_policy/articles/2026/02/27/1179649-gornodobicha))

## ДОЛЯ АУТСОРСИНГА В РАЗБИВКЕ ПО ОТРАСЛЯМ



## ОТРАСЛИ, НАИБОЛЕЕ АКТИВНО ПРИВЛЕКАЮЩИЕ АУТСОРСИНГ

Сектор торговли лидирует по доле аутсорсинга (92%), что отражает базовую модель функционирования отрасли: торговые компании практически не создают продукт самостоятельно, а выступают координаторами потоков товаров, логистики и сервисов. Основная добавленная стоимость формируется за счет управления ассортиментом, ценообразования, маркетинга и клиентского опыта, тогда как производство, значительная часть логистики и сопутствующих услуг находятся за пределами границ фирмы.

Строительство и обрабатывающие производства (81%) также

отличаются большой долей внешних закупок – это сырье, материалы, услуги подрядных, проектных и других организаций. Высокий уровень аутсорсинга в промышленности обусловлен и глубокой специализацией цепочек поставок. Даже металлургические компании при значительной степени вертикальной интеграции активно используют внешних подрядчиков в области машиностроения, ремонта, ИТ, логистики и инжиниринга. Схожая логика и у машиностроительных холдингов, где значительная доля комплектующих и услуг приобретает-ся на стороне.

Высокая доля аутсорсинга в сельском хозяйстве (72%) может показаться неочевидной, однако современное агропроизводство представляет собой сложную цепочку специализированных услуг. Крупнейшие сельхозпроизводители, владея ключевыми активами (земля, переработка, бренды), широко используют услуги независимых перевозчиков, элеваторов, сервисных компаний и подрядчиков по сельхозработам.

В транспортировке и хранении (72%) не меньше аутсорсинга, если вспомнить, сколько складских помещений в России находится в аренде и что большинство перевозок осуществляется

независимыми перевозчиками. Кроме того, в отрасли появляется все больше агрегаторов – от пассажирских и грузовых перевозок до обслуживания экспортно-импортных операций.

В сфере ЖКХ (65% / 70%) традиционно велика доля потребляемых ресурсов. В электроэнергетике, например, около 70% приходится на топливо – газ или уголь. И крупнейшие энергетические компании почти не занимаются добычей самостоятельно.

Сегмент HoReCa<sup>11</sup> (64%) довольно активно покупает всевозможные услуги – от продуктов до клининга, а все помещения, даже у крупнейших сетей, обычно находятся в аренде.

Профессиональные услуги (63%), к которым относятся в том числе консалтинг, НИОКР и инжиниринг, привлекают временные проектные команды, экспертов, покупают ИТ-услуги и прочие сервисы, необходимые для оказания содействия клиентам.

Доля аутсорсинга в добыче полезных ископаемых (61%) также велика, но уже приближается к середине диапазона, что объясняется склонностью отрасли к вертикальной интеграции, особенно нефтяных компаний. Вместе с тем доля внешних контрактов в структуре затрат отнюдь не мала. Это различные нефтесервисные услуги, которые в большей части по-прежнему выполняются независимыми поставщиками.

## ОТРАСЛИ, СЛАБО ИСПОЛЬЗУЮЩИЕ АУТСОРСИНГ

Услуги в сфере недвижимости предполагают больше операций с собственными активами, которые принадлежат компаниям на праве собственности, поэтому средняя отметка в 56% здесь неудивительна.

Информационные технологии и телеком в основном оперируют собственным штатом разработчиков или активов, находящихся в собственности (53%). Например, до сих пор больше половины всей башенной инфраструктуры находится в собственности у крупнейших телеком-операторов.

Медицина (47%), образование (45%), развлечения и спорт (42%) также во многом опираются на собственный профессиональный штат и активы.

Банковский, страховой и финансовый сектор (42%) весьма консервативен. Крупнейшие банки владеют тысячами отделений, собственными службами инкассации, дата-центрами, производством серверов и банкоматов и даже корпоративными университетами.

Минимальная доля аутсорсинга характерна для организаций государственного сектора (21%).

Это объясняется нормативными ограничениями, требованиями к безопасности и специфическими функциями, которые по своей природе трудно передать внешним исполнителям.

Даже в случаях, когда привлекаются подрядчики (например, ИТ-сопровождение или инфраструктурные проекты), ключевые функции остаются внутри государственных организаций, что структурно ограничивает масштабы аутсорсинга.

## ДОЛЯ АУТСОРСИНГА УВЕЛИЧИВАЕТСЯ ПО МЕРЕ РОСТА ВЫРУЧКИ КОМПАНИИ

Чем выше выручка компании, тем больше доля привлекаемого аутсорсинга. Мы выяснили, что средняя доля аутсорсинга у малых предприятий составляет 78%, у средних – 84%, а у крупных – 86%. Это говорит о том, что по мере своего развития компании учатся оптимальнее распределять ресурсы между собственными силами и рынком, концентрируя внутри то, что действительно важно для победы в конкурентной борьбе.

Крупные компании не просто больше покупают – они более избирательно формируют цепочку создания ценности. По мере роста бизнеса увеличивается сложность операций, география присутствия,

ДОЛЯ АУТСОРСИНГА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА КОМПАНИИ



номенклатура продукции и число контрагентов. Управлять всей этой системой исключительно внутренними ресурсами, согласно теории границ фирмы, становится экономически менее выгодно.

Кроме того, крупные компании обладают большей переговорной

силой и могут выстраивать долгосрочные контракты с поставщиками на более выгодных условиях. Масштаб позволяет стандартизировать процессы закупок и управлять сетью подрядчиков как полноценным элементом операционной модели.

<sup>11</sup> HoReCa (Hotel, Restaurant, Cafe/Catering) – индустрия гостеприимства и общественного питания.

## АУТСОРСИНГ ПРИВЛЕКАЕТ МОЛОДЫЕ КОМПАНИИ

Аутсорсинг активнее используют молодые компании. Средний возраст «чемпионов» аутсорсинга – 10 лет, «среднячков» – 12, а группы «Сделай сам» – 13.

Молодые компании изначально строятся по более гибкой модели. Они, как правило, формировались в условиях развитого рынка сервисных услуг и аутсорсинга и могли на него полагаться в своем развитии. Для них аутсорсинг – это не инструмент оптимизации уже существующей структуры, а изначальный принцип построения бизнеса.

Кроме того, молодые компании чаще сталкиваются с ограничениями по капиталу. Передача непрофильных функций «на сторону» позволяет снизить первоначальные инвестиции, ускорить запуск и масштабирование, а также уменьшить постоянные издержки.

**МЕДИАННЫЙ ВОЗРАСТ КОМПАНИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СТЕПЕНИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА**



Это особенно характерно для технологических стартапов, онлайн-сервисов, образовательных платформ, маркетинговых агентств и других представителей новой экономики.

Напротив, более зрелые компании чаще формировались в иной институциональной среде, когда вертикальная интеграция и владение активами помогли

преодолеть ограничения рынка в виде отсутствия сервисных провайдеров. Со временем внутри них накапливаются собственные подразделения, инфраструктура и управленческие слои, что формирует «эффект колеи», снижает гибкость и несколько затрудняет переход к модели активного использования аутсорсинга.

## ЧАСТНЫЕ КОМПАНИИ ЧАЩЕ ОБРАЩАЮТСЯ К АУТСОРСИНГУ

Мы выявили существенные различия в степени использования аутсорсинга между компаниями с государственным участием<sup>12</sup> и частными компаниями. Медианная доля аутсорсинга государственных компаний составила 54%, в то время как средняя доля остальных компаний, которые преимущественно относятся к частному сектору, достигла 83%.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что частный бизнес в большей степени склонен использовать аутсорсинг, тогда как компании с государственным участием чаще выполняют функции самостоятельно.

**ДОЛЯ АУТСОРСИНГА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА СОБСТВЕННОСТИ КОМПАНИИ**



Это может быть связано с более гибкой организационной структурой частных фирм, стремлением к повышению эффективности и оптимизации издержек за счет передачи отдельных процессов внешним подрядчикам. В то же время государственные

компании, как правило, характеризуются более высокой степенью вертикальной интеграции и институциональными ограничениями, что может снижать интенсивность использования аутсорсинга.

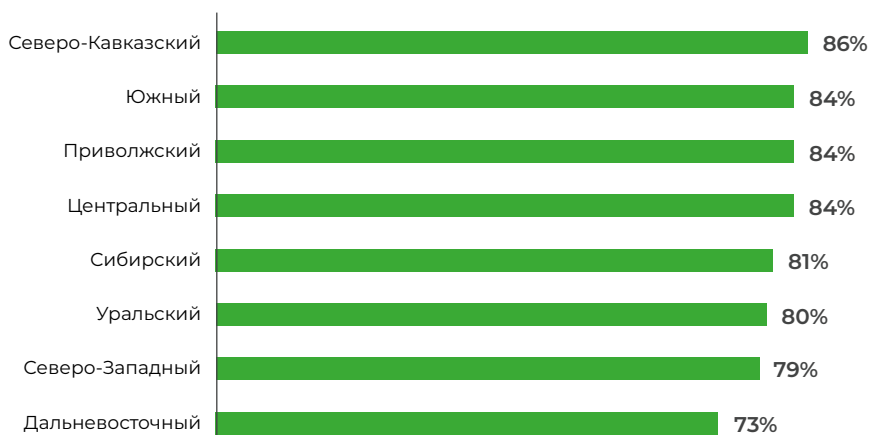
<sup>12</sup> В группу компаний с государственным участием были отнесены организации с кодами формы собственности ОКФС 11, 12, 13, 14, 31, 32, 33, 41, 42, 43, 49, 61.

# СЫРЬЕВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И БОЛЬШИЕ РАССТОЯНИЯ МЕЖДУ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ УЗЛАМИ СНИЖАЮТ ДОЛЮ АУТСОРСИНГА В РЕГИОНЕ, А РАСПРОСТРАНЕННОСТЬ МСП ЕЕ УВЕЛИЧИВАЕТ

Большинство регионов Российской Федерации по медианной доле аутсорсинга совпадают с общими показателями его распространения (80–90%).

При этом региональные отличия есть, и они довольно существенны.

ДОЛЯ АУТСОРСИНГА В ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОКРУГАХ РФ



## БОЛЬШИЕ РАССТОЯНИЯ МЕЖДУ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ УЗЛАМИ И СЛАБАЯ ПРЕДСТАВЛЕННОСТЬ ПОДРЯДЧИКОВ СНИЖАЮТ ДОЛЮ АУТСОРСИНГА

От средних значений отстают регионы Дальнего Востока, а также части регионов Сибири и северо-западной части России, где этот показатель колеблется в среднем от 50 до 80%.

В этих регионах большие расстояния между экономическими узлами, относительно низкая плотность специализированных подрядчиков, существуют климатические и инфраструктурные ограничения, а также высока роль сырьевых и капиталоемких отраслей.

В таких регионах, где логистика дороже, а рынок поставщиков менее плотный, бизнес чаще оставляет часть операций внутри компании, даже если в среднем по стране такие функции передаются на аутсорсинг.

### ДОЛЯ АУТСОРСИНГА В НЕКОТОРЫХ РЕГИОНАХ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА, СИБИРИ И СЕВЕРО-ЗАПАДА



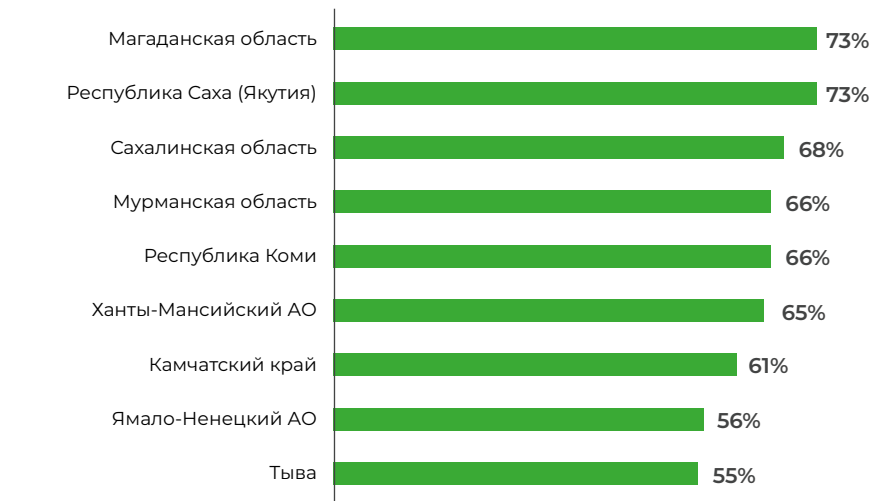
## СЫРЬЕВАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ СНИЖАЕТ ДОЛЮ АУТСОРСИНГА

Можно было бы ожидать, что чем «богаче» регион (больше ВРП<sup>13</sup> на душу населения), тем выше уровень специализации и тем шире доля аутсорсинга. Но данные показывают обратную зависимость: корреляция доли аутсорсинга с ВРП на душу населения отрицательная.

