

Рынок платформенной занятости в России

 **Data Insight**

совместно с

VENTRA GO 



“За последние четыре года сегмент платформенной занятости в РФ полностью сформировался и продолжает расти. Платформенные решения стали неотъемлемой частью рынка труда и ключевым инструментом для ряда отраслей - таких как ритейл, e-commerce, HoReCa и др.

В свете этого Ventra Go! как один из лидеров платформенной занятости считает важным составить максимально полный и прозрачный портрет рынка, его участников, обозначить особенности и перспективы развития”

Екатерина Карабанова,
СЕО цифровой платформы гибкой занятости Ventra Go!

VENTRA GO!



“Рынок платформенной занятости в России — это уже не эксперимент “про подработку”, а новый инфраструктурный слой для бизнеса: платформенные решения переводят привлечение внешних исполнителей (в том числе временного/сменного персонала) в управляемый цифровой контур учёта, выплат и комплаенса. Сегодня рынок входит в фазу быстрого масштабирования с одновременным ростом базы самозанятых, а вступление в силу Федерального закона № 289-ФЗ с 1 октября 2026 года становится институциональным катализатором, закрепляющим формализованные “правила игры” для посреднических цифровых платформ.

В этом исследовании мы впервые разработали методологию и описали рынок платформенной занятости в России целиком — и качественно, и количественно — с упором на платформенные решения (еже и процессинг) и их сопоставление с неплатформенными форматами внешнего найма (аутсорсинг и др.)”

Фёдор Вирин,
Data Insight

 **Data Insight**

Оглавление

<u>Цель и область исследования. Методология. Ключевые термины</u>	6
<u>Резюме</u>	11
<u>Макроэкономический и трендовый анализ рынка труда в России</u>	12
<u>Конкуренция и структура рынка временного персонала</u>	24
<u>Объём рынка платформ и сравнение с неплатформенными форматами</u>	41
<u>Модели использования временного персонала</u>	48
<u>Драйверы и ограничители роста рынка платформ, тенденции развития</u>	60
<u>Описание задействованной на платформах временной занятости рабочей силы</u>	89
<u>Data Insight</u>	109

Список таблиц и иллюстраций

Таблицы

Ключевые термины. Рынок труда и занятость	8
Ключевые термины. Модели и решения	9
Ключевые метрики	10
Резюме	11
Факторы, влияющие на спрос и предложение на рынке труда	17
Рост подработок и эпизодической занятости: роль онлайн-платформ	18
Регуляторный контекст: реестр цифровых платформ	20
Платформенная экономика: прогноз до 2028 года	22
e2e-платформы	26
Процессинг-сервисы (платёжные и налоговые операторы)	29
HR-аутсорсинг и кадровые провайдеры	29
Классифайды (job boards)	31
Платформизированные классифайды/фриланс-маркетплейсы (цифровые биржи труда)	33
Внутренние и N2N-платформы (корпоративные биржи подработок)	34
Сравнение функциональных характеристик	35
Сравнение функциональных характеристик (продолжение)	35
Сравнение моделей найма временного персонала	36
Сравнение моделей найма временного персонала (продолжение)	37
Резюме. Преимущества платформенной модели	38
Кросс-индустриальный профиль потребления внешнего персонала	40
Кросс-индустриальный профиль потребления внешнего персонала (продолжение)	51
Структура потребления внешнего персонала по моделям занятости	52
Структура потребления внешнего персонала и объём рынка платформ	53
Ключевые драйверы развития рынка	64
Операционные особенности рынка	68
Ключевые ограничения развития рынка	73
Основные тенденции развития рынка (резюме)	77
Основные тенденции развития рынка (резюме) - продолжение	78

Иллюстрации

Общая численность населения РФ	13
Численность населения трудоспособного возраста	13
Численность занятых в экономике	14
Численность населения старше 65 лет	14
Уровень безработицы	15
Кадровый дефицит	15
Численность зарегистрированных самозанятых	19
Выплаты по НПД за период	19
Структура выручки по НПД	19
Динамика поисковых запросов «подработка» за 2023–2025 гг.	18
Модели, обеспечивающие гибкую занятость	24
Экосистема рынка гибкой занятости	25
Структура рынка e2e-платформ в 2025 г. по основным игрокам	27
Динамика выручки основных игроков рынка e2e-платформ в 2024–2025 гг.	28
Пример выдачи в Авито. Работа (временная занятость)	32
Объём рынка платформенных решений (платформ)	44
Структура рынка платформы по отраслям	43
Потенциал рынка платформенного найма	44
Вклад структурных факторов в рост SAM, 2025–2028 гг.	45
Прогноз роста рынка платформенного найма: e2e-платформы до 2028 г.	46
Сравнение объёма и динамики сегментов рынка внешней (гибкой) занятости	47
Методика top-down расчёта внешнего персонала и объёма платформенных решений (2025)	49
Распределение по модели найма (от общего объёма внешнего персонала)	52
Соотношение количества активных резюме к количеству активных вакансий в ритейле	62
Объём рынка e-commerce в 2020–2028 гг.	65
Методология опроса	90
Структура рабочей силы, задействованной в подработках (статистика по возрасту)	91
Структура рабочей силы, задействованной в подработках (статистика по полу)	91
Структура рабочей силы, задействованной в подработках (статистика по городам)	91
Вовлечённость во временную занятость	92
Стаж подработок	92
Профиль основного статуса занятости для подработчиков	93
Профиль подработок и виды деятельности	94
Формализация занятости и роль платформ	95
Каналы поиска подработок	96
Узнаваемость ресурсов для поиска и организации подработок	99
Какими ресурсами для поиска и организации подработок пользовались респонденты	100
Мотивы, поведенческие паттерны и принятие решений о занятости (Основные финансовые мотивы)	101
Мотивы, поведенческие паттерны и принятие решений о занятости (Роль подработок в структуре доходов)	102
Мотивы, поведенческие паттерны и принятие решений о занятости (Частота и интенсивность вовлечения в подработку)	103
Мотивы, поведенческие паттерны и принятие решений о занятости (Поведенческие паттерны выбора)	104
Мотивы, поведенческие паттерны и принятие решений о занятости (Критерии решения)	104
Мотивы, поведенческие паттерны и принятие решений о занятости (Причины отказа от дальнейших подработок)	105
Мотивы, поведенческие паттерны и принятие решений о занятости (Потенциальные стимулы к более частым подработкам)	106
Социальная значимость форматов временной и платформенной занятости (Масштаб доходов и вклад в благосостояние домохозяйств)	107
Социальная значимость форматов временной и платформенной занятости (Риски, уязвимости и доверие к формату)	108
Социальная значимость форматов временной и платформенной занятости (Динамика возможностей и восприятие рынка)	109

Цель и область исследования

Цели

- 1) Дать количественную и качественную оценку рынка платформенной занятости в России;
- 2) Оценить TAM / SAM рынка и потенциал роста доли платформ в общем объёме внешней занятости;
- 3) Зафиксировать ключевые драйверы и барьеры, тенденции развития в период до 2028 года.