Объяснение такое: наиболее богатые регионы России по этому показателю – это в значительной степени сырьевые и экспортно ориентированные территории.

Высокий ВРП этих регионов формируется за счет крупных вертикально интегрированных компаний – нефтегазовых

### ДОЛЯ АУТСОРСИНГА В РЕГИОНАХ С СЫРЬЕВОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИЕЙ

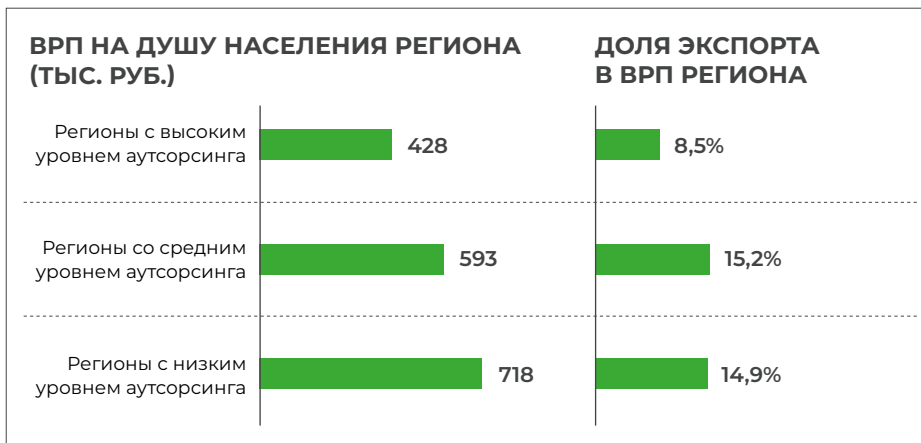


<sup>13</sup> ВРП – валовой региональный продукт.

и добывающих холдингов. А средняя доля аутсорсинга в добывающей промышленности составляет, согласно отраслевым данным, приведенным выше, 61%, что является достаточно средним показателем.

В результате в этих регионах выше доля внутренних операций и ниже средняя доля аутсорсинга.

Именно экспортная ориентация (доля экспорта в ВРП), а не просто «богатство», объясняет часть различий в долях аутсорсинга: сырьевые регионы чаще склонны к вертикальной интеграции.



## ЧЕМ БОЛЬШЕ МСП В РЕГИОНЕ, ТЕМ ЛУЧШЕ ТАМ РАЗВИТ АУТСОРСИНГ

Доля малых и средних предприятий (МСП) в структуре региональной экономики положительно влияет на долю аутсорсинга в регионе.

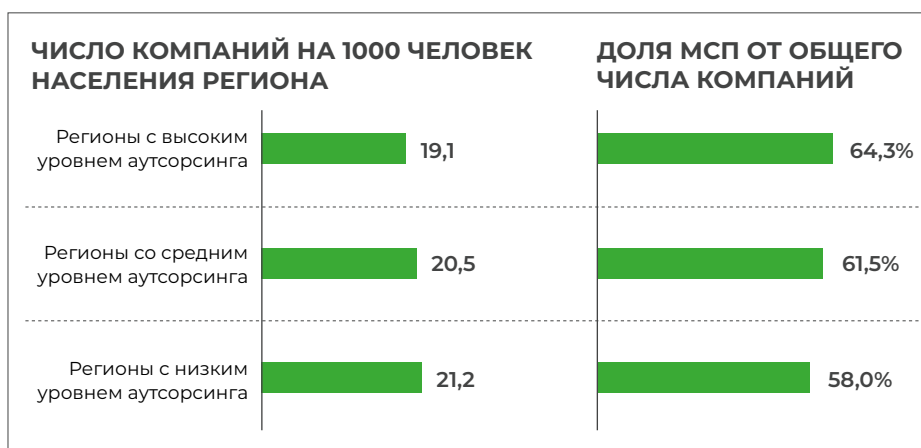
**Это объясняется несколькими причинами:**

1. Именно МСП чаще выступают провайдером аутсорсинговых услуг.
2. Малые компании формируют плотную среду специализированных подрядчиков.
3. Развитый сектор МСП означает высокий уровень горизонтальной кооперации.

Важно отметить: не количество компаний на душу населения играет ключевую роль, а именно доля МСП в структуре экономики.

Зачастую МСП – это бухгалтерские и юридические фирмы, ИТ-интеграторы, логистические операторы, клининговые компании, инженеринговые подрядчики, производственные субподрядчики, предприятия оптовой и розничной торговли, то есть та инфраструктура, без которой аутсорсинговая модель не работает.

Именно поэтому регионы с развитым сектором МСП демонстрируют более высокую долю аутсорсинга, даже если они не входят в число самых «богатых».



# АУТСОРСИНГ СТИМУЛИРУЕТ РОСТ КОМПАНИЙ, А СМЕЛЫЕ СТРАТЕГИИ УВЕЛИЧИВАЮТ ПРИБЫЛЬНОСТЬ

Один из важнейших факторов развития компаний – темп роста выручки. Зачастую, особенно на стадии завоевания рынка, он играет более значимую роль, чем прибыль. Так, крупнейшие технологические компании в России и за рубежом, несмотря на рост выручки и стоимости акций, долгое время находились в «красной зоне» рентабельности.

## СРЕДНИЙ РОСТ ВЫРУЧКИ (ГОД К ГОДУ)



## СРЕДНИЙ РОСТ ВЫРУЧКИ (ГОД К ГОДУ) ПО ОТРАСЛЯМ



И в этом плане «чемпионы» аутсорсинга выигрывают с большим отрывом. В среднем они растут год к году на 16% по выручке, тогда как «среднячки» – на 12%, а группа «Сделай сам» – на 10%.

В 2025 г. из-за охлаждения экономики рост выручки у компаний нашей выборки практически остановился по сравнению с двузначными показателями 2021–2024 гг. Однако «чемпионы» и тут показали лучшую динамику с медианным значением 2% по сравнению с падением выручки у остальных групп.

Среди отраслей, получающих наибольшее ускорение темпов роста за счет аутсорсинга, – потребительские услуги, финансовые компании, строительная сфера, консалтинг, добыча полезных ископаемых, образование, обрабатывающая промышленность и торговля.

В финансовом секторе банки, страховые и финтех-компании активно используют внешние ИТ-команды, коллекторские и иные сервисные услуги структуры, что позволяет быстрее запускать новые продукты и масштабировать бизнес.

В строительной сфере аутсорсинг позволяет демонстрировать быстрый рост за счет того, что компании отрасли могут выступать как организаторы проектов и финансовых потоков, а не только как исполнители полного цикла работ.

В консалтинге и профессиональных услугах рост часто связан с гибкой моделью привлечения экспертов, а также передачей части вспомогательных функций (ИТ, бэк-офис, административная поддержка) специализированным провайдером. Это позволяет быстро наращивать проектную загрузку без существенного увеличения постоянных расходов.

В сфере добычи полезных ископаемых и промышленности эффект проявляется несколько иначе. Даже крупнейшие организации активно привлекают нефтесервисные и инженеринговые компании, подрядчиков по ремонту оборудования, транспортные и сервисные структуры. Это позволяет ускорять ввод новых объектов и наращивать добычу без расширения внутренней структуры.

В образовании и EdTech динамика особенно наглядна. Образовательные платформы масштабируют оборот за счет привлечения независимых преподавателей, внешних продакшен-студий и ИТ-подрядчиков, концентрируясь на маркетинге, бренде и управлении платформой.

Таким образом, в отраслях, где возможно разделение функций на ключевые и вспомогательные, аутсорсинг становится инструментом ускоренного масштабирования.

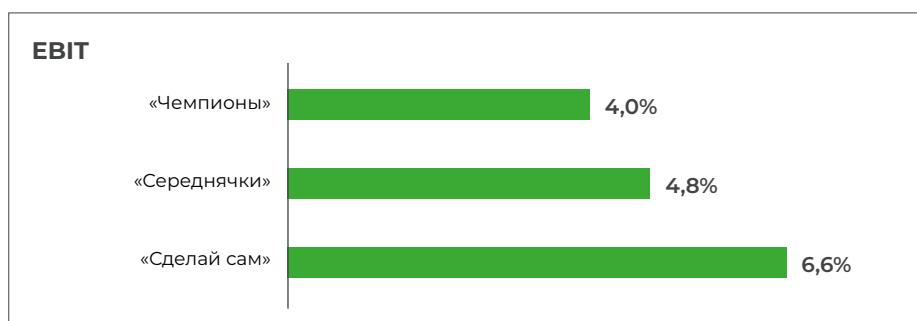
## УРОВЕНЬ ДОХОДНОСТИ ТЕХ, КТО АКТИВНО ИСПОЛЬЗУЕТ АУТСОРСИНГ, РАЗЛИЧАЕТСЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОТРАСЛИ

Экспансия требует затрат, поэтому значение доходности до вычета налогов и процентов (ЕБИТ<sup>14</sup>) у «чемпионов» (4%) незначительно меньше, чем у «среднячков» (4,8%) и в группе «Сделай сам» (6,6%).

Вместе с тем при анализе компаний по отраслям выявляется неоднозначная зависимость.

В целом ряде отраслей ЕБИТ «чемпионов» значительно выше категории «Сделай сам» – это сельское хозяйство, здравоохранение, добыча полезных ископаемых, образование, административные услуги и индустрия развлечений.

В сельском хозяйстве, очевидно, переработка сырья фермеров имеет большую доходность, чем вертикальная интеграция. Добыча полезных ископаемых – один из «столпов» российской экономики, эта сфера безусловно



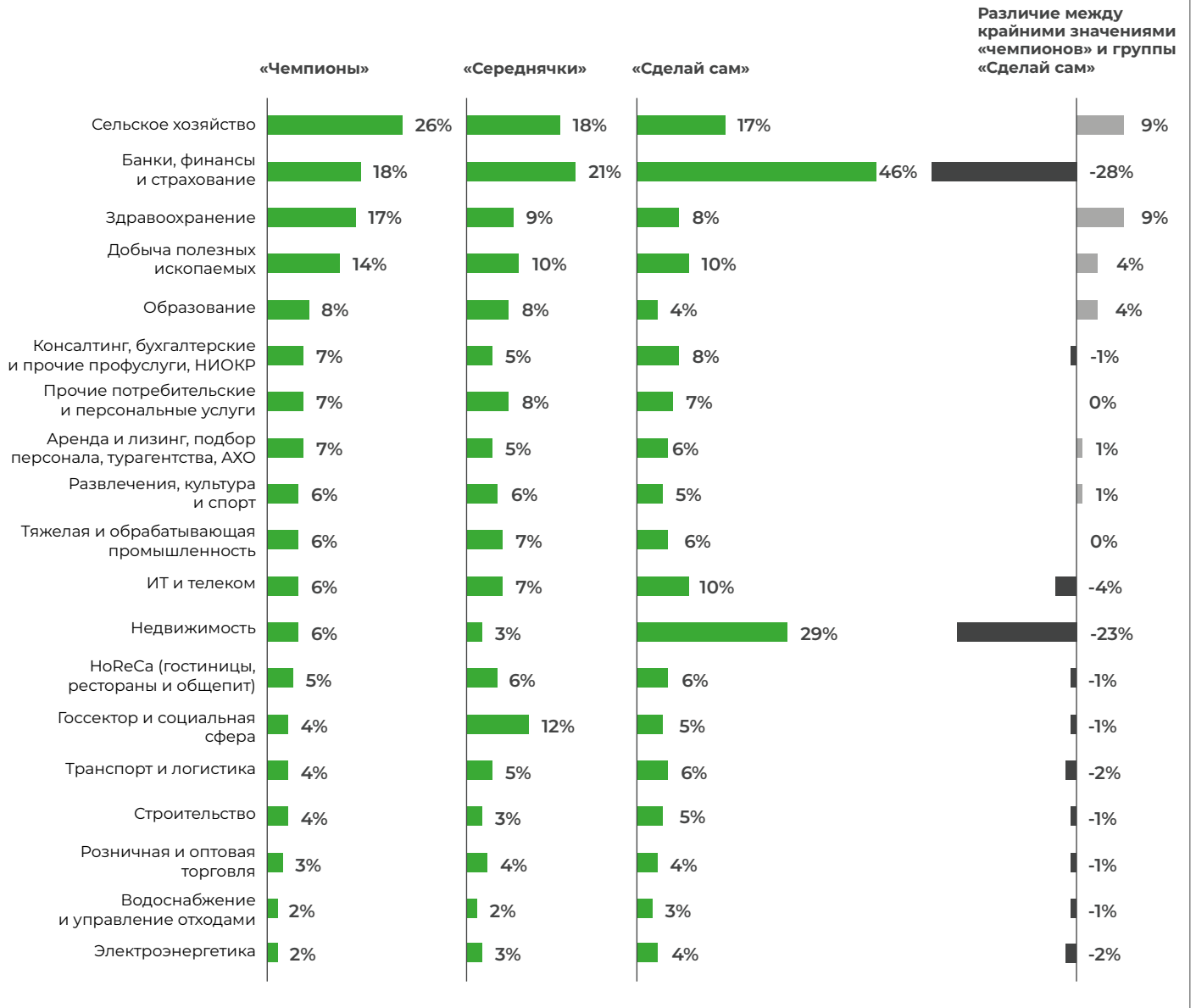
выигрывает от аутсорсинга. Нефтяная отрасль растет за счет нефтесервисных компаний, а металлургическая – благодаря переработке сырья сторонних производителей. Разница по остальным индустриям колеблется в районе 1–2%.

Особняком стоит сектор недвижимости, где собственники имущества имеют гораздо более высокую доходность, чем «не обремененные» активами коллеги по индустрии.



<sup>14</sup> ЕБИТ = (2300 «Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности до налогообложения» + |2330| «Проценты к уплате») / 2110 «Выручка») в %

## ЕВИТ ПО ОТРАСЛЯМ



## БОЛЕЕ СМЕЛЫЕ СТРАТЕГИИ АУТСОРСИНГА ОДНОЗНАЧНО ВЫИГРЫВАЮТ ПО ЕВИТ

Внутри группы «чемпионов» аутсорсинга складывается четкая зависимость: больше доля аутсорсинга – выше ЕВИТ. Более смелые стратегии в области аутсорсинга явно выигрывают.

Такая зависимость наблюдается по всем отраслям, кроме образовательной сферы, причем отрыв достаточно значительный. Помимо выигрывающих от аутсорсинга компаний, описанных выше, в этот список вошли сектор недвижимости (в первую очередь агрегаторы), финансовый сектор, консалтинг, телеком, промышленность, HoReCa и др.

### ДИНАМИКА ЕВИТ ВНУТРИ ГРУППЫ «ЧЕМПИОНОВ»



# ЧЕМ БОЛЬШЕ ДОЛЯ АУТСОРСИНГА, ТЕМ ВЫШЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

## АУТСОРСИНГ УВЕЛИЧИВАЕТ ВЫРАБОТКУ НА ОДНОГО СОТРУДНИКА

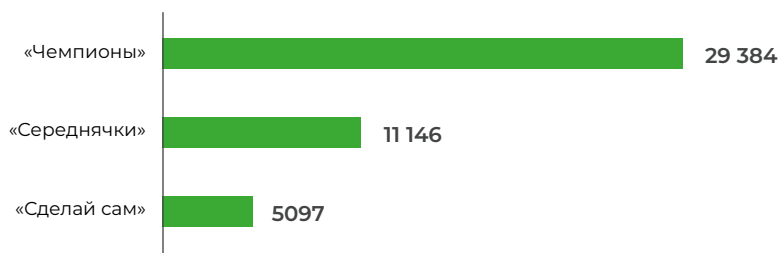
Между интенсивностью привлечения аутсорсинга и производительностью труда, которую мы измеряем через выработку на одного сотрудника<sup>15</sup>, наблюдается четкая положительная зависимость. Компании, активно использующие внешних подрядчиков, демонстрируют существенно более высокую выработку на сотрудника по сравнению с теми, кто предпочитает выполнять большинство функций самостоятельно.

При этом различия в производительности весьма серьезные: у «чемпионов» аутсорсинга средняя выработка на одного сотрудника превышает 29 млн руб. в год, тогда как у компаний из группы «Сделай сам» этот показатель составляет порядка 5 млн руб. При подсчетах производительности мы исключили сферу торговли, так как она в силу специфики отрасли и большого количества компаний в выборке искусственно увеличивает медианные значения.

Такие значения объясняются облегченной моделью владения средствами производства, характерной для «чемпионов». Эти компании сознательно минимизируют объем активов и численность собственного персонала, передавая значительную часть операций и ресурсов, включая трудовые, за пределы границ фирмы, что механически повышает выработку на одного сотрудника.

Схожая закономерность зафиксирована и в исследованиях американского рынка. В книге «Бизнес платформ» (The Business of Platforms) Майкла Гусмано, Дэвида

ВЫРАБОТКА НА СОТРУДНИКА (ТЫС. РУБ.)



Йоффи и Аннабель Гоэр (2019) подробно показано, что аналог некоторых российских «чемпионов» – платформенные компании, работающие по низкокапиталоемкой (asset-light) модели, – демонстрируюткратно более высокую выработку на одного сотрудника по сравнению с традиционным «неплатформенным» бизнесом: 440 тыс. долл. США на 1 работника у платформ против около 250 тыс. долл. США у других компаний.

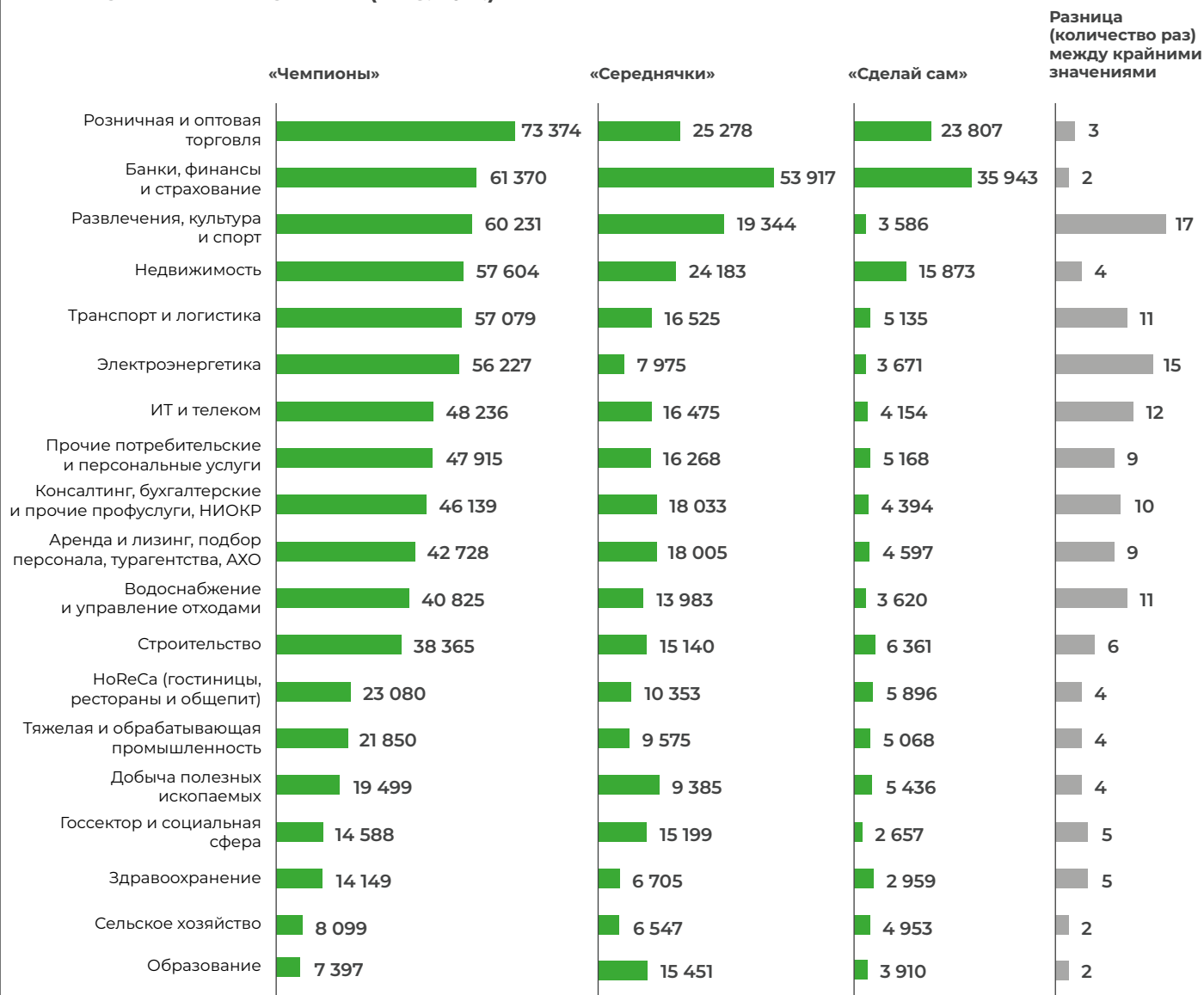
В отраслевом разрезе наибольшая разница в 10 и более раз между крайними значениями у групп «Чемпионы» и «Сделай сам» возникает в нескольких отраслях.

В сфере логистики разброс объясняется, с одной стороны, распространенностью логистических платформ или сервисов по заказу такси, которые почти или совсем не владеют машинами / водителями, а с другой – нагруженными активами таксопарков или грузовых перевозчиков.



<sup>15</sup> Мы используем эквивалент полной штатной единицы (ПШЕ), который получаем через среднюю численность компании (общие расходы на персонал / средняя заработная плата по региону согласно Росстату в каждый год).

## ВЫРАБОТКА НА 1 РАБОТНИКА (ТЫС. РУБ.)



В электроэнергетике причина – в наличии сбытовых компаний (по факту энергетических трейдеров-ритейлеров), которые продают электроэнергию в розницу и расплачиваются с генераторами и сетями, владеющими физическими активами.

Схожая логика характерна и для сфер водоснабжения и управления отходами, где управляющие компании и единые информационно-расчетные центры ЖКУ соседствуют с водоканалами и операторами бытовых отходов.

В индустрии развлечений также сильна разница между стримингами и продакшеном, между организаторами спортивных событий и владельцами спортивных или концертных площадок и т. д.

В телеком-сегменте набирает популярность модель предоставления услуг в формате виртуальных мобильных операторов, которые арендуют инфраструктуру у четырех крупнейших телеком-компаний.

Профессиональные услуги и консалтинг также сильно

зависят от выбранной модели работы со штатными или проектными командами и фрилансерами. «Наследники» «большой четверки» консалтинговых услуг, правда, в первую очередь выбирают путь найма и развития собственных специалистов.

Наименьшая разница (десятки или единицы сотен процентов) в торговом и финансовом сегментах объясняется высоким оборотом отраслей, а в образовательной сфере или сельском хозяйстве – интенсивностью труда.

## РАСХОДЫ НА АУТСОРСИНГ РАСТУТ МЕДЛЕННЕЕ, ЧЕМ НА ПЕРСОНАЛ

Мы провели сравнение средних темпов роста расходов на персонал год к году и на аутсорсинг<sup>16</sup>. За пять полных лет наблюдений практически всегда расходы на оплату услуг внешних подрядчиков росли медленнее.

Исключением из общей динамики стал 2021 г. – первый год после снятия жестких ковидных ограничений. Именно в этот период темпы роста расходов на аутсорсинг временно превысили темпы роста расходов на персонал. Это расхождение объясняется асимметрией адаптации рынков труда и рынков услуг к посткризисному восстановлению.

Во время пандемии компании стремились сохранить занятость и ключевой персонал, даже ценой временного снижения загрузки и эффективности. После снятия ограничений бизнес столкнулся с резким восстановлением спроса, однако наращивание штата происходило медленно. Работодатели по-прежнему воспринимали ситуацию как нестабильную и предпочитали не фиксировать дополнительные постоянные издержки, связанные с наймом.

В то же время внешние подрядчики и поставщики услуг, пережившие резкое падение выручки в период локдаунов, по мере возобновления экономической активности стремились быстро



компенсировать накопленные убытки, включив возросшие издержки – на логистику, материалы, соблюдение санитарных требований и разрывы цепочек поставок – в цены своих услуг. В результате рост стоимости внешних контрактов был более заметным.

Интересно повел себя и 2025-й – год начала управляемого охлаждения деловой активности в России. В этом периоде рост выручки компаний нашей выборки, как мы уже отмечали выше, практически остановился. Управление затратами на штатных работников на практике гораздо сложнее, тем более в условиях

острого кадрового дефицита, поэтому рост расходов на фонд оплаты труда по инерции продолжился. А затраты на внешних провайдеров сократить оказалось значительно проще, что привело не к росту, а к сокращению расходов на поставщиков. Здесь аутсорсинг еще раз показал себя удобным инструментом управления расходами, давая возможность заказчикам либо изменять текущие условия, либо найти более эффективных провайдеров услуг.

Таким образом темпы роста расходов на аутсорсинг становятся еще одним своеобразным индикатором деловой активности бизнеса.



<sup>16</sup> Показатели отчета о движении денежных средств «Платежи поставщикам и подрядчикам (за сырье, материалы, работы, услуги) (4121)» и «Платежи в связи с оплатой труда работников (4122)».

# АУТСОРСИНГ ПОВЫШАЕТ ДОХОДНОСТЬ КАПИТАЛА И АКТИВОВ

Чтобы оценить, влияет ли аутсорсинг на эффективность бизнеса, мы проанализировали два базовых показателя.