Область

Исследование охватывает:

Период – базовый год 2025 с ретроспективой 2023–2024 и прогнозом до 2028 года;

Объект – внешний (в т.ч. временный) персонал на массовых позициях (линейные операционные роли) в ключевых отраслях;

Ядро рынка – модели, в которых поиск и/или оформление внешнего персонала происходит через цифровые платформы: e2e-платформы и процессинговые сервисы;

Контур сравнения – аутсорсинговые модели и прочие формы внешнего найма, рассматриваемые как конкурирующие форматы потребления временного труда.

Методология

Глубинные интервью

4 интервью с представителями платформ:

VENTRA GO!

MyGig

**МОЯ
СМЕНА.**

SkillStaff

10 интервью с потребителями временного персонала (анонимные):

HoReCa – 2 компании (сеть кофеен и ресторанный холдинг)

Ритейл – 6 компаний (в т.ч. 3 grocery-ритейлера, 1 дискаунтер, 1 beauty-ритейлер, 1 ритейлер одежды)

Транспорт и логистика – 2 компании (федеральная курьерская служба доставки и логистическая компания)

Опрос

Онлайн-опрос трудоустроенных граждан, занятых в разных формах.

Дата проведения: ноябрь 2025 г.

Объем выборки: 1452 респондента, из них 1266 с опытом подработки.

Цель: определить структуру рабочей силы, мотивацию, поведенческие паттерны и социальную значимость временной и платформенной занятости.

Desk research

- Открытые данные о рынке
- Собственная оценка экспертов Data Insight

Для построения оценки и прогноза рынка были использованы два подхода : «сверху» и «снизу». Результаты оказались близкими и взаимно подтверждают друг друга.

Ключевые термины. Рынок труда и занятость

Термин	Определение
Гибкая занятость	Организация труда вне «классической» модели полной штатной занятости (постоянная ставка, фиксированное время и место работы), при которой один или несколько параметров работы гибко меняются: график (сменность, неполная занятость), длительность и стабильность занятости (временная и сезонная), формат и место выполнения (удалённо/гибрид), объём и способ выполнения задач (по проектам/по заданиям/по результату). Юридическая форма при этом может быть разной: трудовой договор (например, неполный день, сменный график, временный договор) или гражданско-правовые отношения (самозанятость, ИП, фриланс/подряд).
Внешний персонал	Исполнители, привлекаемые вне штата (не на payroll заказчика): через провайдеров/платформы или напрямую (НПД/ИП/ГПХ для временных задач/пиков).
Временный персонал	Работники, привлечённые организацией на ограниченный срок или для выполнения конкретной задачи, проекта или смены, либо через посредников (агентства, платформы) либо по срочным договорам. Основной признак - временный характер занятости, не постоянное место в штате. Важно: временный персонал может быть оформлен разными способами (трудовой срочный договор, гражданско-правовой договор, самозанятость и др.), но ключевым остаётся ограниченность срока работы или задачи, а не только форма оформления.
Платформенная занятость	Форма временной занятости, при которой исполнители и заказчики взаимодействуют через цифровую платформу, обеспечивающую поиск, распределение задач, учёт времени и оплату.
Платформенные занятые	Люди, которые могут находить подработку через цифровые платформы. Они могут быть самозанятыми (применяя систему НПД), оказывать услуги в качестве физических лиц через гражданско-правовые договоры или в качестве индивидуальных предпринимателей.
Gig-экономика	Сегмент экономики, в котором труд организован преимущественно как гибкая занятость (по задачам/проектам/сменам), нередко с использованием цифровых платформ для подбора, управления и выплат.

Ключевые термины. Модели и решения

Термин	Определение
e2e(End-to-End) платформа	Цифровая платформа, закрывающая весь цикл работы с временным/сменным персоналом: размещение заявки, вывод исполнителя на смену, операционное сопровождение смены (учёт выхода/времени/выполнения задач), расчёт оплаты и оформление.
Внутренняя биржа/платформа (B2E/N2N)	Цифровая система внутри крупной компании или холдинга, предназначенная для перераспределения персонала между подразделениями и организации подработок для собственных сотрудников. Такие платформы не выводят людей на внешний рынок, а позволяют закрывать временные или пиковые потребности силами внутренних работников (например, в других магазинах, цехах, филиалах).
Процессинг	Модель, при которой специализированный сервис обеспечивает юридическое, налоговое и платёжное сопровождение взаимодействия между компанией-заказчиком и исполнителями (самозанятыми, ИП, ГПХ). Сам поиск, отбор и управление исполнителями остаются на стороне заказчика, а процессинг берёт на себя расчёты и отчётность.
Аутсорсинг персонала	Делегирование функций подбора и управления персоналом внешней компании, которая становится формальным работодателем и несёт кадровую ответственность.
Классифайд	Онлайн-площадка с объявлениями о вакансиях или подработках, без сквозного управления наймом.
Цифровые биржи труда (C2C, B2B2C)	Платформа (C2C/B2B2C) соединяет клиента и исполнителя, предоставляет escrow, рейтинги, коммуникации, без операционного контроля.
WFM-системы	Программные решения, автоматизирующие планирование смен, учёт рабочего времени, контроль выхода и аналитику загрузки персонала. Они формируют цифровую инфраструктуру для всех моделей гибкой и временной занятости, обеспечивая интеграцию с HR-, ERP- и платформенными решениями.
Платформенные решения (платформы: e2e + процессинг)	Цифровые решения для работы с внешними исполнителями (прежде всего временным/сменным персоналом), где взаимодействие проходит через контур: утверждённый заказчиком учёт отработанного времени/смен (в e2e – ведётся внутри платформы; в процессинге – предоставляется заказчиком по таблице/реестру/актам) → расчёты/выплаты → документы и комплаенс (НПД/ИП/ГПХ и др.); при этом e2e-платформы также закрывают операционный цикл привлечения – от размещения заявки и подбора исполнителя до вывода на смену и сопровождения выполнения.

Ключевые метрики

Метрика	Определение
FTE (Full-Time Equivalent)	Эквивалент полной занятости. Один FTE = 8 часов в день × 5 дней в неделю × ~4 недели × 12 месяцев = ~1900 часов/год. Используется для унификации расчётов.
GMV (Gross Merchandise Value)	Совокупная стоимость всех заказов (или отработанных смен), прошедших через платформу за определённый период. Не является выручкой.
Take-rate	Доля комиссии платформы от GMV. Показывает, сколько зарабатывает платформа с одного рубля, потраченного заказчиком.
CAC (Customer Acquisition Cost)	Стоимость привлечения одного заказчика/исполнителя на платформу.
LTV (Lifetime Value)	Совокупный доход, полученный от одного заказчика или исполнителя за всё время их использования платформы.
Cost per Shift / Cost per Hour	Средняя стоимость одного рабочего часа или смены для заказчика (включая выплаты исполнителю и комиссию платформы).
MAU (Monthly Active Users)	Число уникальных активных пользователей платформы за месяц.
Fill rate	Доля закрытых заявок/смен от всех поступивших за определённый период.
No-show rate	Доля сорванных выходов (подтверждённых смен/заказов, на которые исполнитель не вышел) в общем объёме подтверждённых смен/заказов.