## ЭФФЕКТ НА РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА (ROE) И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ АКТИВОВ (ROA)

Рентабельность собственного капитала (ROE, Return on Equity)<sup>17</sup> отражает, сколько прибыли компания зарабатывает на каждый рубль, вложенный собственниками.

Рентабельность активов (ROA, Return on Assets)<sup>18</sup> – это показатель того, насколько эффективно компания использует все свои ресурсы: как краткосрочные (оборотные) – сырье, материалы, запасы продукции, дебиторскую задолженность, так и долгосрочные (внеоборотные) – здания, оборудование, транспорт, нематериальные активы, лицензии и т. д. – для получения прибыли.

По обоим показателям «чемпионы» аутсорсинга выглядят устойчиво лучше:

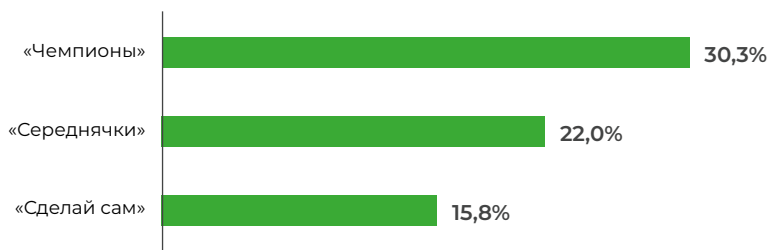
**ROE:** 30,3% против 22% у «среднячков» и 15,8% у группы «Сделай сам»

**ROA:** 7,6% против 6% у «среднячков» и 4,4% у группы «Сделай сам»

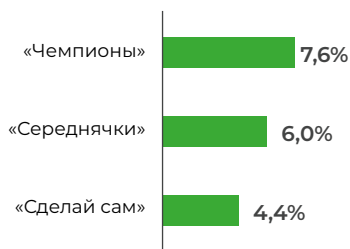
Это означает, что компании с более высокой долей внешних контрактов в среднем зарабатывают больше прибыли на вложенный капитал и активы.

Однако эффект не универсален – он зависит от отрасли.

### РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА (ROE)



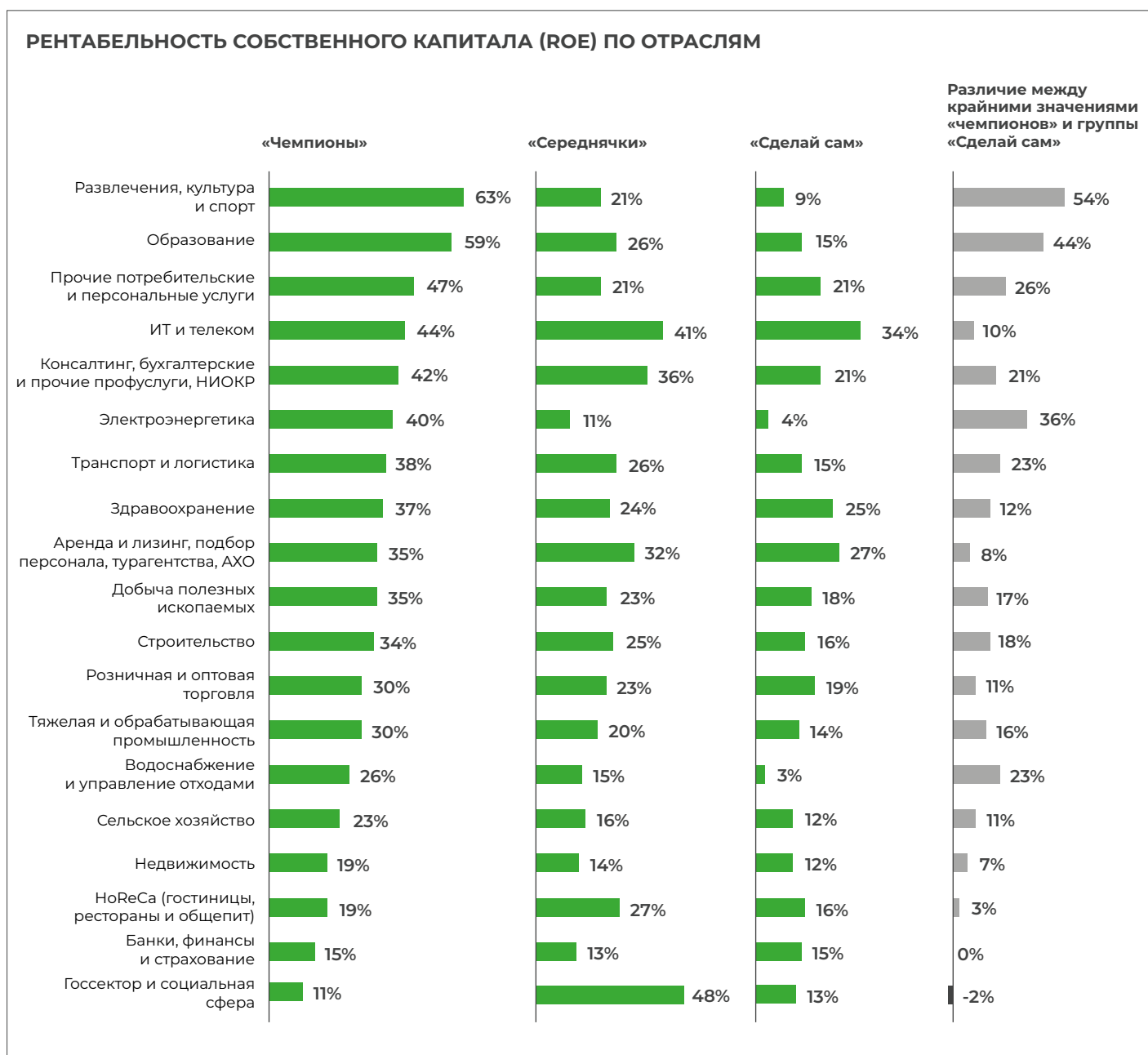
### РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ АКТИВОВ (ROA)



<sup>17</sup> ROE рассчитан как (2400 «Чистая прибыль (убыток)» / (среднее значение 1300 «Итого III Капитал» за текущий и предыдущий год)) в %, так как данные за 2017 г. отсутствуют, показатель на 2018 г. не рассчитывался.

<sup>18</sup> ROA рассчитан как (2400 «Чистая прибыль (убыток)» / (среднее значение 1600 «Итого активы» за текущий и предыдущий год)) в %, так как данные за 2017 г. отсутствуют, показатель на 2018 г. не рассчитывался.

## ОТРАСЛИ, ДЛЯ КОТОРЫХ АУТСОРСИНГ НАИБОЛЕЕ «ВЫГОДЕН»



Наиболее выраженная разница по показателю ROE между группами наблюдается в сферах с относительно легкой (asset light) структурой активов и высокой долей интеллектуального труда (индустрия развлечений, образовательная сфера и профессиональные услуги и консалтинг).

В индустрии развлечений контент, продакшен и мероприятия часто организуют внешние подрядчики. Компания отвечает за платформу и бренд, но не за инфраструктуру целиком.

В образовательной сфере модель еще более показательна. Например, платформы онлайн-обучения редко владеют производственной инфраструктурой. Они концентрируются на контенте, маркетинге и управлении платформой.

Крупные консалтинговые компании активно используют гибридные модели: основные знания и опыт находятся внутри, но многие процессы и активы (в том числе офисы, которые они арендуют, ИТ-разработка и поддержка, бэк-офисные процессы) могут

передаваться специализированному подрядчику. Это позволяет консалтинговым компаниям масштабироваться без резкого роста постоянных затрат и поддерживать высокую доходность капитала.

Интересно, что среди получивших наибольшую выгоду есть и такие инфраструктурно «тяжелые» индустрии, как электроэнергетика и ЖКХ, транспортный и логистический сектор, строительная отрасль, добыча и промышленность.

В транспортном и логистическом секторе по показателям ROE и ROA выигрывает модель агрегатора: меньше собственных активов, больше привлеченных перевозчиков. Сравните, например, цифровую логистическую платформу и более традиционных логистических операторов с тягачами и грузовиками.

В нефтедобыче, хотя она и является образцом вертикальной интеграции, также довольно много аутсорсинга – это и нефтесервис, который может обеспечивать полный дебит скважин, и об-

устройство вахтовых поселков, и ИТ-услуги, и транспортировка нефти и нефтепродуктов.

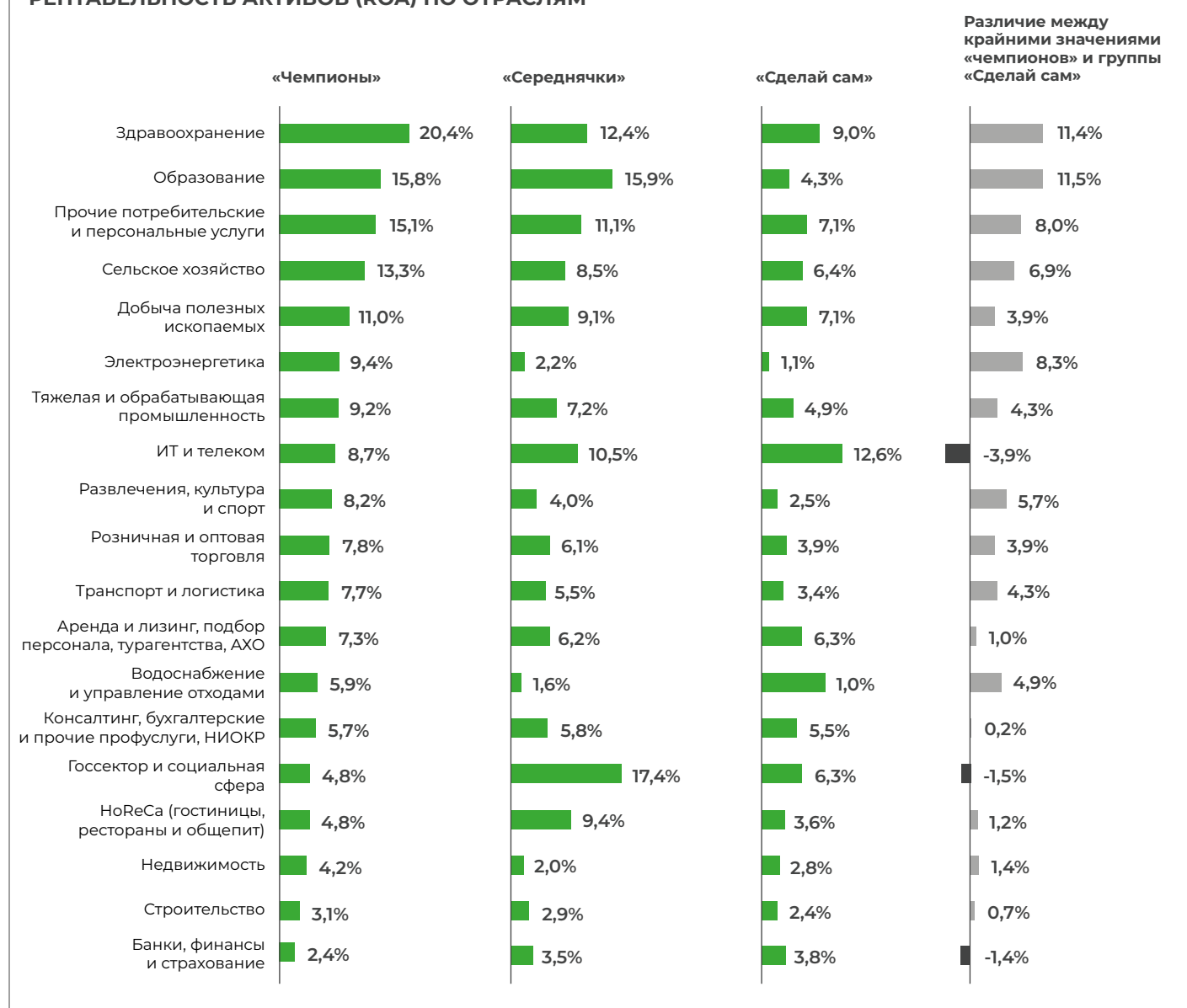
Таким образом, аутсорсинг снижает потребность в собственном производственном штате и капитальных вложениях в технику и оборудование, что отражается в более высокой рентабельности капитала и активов.

К отраслям с наибольшей (более 5 п. п.) «премией» по ROA, помимо уже отмеченных сфер для ROE, добавляется и сельское хозяйство.

Напомним, что аграрный сектор, несмотря на большое количество активов, полагается в работе на независимых перевозчиков, владельцев элеваторов, поставщиков сырья и других провайдеров аутсорсинговых услуг.

Даже в довольно капиталоемких отраслях часть операций передается на сторону, что позволяет более гибко управлять затратами и повышать отдачу на вложенные ресурсы.

## РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ АКТИВОВ (ROA) ПО ОТРАСЛЯМ



## ОТРАСЛИ, ДЛЯ КОТОРЫХ АУТСОРСИНГ НЕ СТОЛЬ «ВЫГОДЕН»

К немногим исключениям, которые встречаются в показателях ROE и ROA, относятся финансовый сектор и сектор госуправления.

Государственные услуги и социальная сфера зачастую финансируются из бюджета. Таким организациям приходится действовать в условиях жесткого нормативного регулирования, фиксированного финансирования и ограниченной ориентации на прибыль. Поэтому обратная зависимость для этой отрасли объяснима.

Банковская сфера отличается тем, что объем активов и собственного капитала здесь не является свободным управленческим выбором.

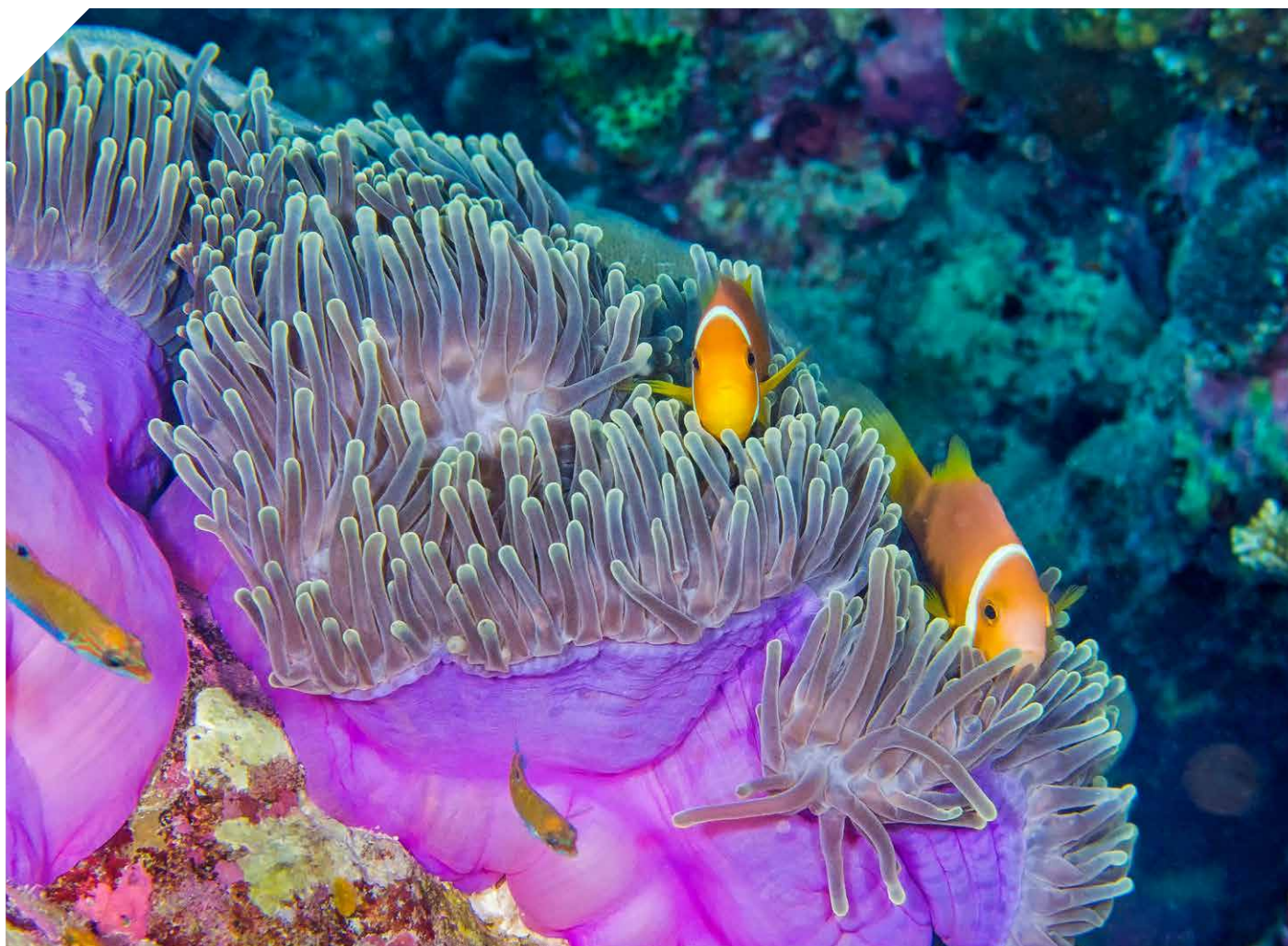
Все банки – от крупных до региональных – обязаны соблюдать норматив достаточности капитала (Н1.0), нормативы ликвидности, требования к резервированию и ограничения по концентрации рисков.

Иными словами, структура баланса во многом определяется регулятором. Даже если банк оптимизирует операционные процессы через аутсорсинг, объем активов (кредитный портфель) и капитала остается нормативно заданным.

В случае ROA к этим отраслям добавляется сегмент ИТ и телеком. Если телеком является инфраструктурным и капита-

лоемким бизнесом, то ИТ-компании (их в выборке для данной отрасли большинство) часто обладают значительной долей нематериальных активов (программное обеспечение, лицензии, разработки). Капитализация таких активов увеличивает общий объем баланса, что может механически снижать показатель ROA даже при высокой операционной эффективности.

Таким образом, отсутствие выраженной «премии» по ROA в данной группе может отражать особенности бухгалтерской структуры активов, а не слабость аутсорсинговой модели.



# АУТСОРСИНГ СНИЖАЕТ КАПИТАЛОЕМКОСТЬ БИЗНЕСА

Чтобы понять, как аутсорсинг влияет на капиталоемкость компаний, то есть на то, насколько они зависят от собственных зданий, оборудования и инфраструктуры, мы использовали два показателя: Fixed Asset Ratio и CAPEX/Sales.

## БОЛЬШЕ АУТСОРСИНГА – МЕНЬШЕ ДОЛЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ В АКТИВАХ

Доля основных средств в активах (Fixed Asset Ratio)<sup>19</sup> – это показатель, отражающий, какая часть имущества компании приходится на «тяжелые» активы – здания, оборудование, транспорт, производственные мощности.

Если показатель высокий, то бизнес капиталоемкий, то есть компания «привязана» к физической инфраструктуре, и без нее операционная деятельность невозможна.

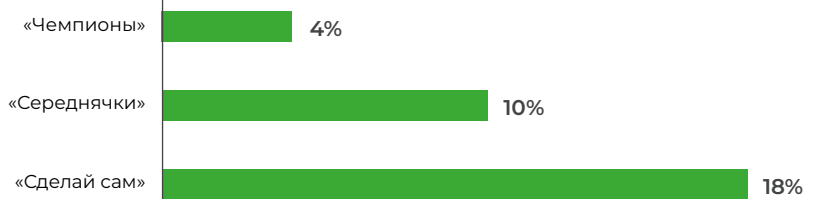
Если показатель низкий, то бизнес более гибкий (asset light): в структуре активов больше оборотных средств, нематериальных активов или арендованных ресурсов.

Показатель Fixed Asset Ratio однозначно демонстрирует, что у «чемпионов» доля привязки к активам (4%) гораздо ниже, чем у «среднячков» (10%) и группы «Сделай сам» (18%). Иными словами, «чемпионы» строят модель не вокруг владения активами, а вокруг координации процессов.

Почти все отрасли демонстрируют положительную динамику за исключением банковского сектора, что объясняется, как и в случае с ROE и ROA, особенностями учета активов.

Отрасли сильно отличаются между собой по капиталоемкости. Поэтому, чтобы понять, какие из них получают наибольшую «премию», мы нормализовали разницу между «чемпионами» и группой «Сделай сам» на удельную капиталоемкость отраслей.

### ДОЛЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ В АКТИВАХ (FIXED ASSET RATIO)



Самый большой эффект у электроэнергетики, и это не случайно. В ней соседствуют, как уже отмечалось ранее, с одной стороны, «легкие по капиталу» энергосбытовые компании, с другой – капиталоемкие электросетевые и генерирующие фирмы.

В образовательной сфере кратная разница объясняется, например, бизнес-моделями компаний EdTech и классическими университетами. В консалтинге и профес-

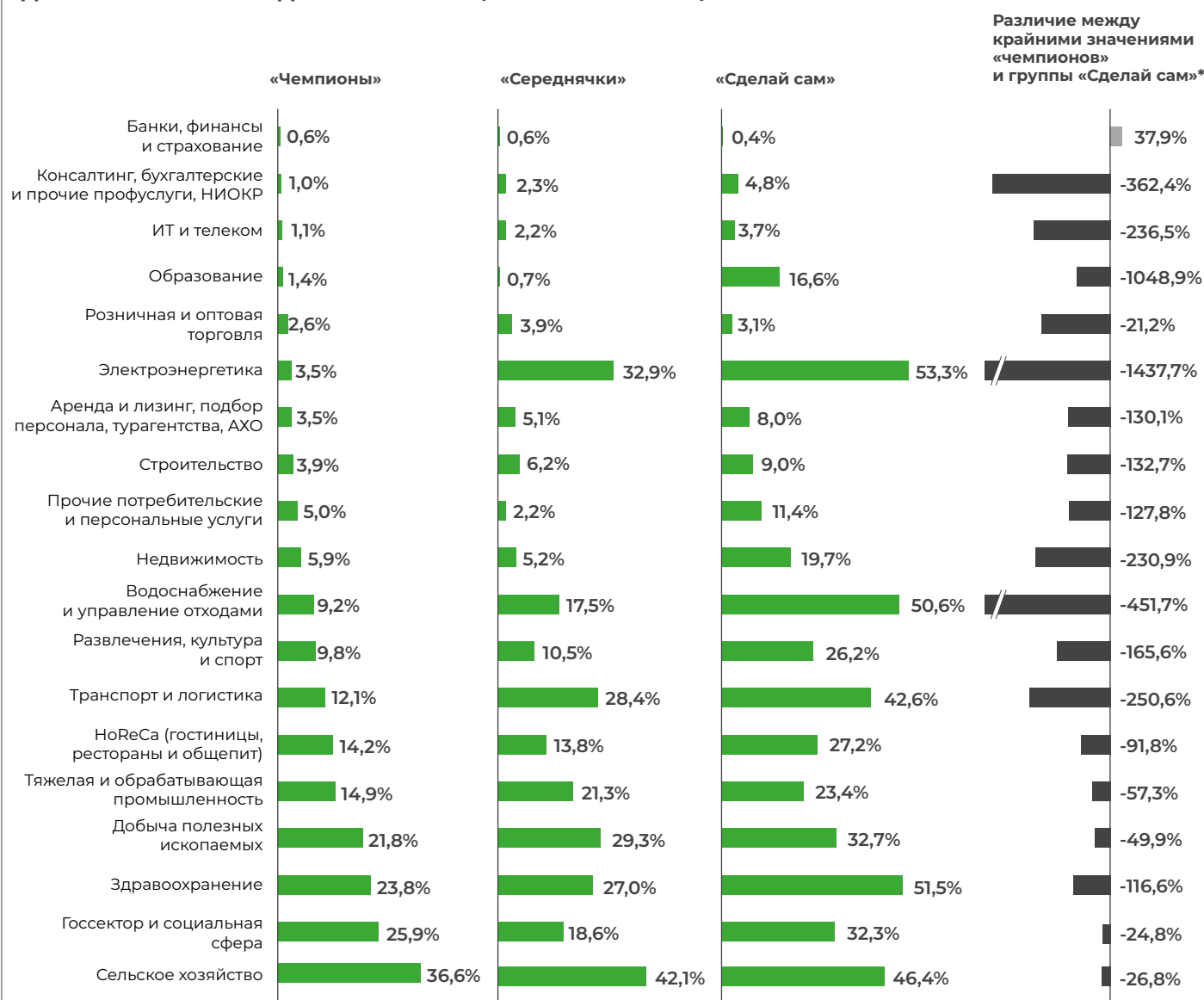
сиональных услугах – агрегаторами и классическими консультантами. В телекоме – соседством виртуальных мобильных (MVNO) и классических операторов. В водоснабжении и управлении отходами – управляющими компаниями, с одной стороны, и региональными водоканалами и операторами ТБО<sup>20</sup> с другой. В транспорте и логистике – агрегаторами и физическими поставщиками услуг.



<sup>19</sup> Рассчитывается как показатель бухгалтерского баланса Основные средства (1150) / Итого активы (1600).

<sup>20</sup> ТБО – твердые бытовые отходы.

## ДОЛЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ В АКТИВАХ (FIXED ASSET RATIO) ПО ОТРАСЛЯМ



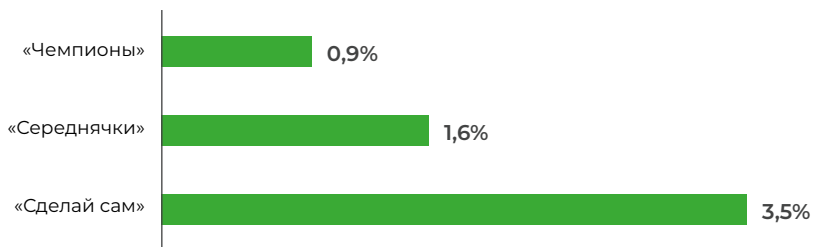
\* Нормализовано на удельную капиталоемкость отрасли.

## БОЛЬШЕ АУТСОРСИНГА – МЕНЬШЕ CAPEX/SALES

Второй общепринятый показатель капиталоемкости бизнеса – это отношение капитальных вложений (инвестиций в здания, оборудование, технику и инфраструктуру) к выручке компании (CAPEX/Sales)<sup>21</sup>.

То есть CAPEX/Sales отражает, сколько от каждого заработанного рубля компания направляет на обновление и расширение своих мощностей.

### ИНТЕНСИВНОСТЬ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ К ВЫРУЧКЕ



<sup>21</sup> Рассчитывается как показатель бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах  $\Delta$  Основные средства (1150) = (Основные средства (1150) текущего года – Основные средства (1150) предыдущего года) / Выручка (2110). Учитывается только положительный прирост основных средств.

Если показатель высокий, бизнес требует постоянных вложений в оборудование и инфраструктуру для поддержания роста. Если низкий – компания может масштабироваться без значительных капитальных затрат.

По показателю CAPEX/Sales «чемпионы» с ~1% предстают менее капиталоемкими, чем «среднячки» с 1,6% или группа «Сделай сам» с 3,5%. Чем активнее компания использует внешних подрядчиков и партнеров, тем ниже, как правило, ее потребность в собственных капитальных вложениях.

Сравнение между индустриями выявляет тех же бенефициаров, что и в случае Fixed Asset Ratio, – энергетическую отрасль и ЖКХ, транспортный и логистический сектор, образовательную сферу и консалтинг.

При этом набор исключений меняется. «Чемпионы» аутсорсинга среди финансовых организаций по показателю CAPEX/Sales выигрывают, а HoReCa и индустрия развлечений проигрывают, хотя удельная разница совсем невелика (ее мы также нормализовали с учетом удельной капиталоемкости отраслей).



## ИНТЕНСИВНОСТЬ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ К ВЫРУЧКЕ ПО ОТРАСЛЯМ



\* Нормализовано на удельную капиталоемкость отрасли.

## БОЛЬШЕ АУТСОРСИНГА – БЫСТРЕЕ РОСТ ЛИКВИДНЫХ АКТИВОВ

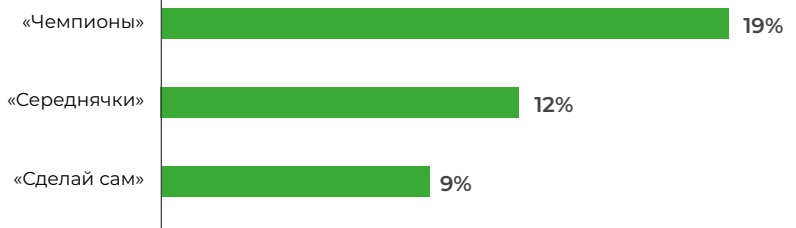
Мы проанализировали зависимость доли аутсорсинга от темпов роста всех активов компании, которые включают в себя и высоколиквидные (оборотные), и менее ликвидные (внеоборотные)<sup>22</sup>, и выяснили, что активы у «чемпионов» растут быстрее (19%), чем у «среднячков» (12%) и группы «Сделай сам» (9%).

На первый взгляд это может показаться противоречием: если аутсорсинг снижает капиталоемкость, почему тогда активы растут быстрее?

Ответ заключается в структуре этих активов. Их рост у «чемпионов» происходит не за счет накопления «тяжелых» элементов баланса – зданий, оборудования, производственной инфраструктуры. Этот компонент мы уже проанализировали через показатели Fixed Asset Ratio и CAPEX/Sales, и он у «чемпионов» минимален.

Активы растут прежде всего за счет более мобильных и оборачиваемых компонентов – оборотного капитала (запасы, дебиторская задолженность, денежные средства), нематериальных активов и др.

### СРЕДНЕГОДОВОЙ ТЕМП ПРИРОСТА АКТИВОВ



Такую структуру корректнее назвать не просто ростом активов, а ростом высокооборотных активов или операционных активов, которые напрямую связаны с увеличением выручки и деловой активности.

Это полностью согласуется с ранее выявленным эффектом: «чемпионы» быстрее растут по выручке. Быстрорастущий бизнес требует большего оборотного капитала, расширения товарных потоков, увеличения расчетов с контрагентами. Но при этом он не фиксирует капитал в долгосрочной инфраструктуре.

Таким образом, аутсорсинг не сокращает активы как таковые – он меняет их структуру.

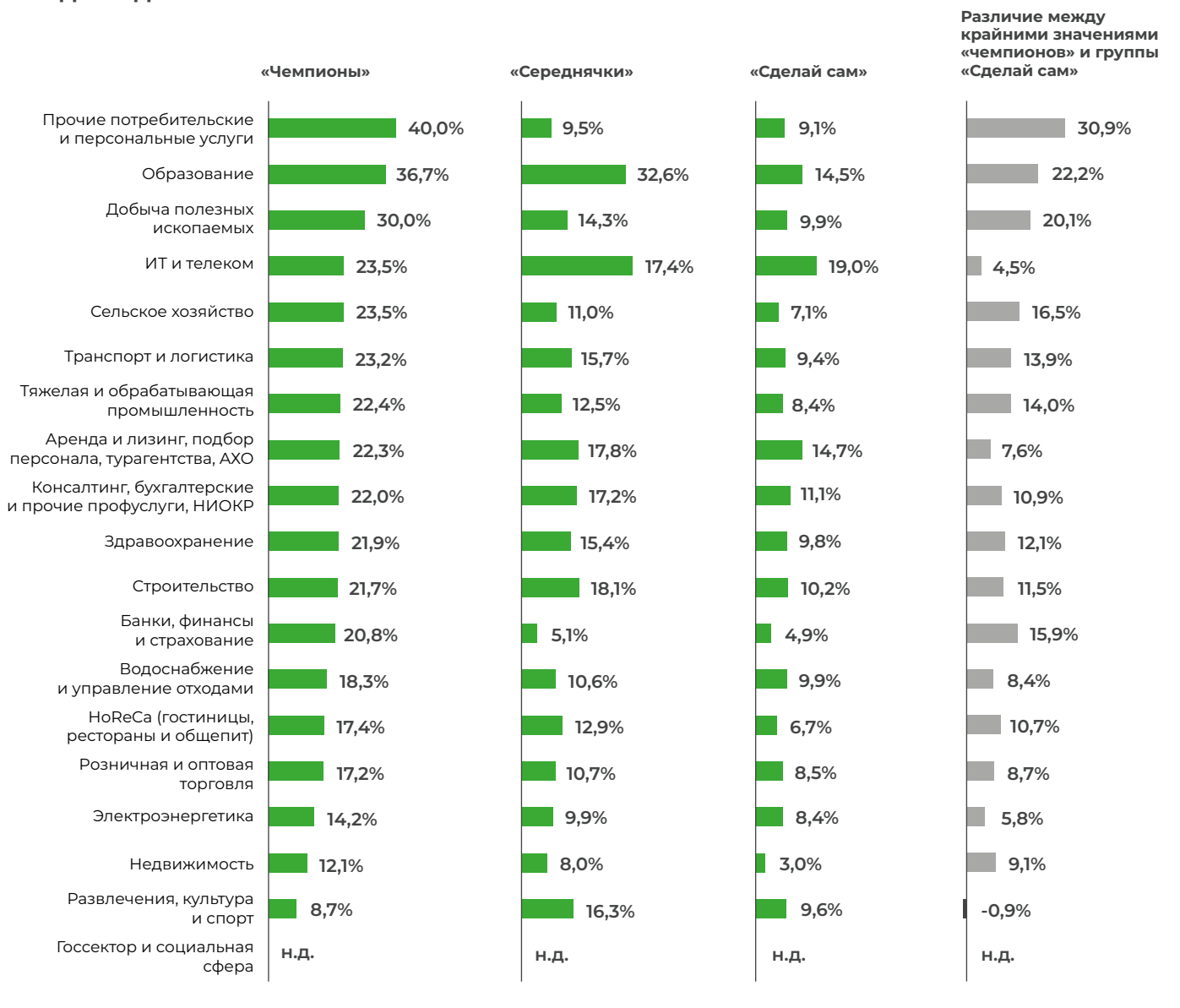
Именно это сочетание (низкая доля фиксированных активов при высоком росте операционных) и создает эффект снижения капиталоемкости при одновременном ускорении роста.

При этом «премия» по темпам роста активов между отраслями распределена достаточно однородно (в среднем 10–20%). Среди лидеров – потребительские услуги, образовательная сфера, транспортный сектор, добыча полезных ископаемых, промышленность и сельское хозяйство и финансовая сфера. Сравнительно меньше эффект у ИТ и телекома, торговли, электроэнергетики и сферы недвижимости.



<sup>22</sup> Рассчитывается как показатель бухгалтерского баланса (Итого активы (1600) текущего года – Итого активы (1600) предыдущего года) / Итого активы (1600) предыдущего года.

## СРЕДНЕГОДОВОЙ ТЕМП ПРИРОСТА АКТИВОВ ПО ОТРАСЛЯМ



# ДОЛГ – ПЛАТА ЗА ПРЕИМУЩЕСТВА АУТСОРСИНГА

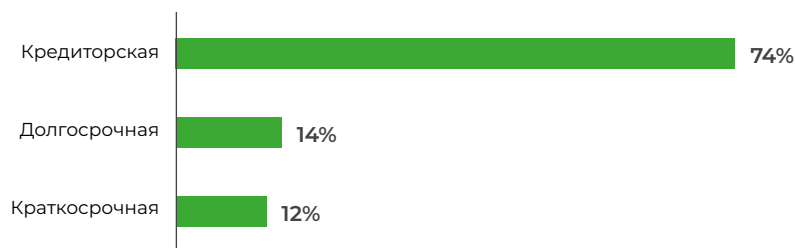
Достижение положительных эффектов, описанных выше, требует финансирования, и в российской практике оно в значительной степени формируется за счет задолженности перед поставщиками и подрядчиками.

## ОСНОВА ДОЛГА – КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

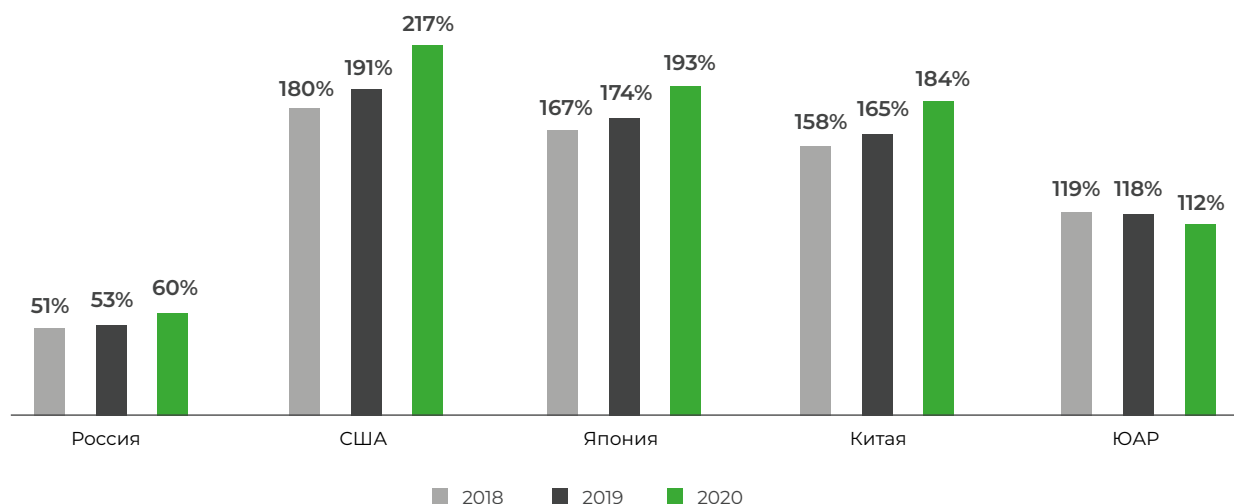
Мы отдельно проанализировали три составляющие задолженности – долгосрочную, краткосрочную и перед поставщиками и подрядчиками (кредиторскую) и выяснили, что в отчетности компаний нашей выборки доминирует именно кредиторская задолженность.

В общем объеме долга она занимает в среднем 74%.