Резюме

- Рынок платформенной занятости в России входит в фазу быстрого масштабирования: он становится одним из ключевых инструментов сглаживания кадрового дефицита на фоне роста базы самозанятых.
- Федеральный закон № 289-ФЗ (с 1.10.2026) выступает институциональным катализатором, переводя платформенный найм из «эксперимента» в устойчивый, формализованный формат.
- На горизонте 2–3 лет ожидается перераспределение части объёмов занятости из менее прозрачных моделей (прежде всего классического аутсорсинга) в платформенные решения с НПД/ГПХ и развитой цифровой инфраструктурой управления гибкой занятостью.

Показатель	2024, GMV*, млрд руб.	2025 (Оценка), GMV*, млрд руб.	2028 (Прогноз), GMV*, млрд руб.	CAGR, % (2026-2028)	тыс. FTE**, 2025
Объём рынка e2e-платформ	25	38	84 (базовый сценарий) 130 (оптимист. сценарий)	30 50	64
Объём рынка процессинга	146	201	395	25	296
Объём рынка платформенных решений гибкой занятости	171	239	479 (базовый сценарий) 525 (оптимистичный сценарий)	26 30	360

*GMV (Gross Merchandise Value) - совокупная стоимость всех заказов (или отработанных смен), прошедших через платформу за определённый период.

**FTE (Full-Time Equivalent) - эквивалент полной занятости. Один FTE = 8 часов в день × 5 дней в неделю × 4 недели × 12 месяцев = ~1900 часов/год. Используется для унификации расчётов.





Макроэкономический и трендовый анализ рынка труда в России



Ключевые показатели российского рынка труда

Население России и трудоспособное население

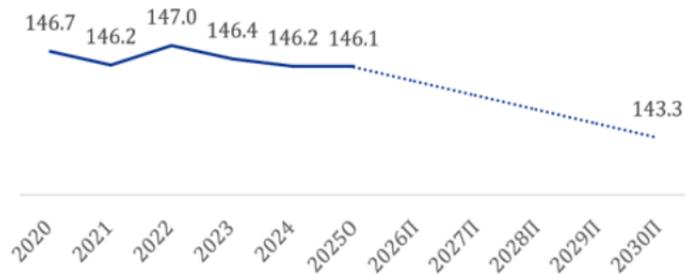
Население России уменьшается, но численность трудоспособного населения растёт

Согласно среднему варианту прогноза Росстата, численность населения России к 2030 году сократится до 143,3 млн человек.

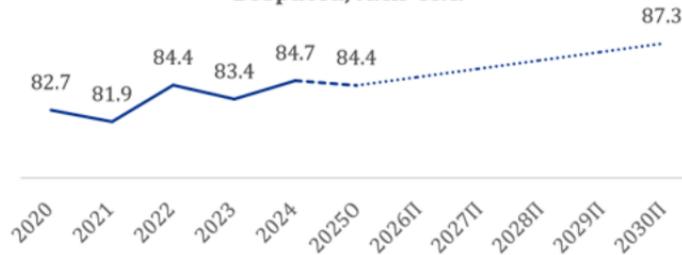
Вместе с тем численность населения трудоспособного возраста вырастет с 84,4 до 87,3 млн человек за счёт поэтапного повышения пенсионного возраста (до 65 лет для мужчин и 60 лет для женщин к 2028 году). Формально это расширяет контур трудоспособного населения, но рост достигается не демографическим притоком, а административным продлением периода экономической активности.

Источник: Росстат

Общая численность населения РФ, млн чел.



Численность населения трудоспособного возраста, млн чел.



Ключевые показатели российского рынка труда

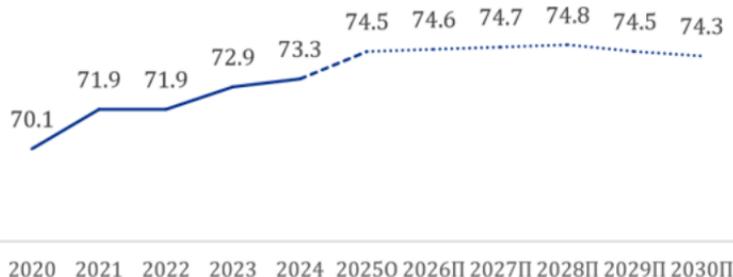
Численность занятых в экономике и демографическая структура

Численность занятых в экономике растёт в значительной степени за счёт повышения участия в рабочей силе людей старших возрастных групп

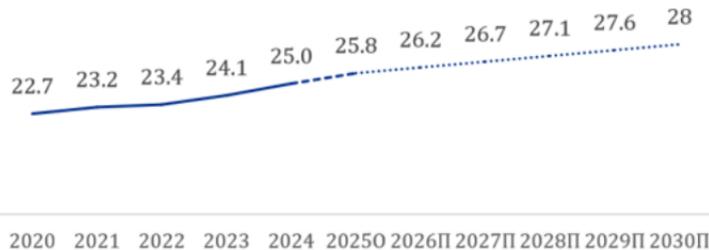
При этом в демографической структуре увеличивается доля пожилых (в 2024 году их численность достигла рекордных 25 млн чел.), а доля населения в основных трудоспособных возрастах сокращается.

В 2024 году удельный вес 25–54-летних среди экономически активного населения снизился на 0,5 п.п., одновременно на ту же величину выросла доля рабочей силы в возрасте 55 лет и старше.

Численность занятых в экономике, млн чел.



Численность населения старше 65 лет, млн чел.



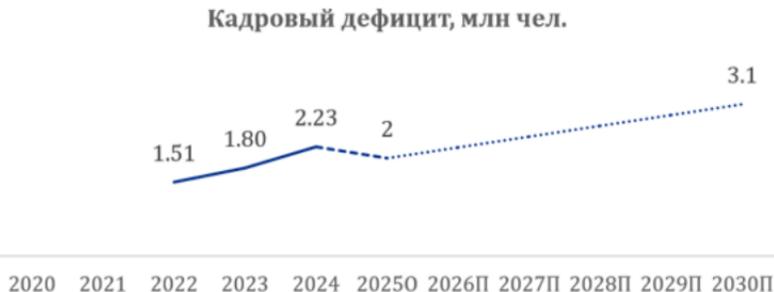
Источник: Росстат

Ключевые показатели российского рынка труда

Уровень безработицы и кадровый дефицит

Рекордно низкий уровень безработицы и кадровый дефицит

В 2025 и начале 2026 года рынок труда России остаётся крайне напряжённым: уровень безработицы держится на исторически низком уровне – 2,1-2,3%, что фактически соответствует полной занятости. При этом сохраняется острый кадровый дефицит – по оценкам Росстата кадровый дефицит составляет около 2 млн работников, а по оценкам НИУ ВШЭ, экономика испытывает нехватку около 2,6 млн работников, прежде всего в обрабатывающей отрасли (391 тыс. человек), торговле (347 тыс.) и транспорте (219 тыс.).