### СТРУКТУРА ЗАДОЛЖЕННОСТИ ПО СРЕДНЕМУ АРИФМЕТИЧЕСКОМУ



### ДОЛЯ БАНКОВСКОГО КРЕДИТА ДЛЯ БИЗНЕСА ПО ОТНОШЕНИЮ К ВВП



Такие значения объяснимы с учетом сравнительно проблемной доступности банковского кредитования, а также его высокой стоимости: в России показатель доли банковских кредитов

для бизнеса по отношению к ВВП занимал в 2020 г. 60% (последние доступные данные) против 217% в США, 193% в Японии, 183% в Китае и 112% в ЮАР<sup>23</sup>.

Поэтому в рамках исследования мы анализируем именно задолженность перед поставщиками и подрядчиками, то есть кредиторскую задолженность.

<sup>23</sup> Данные World Bank Global Financial Development Database (<https://www.worldbank.org/en/publication/gfdr/data/global-financial-development-database>)

## ЧЕМ ЗНАЧИТЕЛЬНЕЕ ДОЛЯ АУТСОРСИНГА, ТЕМ БОЛЬШЕ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

В среднем «чемпионы» аутсорсинга передают сторонним компаниям больше операций, и, следовательно, вместе с объемом растет кредиторская задолженность. Однако она практически равна доле задолженности «среднячков» (41% против 39%) и значительно отличается только от результатов группы «Сделай сам» (27%).



В отраслевом разрезе наибольшее отношение задолженности к активам наблюдается в строительной сфере, что неудивительно с учетом большого объема субподрядных работ у любого крупного строительного холдинга. Далее следуют отрасли энергетики (большие расчеты за ресурсы – газ, уголь), и консалтинг.

У остальных секторов доля кредиторской задолженности составляет около 50%, а у целого ряда компаний реального сектора (промышленности, добычи полезных ископаемых и сельского хозяйства) ее доля около 30% и ниже.

Минимальные значения отмечены у компаний финансового сектора, что объясняется значительной величиной активов при сравнительно небольших объемах внешних операций. Напомним, что в среднем у финансовых компаний и банков доля аутсорсинга одна из наименьших – 42%.

## БОЛЕЕ ЗРЕЛЫЕ СТРАТЕГИИ АУТСОРСИНГА УМЕНЬШАЮТ ДОЛГ

У сектора торговли в отличие от других отраслей наблюдается обратная зависимость: чем активнее привлекается аутсорсинг, тем ниже кредиторская задолженность (42% у «чемпионов» против 46% у группы «Сделай сам»). Объяснением может служить зрелость отрасли, которая постепенно переходит от понятия «поставщик» к категории «партнер по бизнесу». И интересы партнера, в том числе порядок оплаты поставленных товаров, необходимо учитывать. В противном случае долгосрочные и доверительные отношения построить невозможно.

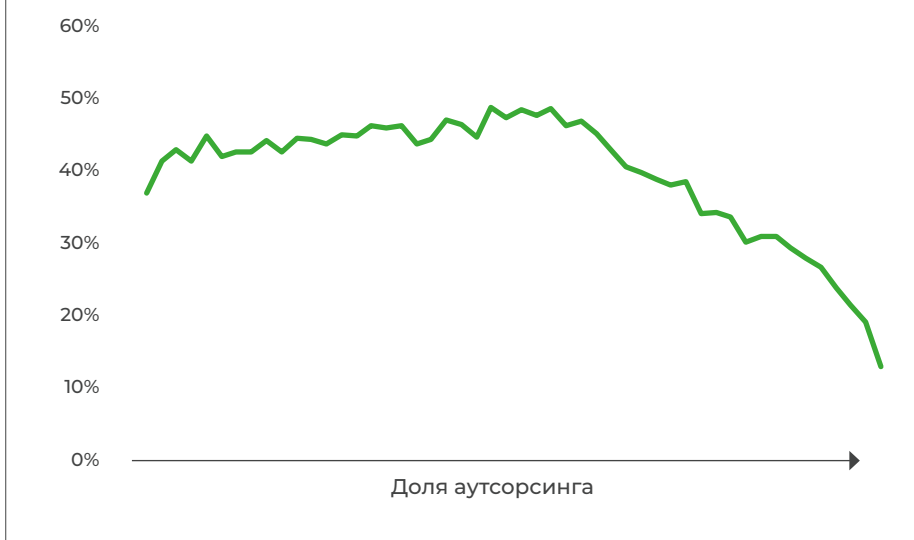
Такая же забота об интересах партнера наблюдается и внутри группы «чемпионов» аутсорсинга: чем больше его доля, тем меньше процент кредиторской задолженности. Мы проанализировали динамику внутри группы «чемпионов», и следующий график наглядно показывает, что по мере увеличения степени привлечения аутсорсинга доля кредиторской задолженности неуклонно падает.

*Чем длиннее горизонт и глубина взаимодействия, тем больше стимул учитывать интересы партнера.*

Роберт Аксельрод  
«Эволюция сотрудничества»<sup>24</sup>

Кроме того, «чемпионы» аутсорсинга, как показывает анализ доходности, темпов роста, рентабельности капитала и производительности, объективно более эффективны и могут себе позволить не накапливать долг перед партнерами и поставщиками.

**ДИНАМИКА КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ВНУТРИ ГРУППЫ «ЧЕМПИОНОВ»**



<sup>24</sup> Axelrod, R. The evolution of cooperation / R. Axelrod. – New York: Basic Books. – 2006

# ЧТО ДЕЛАТЬ И КАК ОСОЗНАННО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИНСТРУМЕНТЫ АУТСОРСИНГА?

В нашем исследовании последовательно выделялись плюсы аутсорсинга, однако мы не предлагаем предпринимателям и менеджерам без анализа передавать все функции сторонним подрядчикам и поставщикам.

Каждая компания и каждая отрасль уникальны, и универсальных рецептов не существует. Аутсорсинг нужно использовать осознанно и к месту, вдумчиво переосмысливая цепочку создания ценности.

Майкл Портер разработал концепцию пяти сил конкуренции, а мы – **пять сил аутсорсинга**, набор правил, которые помогают принять стратегически взвешенное решение о границах фирмы<sup>25</sup>.

## 1 ДЕЛАЙТЕ САМИ ТО, ЗА ЧТО ВАС ВЫБИРАЮТ КЛИЕНТЫ: ФОКУСИРУЙТЕСЬ НА ВАШИХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВАХ

Сохраняйте внутри то, что формирует ваше конкурентное преимущество.

Исследование показывает: аутсорсинг работает там, где компания четко понимает свое конкурентное преимущество. Чем яснее определено, где создается ценность, тем легче отделить вспомогательные процессы от стратегических.

Главный вопрос для менеджера: этот процесс формирует наше отличие от конкурентов или лишь обслуживает его?

Если формирует – сохраните эту функцию внутри компании. Если обслуживает – рассмотрите вариант привлечения рынка внешних поставщиков.

*Стратегия фирмы является устойчивой именно из-за компромиссов – быть где-то хорошим, а где-то плохим. Причем компромиссы эти должны отличаться от компромиссов конкурентов. Стратегия – это тяжелый выбор между тем, чем фирма планирует заниматься и где решает провести свои границы, чтобы создать уникальное ценностное предложение, и тем, чем она заниматься не планирует<sup>25</sup>.*

Майкл Портер  
«Конкурентная стратегия»



<sup>25</sup> Porter M. E. On Competition. Boston: Harvard Business Review Press, 2008. P. 53.

<sup>26</sup> Стапран Д. Аутсорсинг и границы фирмы. Как сделать аутсорсинг безопасным и доверять партнерам. М.: Олимп бизнес, 2022.

## **2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ: ЕСЛИ АУТСОРСИНГ СТОИТ ДЕШЕВЛЕ, ПЕРЕДАВАЙТЕ ЕМУ ЭТУ ФУНКЦИЮ, НО СЧИТАЙТЕ КОРРЕКТНО**

Если при прочих равных рынок способен выполнить функцию за меньшие деньги, логично рассмотреть ее передачу на аутсорсинг. Но сравнение должно быть корректным.

Многие компании сравнивают цену подрядчика с зарплатой сотрудников, забывая про скрытые издержки внутри фирмы. В реальности внутренние процессы могут быть дороже, чем кажется.

К прямым затратам нужно добавлять издержки внутрифирменной бюрократии:

- ▶ управленческие расходы;
- ▶ координацию;
- ▶ простои;
- ▶ удержание и обучение, контроль персонала и т. д.

Аутсорсинг экономически оправдан не тогда, когда подрядчик просто дешевле по цене, а тогда, когда совокупная стоимость владения процессом через рынок ниже, чем внутри компании.

## **3 ДОВЕРЯЙТЕ ПАРТНЕРАМ ИЛИ НЕ ПЕРЕДАВАЙТЕ ФУНКЦИЮ ВО ВСЕ**

Аутсорсинг невозможен без устойчивых доверительных отношений с партнером. Ни один контракт не сможет описать все многообразие ситуаций.

Если вы не доверяете партнеру, каждый договор превращается в борьбу, контроль, дополнительные проверки и конфликты. В итоге транзакционные издержки растут, и экономический эффект исчезает.

Доверие – не абстрактная категория. Им можно управлять:

- ▶ через открытый и частый обмен информацией с партнером;
- ▶ последовательность в действиях;
- ▶ учет интересов партнера;
- ▶ долгосрочную повторяемость взаимодействия.

Наш анализ кредиторской задолженности показал: компании с более зрелой моделью аутсорсинга чаще строят партнерские отношения, а не модель давления на поставщика.

Если вы не готовы выстраивать доверительные отношения, лучше оставить процесс внутри компании. Если готовы, аутсорсинг становится источником устойчивости.

## **4 КОНКУРЕНЦИЯ ПОСТАВЩИКОВ – ВАШ ГЛАВНЫЙ ЗАЩИТНЫЙ МЕХАНИЗМ**

Если поставщиков много и между ними есть здоровая конкуренция, аутсорсинг снижает издержки и повышает качество. Если поставщиков мало, вы рискуете попасть в зависимость. В такой ситуации:

- ▶ растёт риск монопольных цен;
- ▶ снижается управляемость;
- ▶ увеличиваются риски срыва поставок.

Поэтому решение о привлечении аутсорсинга всегда должно учитывать не только внутреннюю экономику, но и состояние внешнего рынка. Аутсорсинг эффективен там, где существует развитая экосистема подрядчиков. Именно поэтому регионы с высокой долей МСП демонстрируют большую склонность к аутсорсингу – там сформирована плотная среда специализированных исполнителей.

## **5 РЕШЕНИЯ НЕВЕЧНЫ: ГРАНИЦЫ ФИРМЫ НУЖНО ПЕРЕСМАТРИВАТЬ**

Бизнес и рынки цикличны. То, что десять лет назад имело смысл выполнять внутри компании из-за отсутствия подрядчиков, сегодня может быть выгодно передать на рынок. И наоборот – функция, отданная «на сторону» в период роста, может потребовать возвращения внутрь организации при изменении стратегии или среды.

Границы фирмы не фиксируются навсегда. Они должны пересматриваться:

- ▶ при изменении масштаба компании;
- ▶ технологических сдвигах;
- ▶ изменении структуры затрат;
- ▶ появлении новых игроков на рынке услуг.

Аутсорсинг – это не разовое решение, а динамическая настройка конфигурации бизнеса.

### **ПЯТЬ ВОПРОСОВ ПЕРЕД ПРИВЛЕЧЕНИЕМ АУТСОРСИНГА**

- 1. Это наше конкурентное преимущество?**
- 2. Рынок объективно выполняет эту функцию эффективнее?**
- 3. Есть ли доверие к внешнему поставщику?**
- 4. Есть ли конкуренция поставщиков?**
- 5. Не изменились ли условия?**

Аутсорсинг – не идеология и не способ сэкономить любой ценой. Это управленческий выбор того, где проходят границы фирмы. И именно осознанность в этом вопросе отличает стратегическое видение от набора тактических решений.

## Приложение 1.

# МЕТОДОЛОГИЯ «УМНАЯ ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ» (УЦЦ)

## ДАННЫЕ И ОХВАТ ИССЛЕДОВАНИЯ

В основе исследования – большая база бухгалтерской отчетности российских компаний из государственного реестра (ГИР БО<sup>27</sup>). В выборку вошли компании, которые на момент начала исследования в 2024 г. имели годовую выручку более 500 млн руб. – это экономически значимые бизнесы, которые, как правило, подают более полную и достоверную отчетность.

Фиксированный набор компаний также позволяет проследить

эволюцию их бизнеса в динамике на протяжении 8 лет. Период анализа охватывает 2018–2025 гг., а итоговый массив 55 тысяч уникальных компаний и включает 272 тысячи наблюдений по принципу «компания – год». Такой объем данных позволяет корректно и точно анализировать различия между компаниями, отраслями и регионами.