Источник: Росстат, Минтруд (прогноз на 2030 год).

Ключевые показатели российского рынка труда

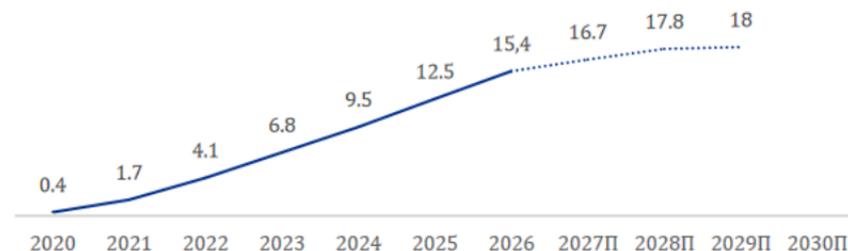
Численность самозанятых

Быстрый рост числа самозанятых

По данным ФНС, если по итогам 2022 года в стране было зарегистрировано около 6,56 млн самозанятых, то к началу 2026 года число самозанятых достигло 15,43 млн человек. Это свидетельствует о масштабной переориентации населения на гибкие формы труда. ФНС ожидает, что число граждан со статусом самозанятых к началу 2029 г. – срока окончания эксперимента по введению спецрежима «Налог на профессиональный доход» (НПД) – превысит 18 млн человек. При этом, значительная часть самозанятых задействована в цифровой экономике, выполняя заказы через онлайн-платформы.

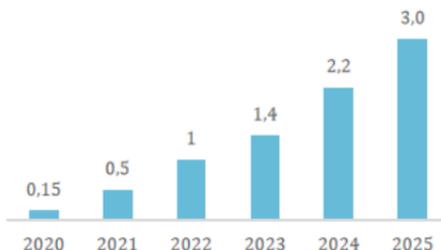
Источник: ФНС

Численность зарегистрированных самозанятых*, млн чел.



*по состоянию на январь соответствующего года

Выплаты по НПД за период, трлн руб.



Структура выручки по НПД, 2025 г., %



Факторы, влияющие на спрос и предложение на рынке труда

Группа факторов	Фактор	Направление и сила влияния
Демографические	Рост численности рабочей силы при демографическом старении	Рост предложения труда (временно)
	Снижение доли работников среднего возраста. Рост доли молодежи и населения старше 65 лет	Снижение предложения квалифицированного труда
	Низкий миграционный приток (+185 тыс. чел. в 2025 г. - кол-во трудовых мигрантов, работающих по патенту)	Частичная поддержка предложения, но дефицит сохраняется
Экономические	Замедление экономического роста (рост ВВП \approx 1%)	Снижение спроса на труд
	Низкая безработица (\approx 2,2% - 2025 г.)	Давление на рынок труда
	Рост стоимости труда (зарботных плат - 4,5% - рост реальной з/п в 2025 г. при инфляции 5,6%) на фоне дефицита персонала	Давление на ФОТ \rightarrow стимул к повышению производительности и оптимизации трудоёмкости; рост спроса на гибкие/сменные форматы для закрытия пиков без расширения постоянного штата
Технологические	Ускорение автоматизации и цифровизации управления персоналом (как ответ на рост стоимости труда и дефицит кадров)	Рост производительности и управляемости труда (WFM, учёт времени, контроль выхода, аналитика) \rightarrow частичная компенсация дефицита и масштабирование гибких моделей
	Развитие онлайн-платформ и on-demand-моделей	Рост гибкости спроса и предложения
Социальные	Сдвиг трудовых ожиданий: запрос на гибкость+ рост практики подработок/самозанятости	Рост спроса и предложения гибких форматов труда
Институциональные / правовые	Закон о платформенной экономике (289-ФЗ, 2025)	Рост прозрачности рынка гибкой занятости
	Режим НПД (налог на проф. доход) - до конца 2028 года сохраняется без изменений	Рост формализации и рост предложения гибкого труда

■ – сильное ■ – умеренное влияние



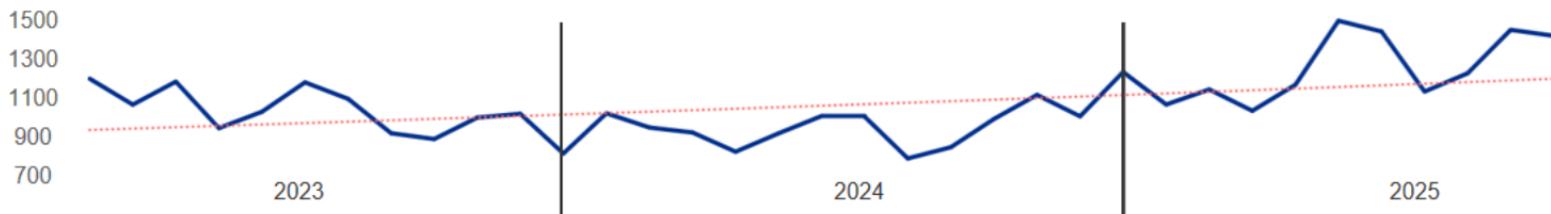
Рост подработок и эпизодической занятости: роль онлайн-платформ

На фоне волатильности доходов и роста чувствительности домохозяйств к расходам увеличивается доля людей, которые ищут подработку для стабилизации бюджета.

Рост поисковых запросов «подработка» в 2023-2025 гг. отражает усиление этого намерения и расширение воронки входящего спроса. На этом фоне цифровые платформы закрепляются прежде всего как канал временного заработка, а не как «основной работодатель»: они конвертируют растущий интерес в краткосрочные выходы, увеличивая предложение исполнителей и поддерживая рост массового сегмента.

Источник	Показатель	2022	2024
НИУ ВШЭ	Всего имеют опыт подработки через платформы, в т.ч.:	14,6%	16,0%↑
	регулярные	3,2%	3,5%↑
	эпизодические	11,4%	12,5%↑
Работа.ру	Занимаются подработкой (не обязательно через платформы)	10%	29%↑
Росстат	Платформы как основная работа	4,9%	3,8%↓

Динамика поисковых запросов «подработка» за 2023–2025 гг., тыс.



Источники: Росстат; Экспертный доклад. Платформенная занятость в России. НИУ ВШЭ, 2024; Яндекс Вордстат; данные НИУ ВШЭ; данные Работа.ру. Примечание: показатели не суммируются между источниками и напрямую не сопоставимы: Росстат фиксирует платформы как основное место работы среди занятых, тогда как НИУ ВШЭ оценивает охват платформенной занятостью (регулярной и эпизодической) среди населения 18–72 лет. Rabota.ru - подработка в целом (включая неплатформенные формы).

Платформенная занятость: тренды и регулирование



Рыночные и технологические тренды:

- Дефицит линейного персонала при низкой безработице.
- Рост самозанятых и временной занятости через платформы
- Рост e-commerce и on-demand-экономики → рост спроса на временный персонал в ритейле, логистике и HoReCa
- Временная занятость становится привычным форматом для населения
- Цифровизация HR и распространение платформенных решений



Политика государства и регулирование:

- Масштабирование режима НПД и рост базы самозанятых (до конца 2028 года режим сохраняется без изменений)
- Закон о цифровых платформах занятости (289-ФЗ), принят 31.07.2025, вступает в силу 01.10.2026, переводящий платформенную занятость в формализованный и предсказуемый контур
- Курс на "обеление" рынка и борьбу с серыми схемами

Регуляторный контекст: реестр цифровых платформ

Закон о платформенной экономике → новый крупный регуляторный фактор, который формально должен упорядочить рынок, но по сути может усилить асимметрию между крупными экосистемами и независимыми платформами

Блок	Суть регулирования / идеи реестра	Ключевые последствия для рынка платформенной занятости
Объект регулирования	Госреестр "посреднических цифровых платформ" - формализованный перечень платформ, подпадающих под регулирование. Критерии включения закреплены подзаконным актом.	Фактически вводится «контур реестровых платформ» как базовый стандарт комплаенса; усиливается различие между реестровыми и нерегистрованными игроками.
Базовые критерии функционала	В логике закона реестр относится к платформам, которые выполняют посредническую роль и имеют транзакционный/платёжный контур (встроенные расчёты/оформление взаимодействия).	Для HR/gig-сегмента это усиливает ценность технологического и юридического контура (документы, статус, прозрачный трек).
Пороги по масштабу	Дополнительные критерии включения (утверждены 28.01.2026)*: 1) среднесуточно ≥ 100 тыс. уникальных пользователей (за последние 12 мес.) и одновременно, 2) или годовой объём сделок > 50 млрд Р, или ≥ 10 тыс. партнёров, совершивших хотя бы 1 сделку за год. Для иностранных платформ - достаточно критерия по аудитории + выполнение требований по локализации/представительству.	Пороговая конструкция в первую очередь «захватывает» крупные платформы (с высокой аудиторией и/или транзакционным масштабом). Для нишевых HR/gig-игроков возрастает риск оказаться вне реестрового контура → стимул к росту, кооперации или работе через реестровых партнёров.
Концентрация денежных потоков	Реестр опирается на метрики аудитории/сделок/партнёрской базы, что институционально выделяет крупных операторов как «якорных» участников рынка.	Усиливается концентрация оборота у крупнейших экосистем и платформ: доступ к массовой базе исполнителей и транзакциям может сильнее смещаться к игрокам, которые проходят пороги реестра.
Конкуренция форматов	Реестр становится регуляторной «рамкой допуска» для крупного сегмента платформ (по критериям масштаба).	Конкуренция смещается в сторону игроков, способных обеспечить комплаенс и доказуемость модели "по умолчанию" (цифровой след, процессы, правила взаимодействия) - особенно в enterprise-сегменте.

Источники: [Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в РФ»](#), [Постановление Правительства от 28.01.2026 г. №54](#)

Регуляторный контекст: увеличение лимита сверхурочных

Согласно поправкам к ТК, лимит сверхурочных планируют поднять с 120 до 240 часов в год, с апреля 2026 г., при сохранении повышенной оплаты (1,5× за первые часы и 2× за последующие).

Цель: смягчить дефицит кадров и за счёт переработок «поднять» доступный фонд рабочего времени без немедленного массового найма.

Ожидается, что возможность легально работать больше часов с двойной оплатой привлечёт к сверхурочке порядка 750 тыс. человек прежде всего в промышленности, добыче, транспорте, гостиницах и общепите.



120 → 240 часов в год

Лимит сверхурочных



+750 тыс чел.

Привлечёт к сверхурочным работам



Увеличение лимита сверхурочных расширяет для работодателей краткосрочный «буфер» рабочих часов внутри текущего штата, но этот ресурс ограничен и не превращается в прирост FTE. Скорее это дополнительный инструмент закрытия локальных пиков и аварийных ситуаций, который в отдельных сценариях может снижать потребность в подработках штатников «на стороне», однако не замещает внешнюю гибкую занятость через платформы. Платформы остаются каналом привлечения внешнего ресурса и используются прежде всего для масштабирования и быстрого закрытия дефицита вне рамок штатной загрузки.

Платформенная экономика: прогноз до 2028 года

Год	2024	2028	2028	2028
Показатель	База	Базовый сценарий	Оптимистичный сценарий	Консервативный сценарий
Число занятых через платформы (регулярно-как штатно, так и внештатно), млн чел.	~2,8	7–10	11–14	5–6
Доля от всех занятых, %	~4%	8–10%	15–20%	6–7%
Оборот платформенной экономики* (GMV), трлн Р	~9,25**	12–13	14–15	10–11
Пенетрация гибких форм у крупных компаний	Пилоты / точечные кейсы	Системные программы (+2-3 п.п. проникновения)	Массовые программы (+3-4 п.п.)	Медленный рост (+1-2 п.п.)
Отраслевой фокус	Ритейл, e-com, логистика	Те же + HoReCa шире, IT	+ проф.услуги	Узко: ритейл/e-com

*Платформенная экономика — экономическая модель, основанная на цифровых платформах, которые выступают в роли посредников, соединяя разные группы пользователей. Эти платформы обеспечивают взаимодействие и коммерческие транзакции, а их владельцы не обязательно владеют активами, которые продаются или сдаются в аренду.