Понимая, что российские стандарты бухгалтерского учета зачастую включают внутригрупповые опера-

ции, мы исключали из статистических расчетов компании с выручкой более 20 млрд руб. (таких компаний на российском рынке меньше процента, а в нашей выборке – не более нескольких тысяч наблюдений из 300 тысяч). Это позволило нам не принимать в расчет внутригрупповые операции, проходящие через головные структуры крупных холдингов, а анализировать их дочерние компании, которые во многом полагаются на сторонних поставщиков в своей деятельности.

## ИЗМЕРЕНИЕ УРОВНЯ АУТСОРСИНГА

Поскольку в российской отчетности нет прямого показателя «Аутсорсинг», в рамках УЦЦ мы разработали специальный индикатор, который показывает, какую долю своей деятельности компания фактически выносит за пределы фирмы. Для этого

мы использовали данные о платежах поставщикам и подрядчикам в отчетах о движении денежных средств и сопоставили их с общей структурой затрат компании в отчете о финансовых результатах<sup>28</sup>. Проще говоря, мы оценили, какая часть операционных расхо-

дов компании приходится на внешних контрагентов, а не на собственное производство и персонал. Этот показатель отражает, насколько компания опирается на рынок и внешних партнеров в своей цепочке создания ценности.

## ИСТОЧНИКИ, ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ДЛЯ СОЗДАНИЯ МЕТОДОЛОГИИ

В отличие от узкой трактовки аутсорсинга как передачи отдельных вспомогательных функций (например, ИТ или бухгалтерии), в настоящем исследовании мы рассматриваем все внешние операции компании (закупку сырья, материалов, услуг и подрядных работ) как элементы цепочки создания ценности,

которые потенциально могут быть либо интегрированы внутри фирмы либо вынесены на рынок. Такой подход соответствует современной теории неполных контрактов, границ фирмы и транзакционных издержек (Уильямсон (1985)<sup>29</sup>, Гроссман, Харт (1986)<sup>30</sup>, Банерджи, Дасгупта, Ким (2008)<sup>31</sup>).

Методология также опирается на международные исследования, использующие схожий подход (The Economist (2023)<sup>32</sup>, Мун и Филипс (2019)<sup>33</sup>, Аталай, Хортачсу и Сайверсон (2014)). Методология и результаты исследования были рассмотрены и получили одобрение Института управления Президентской академии (РАНХиГС).

<sup>27</sup> Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности (ресурс БФО) (<https://bo.nalog.gov.ru/>)

<sup>28</sup> Нормализация данных проводилась через сумму показателей поступления всего (4110) и Поступления от продажи основных средств (4211) и выручку (2110), имеющих очень высокую степень корреляции 96%.

<sup>29</sup> Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism. – New York: Free Press, 1985.

<sup>30</sup> Grossman S., Hart O. The Costs and Benefits of Ownership // Journal of Political Economy. – 1986. – Vol. 94, No. 4. – P. 691-719.

<sup>31</sup> Banerjee S., Dasgupta S., Kim Y. Buyer-supplier relationships and the stakeholder theory of capital structure // Journal of Finance – 2008 – 63(5), p. 2507-2552.

<sup>32</sup> How technology is redrawing the boundaries of the firm (<https://www.economist.com/business/2023/01/08/how-technology-is-redrawing-the-boundaries-of-the-firm>)

<sup>33</sup> Outsourcing through Purchase Contracts and Firm Capital Structure (<https://leeds-faculty.colorado.edu/AsafBernstein/Outsourcing%20through%20Purchase%20Contracts%20and%20Firm%20Capital%20Structure.pdf>)



## ДЕЛЕНИЕ КОМПАНИЙ НА ГРУППЫ

Все компании в каждом исследуемом году были распределены на три равные группы по уровню использования аутсорсинга – от низкого к высокому. Для удобства интерпретации мы использовали следующие названия:

► **«Сделай сам»** – компании, которые в основном выполняют все функции самостоятельно;

► **«Середнячки»** – компании со сбалансированной моделью привлечения аутсорсинга;

► **«Чемпионы»** – компании, максимально активно использующие внешних подрядчиков.

Кроме того, мы отдельно анализировали компании по отраслям и регионам<sup>34</sup>.

Такое деление позволяет не только видеть усредненные экономические эффекты, но и сравнивать разные модели организации бизнеса, отрасли и регионы между собой.

## ПОКАЗАТЕЛИ, С КОТОРЫМИ УСТАНОВЛИВАЛАСЬ СВЯЗЬ АУТСОРСИНГА

Мы проанализировали, как уровень аутсорсинга, то есть нахождение в одной из трех групп, перечисленных выше, связан с ключевыми показателями деятельности компаний: темпами роста выручки, EBIT, доходностью капитала и активов, темпами роста активов, капиталоемкостью, структурой

финансирования, производительностью труда и др. В исследовании, если отдельно не оговорено, приводятся не средние, а медианные значения для соответствующих групп компаний и отраслей, так как медианы менее чувствительны к статистическим выбросам.

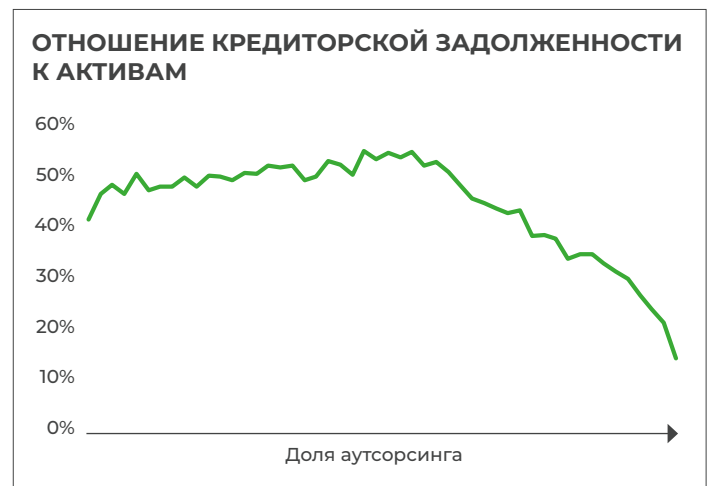
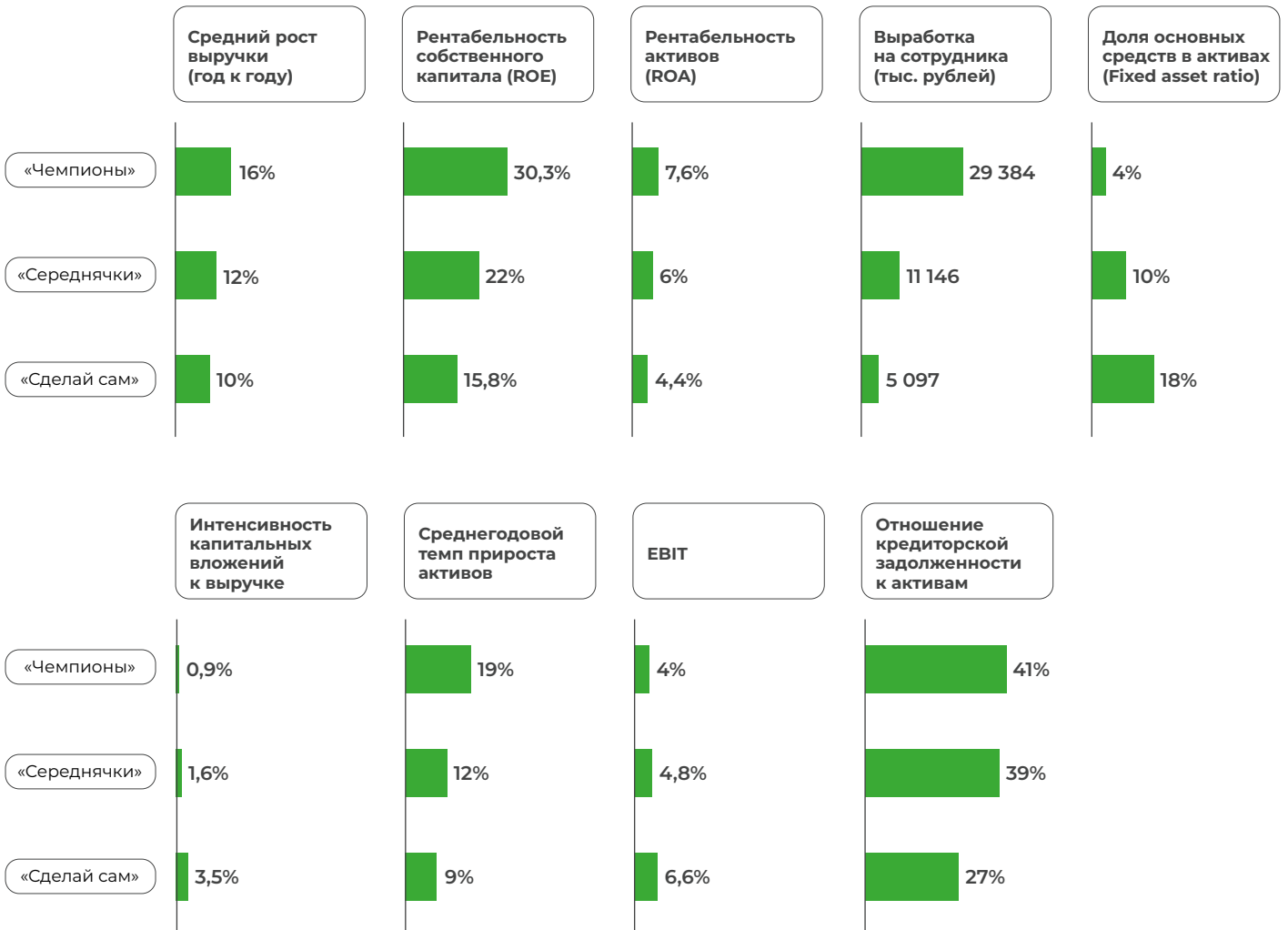
С целью еще большего снижения влияния выбросов все тестируемые показатели также подвергались винзоризации на уровне 1-го и 99-го перцентиля<sup>35</sup>. Описание формул расчета приведено в соответствующих разделах исследования.

<sup>34</sup> Деление проводилось на 19 основных групп ОКВЭД и по субъектам Российской Федерации.

<sup>35</sup> Винзоризация (Winsorizing) – это статистический метод обработки аномалий (выбросов), при котором экстремальные значения выбранного перцентиля (в настоящем исследовании 1-й и 99-й) в данных не удаляются, а заменяются на максимально (или минимально) допустимые значения из заданного диапазона.

## Приложение 2.

# СВОДНЫЕ ДАННЫЕ ПО ТРЕМ ГРУППАМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА



# КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ



## СВЕТЛАНА ПУШКИНА

Партнер, руководитель группы  
бухгалтерского учета и отчетности

[svetlana.pushkina@b1.ru](mailto:svetlana.pushkina@b1.ru)



## ДМИТРИЙ СТАПРАН

Д. э. н., профессор кафедры международного менеджмента  
РАНХиГС, автор книги «Аутсорсинг и границы фирмы.  
Как сделать аутсорсинг безопасным и доверять партнерам»

[stapranda@yandex.ru](mailto:stapranda@yandex.ru)



## ЕКАТЕРИНА КУЗЬМИНА

Старший менеджер группы  
бухгалтерского учета и отчетности

[ekaterina.a.kuzmina@b1.ru](mailto:ekaterina.a.kuzmina@b1.ru)



## АЛЕКСАНДР АЛЕКСЕЕВ

Эксперт Аналитического центра Б1

[alexander.alekseev@b1.ru](mailto:alexander.alekseev@b1.ru)

Единый бесплатный номер для звонков по России:

**8 800 500 9700**

Связаться с офисом в Москве:

**+7 495 755 9700**

## О ГРУППЕ КОМПАНИЙ Б1

Группа компаний Б1 предлагает многопрофильные услуги в сфере аудита, стратегического, технологического и бизнес-консалтинга, сделок, оценки, налогообложения, права и сопровождения бизнеса.

Мы работаем свыше 35 лет в России и более 25 лет в Беларуси. За это время в компаниях группы создана сильная команда специалистов с обширными знаниями и опытом реализации сложнейших проектов. Наша практика представлена в 12 городах: Москве, Минске, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге, Тольятти и Челябинске.

Группа компаний Б1 помогает клиентам находить новые решения, расширять, трансформировать и успешно вести свою деятельность, а также повышать свою финансовую устойчивость и кадровый потенциал.

© ООО «Б1 – Консалт», 2026  
Все права защищены.

Информация, содержащаяся в настоящей публикации, представлена в сокращенной форме и предназначена лишь для общего ознакомления, в связи с чем она не может рассматриваться в качестве полноценной замены подробного отчета о проведенном исследовании и других упомянутых материалов и служить основанием для вынесения профессионального суждения. Группа компаний Б1 не несет ответственности за ущерб, причиненный каким-либо лицам в результате действия или отказа от действия на основании сведений, содержащихся в данной публикации. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.

Информация в данной публикации не предназначена для потребителей.

**B1.RU | B1.BY**