**Вклад платформенной занятости в экономику России в 2024 году по данным экспертов Центра экономических и финансовых исследований и разработок (ЦЭФИР) Российской экономической школы (РЭШ)



Конкуренция и структура рынка временного персонала

Модели, обеспечивающие гибкую занятость



*Цифровые решения для работы с внешними исполнителями (прежде всего временным/сменным персоналом), где взаимодействие проходит через контур: утверждённый заказчиком учёт отработанного времени/смен (в e2e – ведётся внутри платформы; в процессинге – предоставляется заказчиком по таблице/реестру/актам) → расчёты/выплаты → документы и комплаенс (НПД/ИП/ГПХ и др.); при этом e2e-платформы также закрывают операционный цикл привлечения – от размещения заявки и подбора исполнителя до вывода на смену и сопровождения выполнения

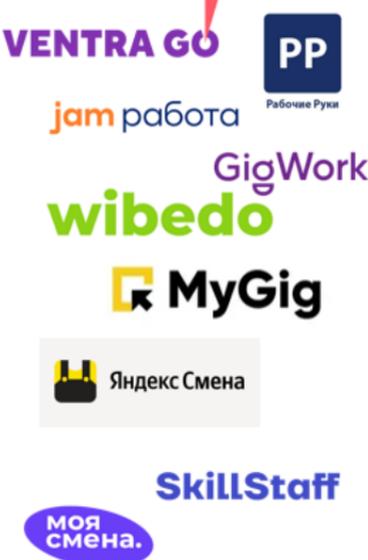
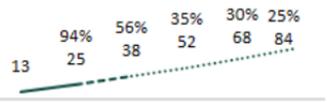
Экосистема рынка гибкой занятости

Описывает все элементы инфраструктуры, обеспечивающие функционирование рынка



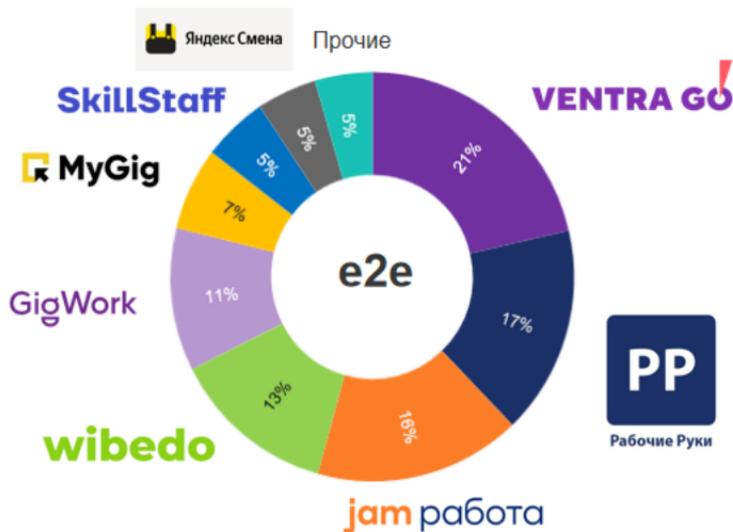
*WFM-системы автоматизируют управление сменами, учёт рабочего времени и аналитику загрузки персонала. Они не нанимают работников напрямую и не являются провайдерами занятости, но выступают инфраструктурным слоем для корпоративных работодателей, аутсорсинговых компаний и внутренних N2N-бирж

e2e-платформы

e2e-платформы	Основные игроки	Модель	Основные потребители														
<p>Полный цикл привлечения персонала "под ключ", есть SLA для участников</p> <p>Гарантированное закрытие смен и контроль SLA/KPI и операционной управляемости при снижении нагрузки на HR/операции заказчика.</p> <p>Обеспечивают быстрый доступ к исполнителям, автоматизацию оформления ГПХ и выплат, рейтинг исполнителей и контроль качества. Fill rate 80%+ и закрытие вакансий в течение нескольких часов.</p>		<p>Монетизация строится на комиссии (take-rate 10–30% от GMV, ниже при чистой агентской модели*, выше при принципиальной / аутсорсной), в среднем – 20%.</p> <p><i>*Агентская (посредническая) модель: платформа выступает посредником между заказчиком и исполнителем - обеспечивает привлечение/матчинг, учёт факта работ и времени, расчёты/выплаты и документооборот; при этом договор на выполнение работ/смены заключается между заказчиком и исполнителем, а доход платформы формируется в виде комиссии (take rate) за организацию и сопровождение сделки.</i></p> <p>Объём сегмента, руб. 38 млрд руб. (2025)</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Volume (rub. billion)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2023</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>2025O</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>2026P</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>2027П</td> <td>68</td> </tr> <tr> <td>2028П</td> <td>84</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Volume (rub. billion)	2023	13	2024	25	2025O	38	2026P	52	2027П	68	2028П	84	<p>Основной спрос - массовые линейные роли в ритейле и e-commerce/логистике (склады, dark-store, доставка). Есть точечные кейсы для более квалифицированных ролей (например, IT/специалисты через отдельные решения), но это пока ниша/ранняя стадия.</p> <p>Объём сегмента, FTE 64 тыс. FTE (2025)</p>
Year	Volume (rub. billion)																
2023	13																
2024	25																
2025O	38																
2026P	52																
2027П	68																
2028П	84																

Конкурентная структура рынка e2e-платформ: доли игроков и уровень конкуренции

Структура рынка e2e-платформ в 2025 г. по основным игрокам, GMV (%)



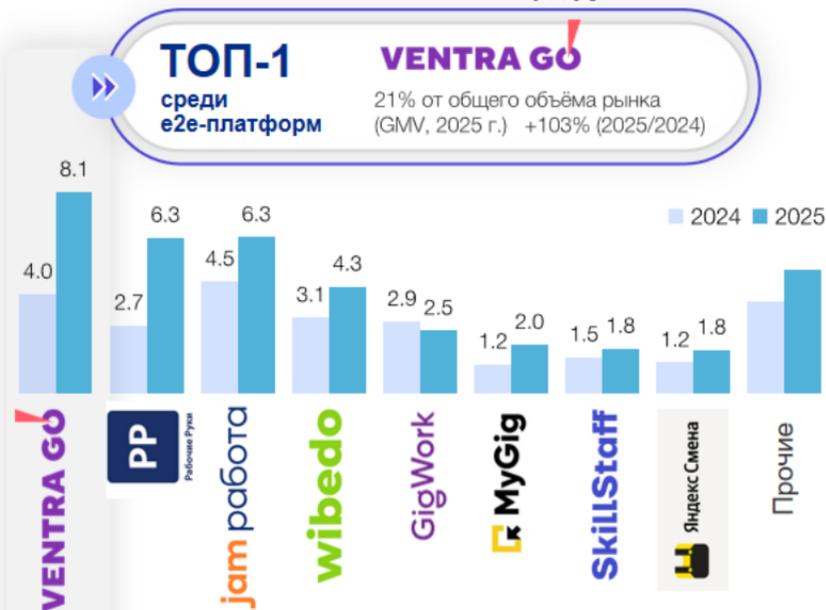
Рынок e2e-платформ - умеренно концентрированный*

Есть выраженное ядро из 3 крупных платформ (более половины GMV ($\approx 54\%$) приходится на тройку лидеров - Ventra Go! (21%), «Рабочие руки» (17%) и Jam Работа (16%), но одновременно сохраняется длинный хвост игроков (~15), которые размывают долю лидеров и поддерживают конкурентное давление за счёт нишевой специализации.

*Индекс Херфиндаля–Хиршмана (Herfindahl–Hirschman Index, HHI)=0,13 - показатель, оценивающий уровень концентрации рынка. HHI<0,15 указывает на неконцентрированную отрасль, рынок конкурентен.

Конкурентная структура рынка e2e-платформ: динамика

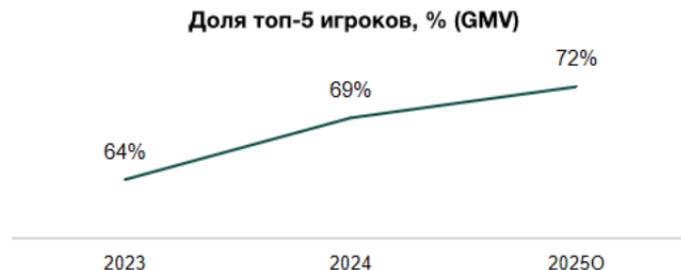
Динамика выручки основных игроков рынка e2e-платформ в 2024-2025 гг., GMV, млрд руб.



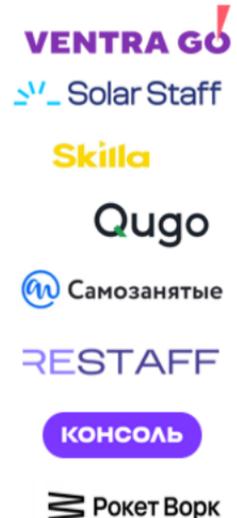
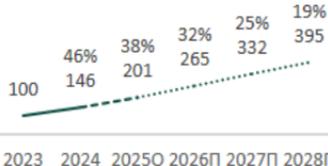
Источник: Data Insight

Прирост рынка в 2024 г. составил - 94%, в 2025 г. - +54%. При этом среди топ-8 игроков только GigWork показывает снижение GMV.

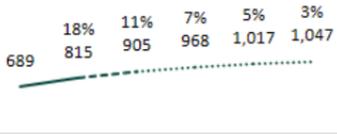
Уровень концентрации увеличивается: топ-5 в 2023 году занимали 64% рынка (GMV), а в 2025 г. уже 72%:



Процессинг-сервисы (платёжные и налоговые операторы)

Процессинг-сервисы (платёжные и налоговые операторы)	Основные игроки	Модель	Основные потребители
<p>Специализированные сервисы, которые обеспечивает юридическое, налоговое и платёжное сопровождение взаимодействия между компанией-заказчиком и исполнителями (самозанятыми, ИП, ГПХ). Сам поиск, отбор и управление исполнителями остаются на стороне заказчика, а процессинг берёт на себя расчёты и отчётность.</p>		<p>Монетизация строится на комиссии 1–5% от оборота или оплате по договору сервисных услуг.</p> <p>Объём сегмента, руб. 201 млрд руб. (2025)</p>  <p>Объём сегмента, FTE 296 тыс. FTE (2025)</p>	<p>Логистика, курьерская доставка, транспорт – около 32%, Ритейл и e-commerce – около 28%, HoReCa – 12%, Строительство – 10%, Прочие (в т.ч. pro-staff: ИТ/креатив/маркетинг/консалтинг) – 8%. <i>(экспертная оценка по совокупному сегменту процессинговых платформ, в первую очередь по структуре кейсов Qugo и портфелю клиентов Консоль.про, а также по типичным сценариям Solar Staff, ReStaff, WinWork и Наймикс (ИТ, креатив, B2B-сервисы, массовый внештатный персонал))</i></p>

HR-аутсорсинг и кадровые провайдеры

HR-аутсорсинг и кадровые провайдеры	Основные игроки	Модель	Основные потребители
<p>Крупнейший и наиболее зрелый сегмент рынка: провайдеры берут на себя выполнение типовых операционных функций заказчика (например, мерчандайзинг, клининг, складские/логистические операции, производство/упаковка) с SLA/KPI. В зависимости от модели провайдер обеспечивает подбор, оформление, управление персоналом на объекте, учёт/выплаты и комплаенс и отвечает за результат выполнения функции/процесса (качество, объёмы, соблюдение регламентов).</p>		<p>Фиксированная наценка (markup 8-15% от ФОТ) или контрактная ставка за FTE, обеспечивая fill rate 95-100% и гарантированный выход персонала.</p> <p>Объём сегмента, руб. 905 млрд руб. (2025)</p>  <p>2023 2024 2025O 2026П 2027П 2028П</p>	<p>Сегмент доминирует в ритейле, логистике, производстве и клининге и выступает ядром рынка временного персонала в количественном выражении (FTE) и денежном объёме.</p> <p>Объём сегмента, FTE 1328 тыс. FTE (2025)</p>



Классифайды (job boards)

Классифайды (job boards)	Основные игроки	Модель	Основные потребители
<p>Выполняют роль первичного канала привлечения и «точки входа» на рынок труда: они дают работодателям поток лидов (отклики/контакты), но, как правило, не закрывают трудоустройство, оформление и управление - это делают компании, агентства или платформы.</p>		<p>Монетизация - подписки и платные размещения для работодателей.</p> <hr/> <p>Объем сегмента, руб.* 53 млрд руб. (2025)</p> <p>*оценка выручки игроков, GMV не оценивается - не применимо</p>	<p>Ритейл и продажи (≈20–25% спроса), оптово-логистический кластер и складской персонал (≈15–20%), промышленность и строительство (≈15–20%), офисные услуги и колл-центры (≈10–15%), а также HoReCa, бытовые сервисы и IT (≈25–30%).</p> <hr/> <p>Объем сегмента, FTE</p> <p>не оценивается, так как не обеспечивают трудоустройство или оформление</p>

Роль классифайдов

На классифайдах типа Авито в одной витрине одновременно присутствуют несколько типов игроков: платформы e2e, аутсорсинговые компании и прямые работодатели. Формально для пользователя это выглядит как единое поле вакансий, но экономически это три разные модели:

- в одном случае кандидат после отклика попадает в контур платформы (с дальнейшей автоматизацией оформления и выплат),
- во втором - в контур аутсорсера,
- в третьем - напрямую к бизнесу.

В результате классифайд не является самостоятельным сегментом рынка внешнего труда по денежному обороту (через него не проходят выплаты за смены), но выступает одним из инструментов верхней части воронки найма, где конкурируют между собой платформы, аутсорсеры и прямые работодатели за внимание одного и того же исполнителя.

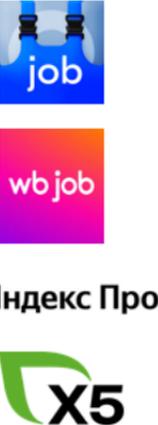
Пример выдачи в Авито.Работа (временная занятость)

<p>Грузчик на склад с ежедневной выплатой 3 200 Р за смену на руки Сменный график: Выплаты Каждый день. Опыт без опыта # Московская обл., Химки</p> <p>Требуется грузчик в распределительный центр. Строго с 18 лет. Без опыта. Подработка. Место работы: Московская обл. Солнечногорск, д.вillage Радужн. Оплата: 2800рублема – ежедневно + 400р компенсация проезда. График: свободный по дню. День 8. Склады и краеметка</p>	<p>отдел кадров Алевна 740 завершённых объявлений Резюме проверено Есть вакансии с работодателями</p>	<p>Кадровое агентство</p> <p>Прямой работодатель</p> <p>Аутсорсинг</p> <p>e2e-платформа</p> <p>Аутсорсинг</p>
<p>Разнорабочий (2/2). Оплата выше. Работа/Вакансии от 2 800 Р за смену Сменный график: Выплаты Дважды в месяц. Опыт без опыта # Ленинград обл., Чаплыгинский р-н, городское поселение Чаплыгин, Чаплыгин</p> <p>Работа на производстве Черкизово. Внимание – не подработка, график 2/2 в день. Вакансии с высокой оплатой без опыта! Работа несложная, опыт не требуется, всему обучат, покажут! Предоставляем корпоративный транспорт. Новые отличные условия... Плавная промышленность.</p>	<p>Работа в Черкизово 29214 завершённых объявлений Наблюдать работодателя Есть вакансии с работодателями</p>	
<p>Грузчики (подработка) Оплата ежедневная от 2 080 Р за смену на руки Сменный график: Выплаты Каждый день. Опыт без опыта # Курское, от 31 км.</p> <p>Подработка/Грузчики. Оплата за смену – 2080Р! Ежедневные выплаты. Адрес: Курское, Октябрьская, в/л, Усадьба – Оплата почасовая – 2080Р за смену. – Часы работы с 10:00 до 19:00. – График 5/2. – Выплаты ежедневные! Обязанности: – Разгрузочные... Склады и краеметка</p>	<p>DKRS OUTSOURCING 7863 завершённых объявлений Наблюдать работодателя Есть вакансии с работодателями</p>	
<p>Грузчик подработка с ежедневной оплатой 4 400 Р за смену Сменный график: Выплаты Каждый день. Опыт без опыта # Пермск, от 31 км.</p> <p>Оплата – 4400 Р за смену! Выплаты каждый день. Свободный график – работай тогда, когда удобно! Бонус + 1000Р за каждого привезенного друга! Быстрые и удобные оформление – через мобильное приложение мусор. Зарегистрируйся удаленно – закрой... Розничная и оптовая торговля</p>	<p>MuG 20180 завершённых объявлений Наблюдать работодателя Есть вакансии с работодателями</p>	
<p>Грузчик подработка с ежедневной оплатой до 128 700 Р # Пермск, от 31 км.</p> <p>Гибкий график. Опыт без опыта</p> <p>Вакансии грузчик. Наша компания – крупнейший работодатель и лидер на рынке в своей сегменте. На протяжении 17 лет компания предоставляет более 15 967 рабочих мест по всей России и стране СНГ. Ежедневные Выплаты. 100% Оплата! Прямой Работодатель! ... Склады и краеметка</p>	<p>Оборк 30090 завершённых объявлений Наблюдать работодателя Есть вакансии с работодателями</p>	

Платформизированные классифайды/фриланс-маркетплейсы (цифровые биржи труда)

Платформизированные классифайды/фриланс-маркетплейсы (цифровые биржи труда)	Основные игроки	Модель	Основные потребители
<p>По сути это эволюция досок объявлений: они не просто публикуют запросы на услуги, но берут на себя часть инфраструктуры подбора и сделки – рейтинги исполнителей, эскроу-платёж и модерацию, а в отдельных B2B-решениях (например, YouDo Бизнес) дополнительно обеспечивают работу с НПД.</p> <p>Для исполнителя и заказчика они выступают «точкой входа» на рынок, но в большинстве случаев не становятся работодателем и не берут на себя полную ответственность за организацию труда сменного персонала.</p>		<p>Монетизация – комиссия 10-30% с исполнителя или плата за продвижение услуг.</p> <p>Объём сегмента, руб*. 393 млрд руб. (2025)</p> <p><small>*оценка выручки игроков, GMV не оценивается - не применимо</small></p>	<p>Бытовые и ремонтно-строительные услуги (порядка 35-40% оборота), логистика и курьерские/грузовые услуги (около 15-20%), образование и репетиторство (10-15%), красота и здоровье (10-15%), IT, маркетинг, дизайн и прочий креативный фриланс (15-20%), прочее (5-10%).</p> <p>Объём сегмента, FTE</p> <p><small>не оценивается, так как в большинстве случаев не обеспечивают трудоустройство</small></p>

Внутренние и N2N-платформы (корпоративные биржи подработок)

Внутренние и N2N-платформы (корпоративные биржи подработок)	Основные игроки (=потребители)	Модель	Основные отрасли
<p>Внутренние цифровые системы, позволяющие перераспределять, доиспользовать и мотивировать собственный персонал без привлечения внешних подрядчиков. Такие решения выполняют функцию внутренних “бирж смен” или “бирж подработок” и интегрируются с кадровыми и WFM-системами.</p>		<p>Нет прямой монетизации. Решения не участвуют во внешнем рынке занятости, но способствуют развитию внутренних механизмов гибкости и перераспределения персонала. Fill rate достигает 90-100%, а эффект выражается во внутренней экономии и снижении текучки.</p>	<p>Активней всего развивается в e-commerce (Ozon Job и WB Job) и ритейле (X5, Fix Price, Familia, Сбер, Вкусно и точка, Лента). Появляются кейсы в HoReCa (Вкусно и точка) и промышленности (в основном, в нефтегазовом секторе – Лукойл, Сибур, Газпром)</p>
		<p>Объём сегмента, руб. 17 млрд руб. (2025)*</p> <p><small>*не является выручкой, отражает эквивалент выплат/ФОТ по внутренним сменам. Расчёт исходя из ставки - 300 руб./час.</small></p>	<p>Объём сегмента, FTE 30 тыс. FTE (2025)</p>

Сравнение функциональных характеристик

Платформенные решения	Тип игрока / модель	Автоматизация СМЗ / НПД	Автоматизация ГПХ	Верификация документов
e2e-платформы	Да (в рамках платформенного контура смен: онбординг исполнителя, проверка статусов, чеки/выплаты и учёт для конкретных смен)	Да (электронные оферты / договоры, акцепт в приложении)	Да (паспорт, ИНН, медкнижка и др. по сегменту)	
Процессинг-сервисы	Да (спец. процессинг НПД/ИП: автопроверка через ФНС, чеки, платежи и реестры; чаще как отдельный сервис/модуль (в т.ч. white-label) без управления сменой)	Да (шаблоны договоров, ЭДО, акты, счета)	Да (паспорт/ИНН, статус НПД, лимиты, КУС в пределах продукта)	
Classified-сервисы	Нет	Нет	Нет (только базовая модерация)	
Цифровые биржи труда (С2С/В2В2С)	Частично: для В2С – нет, в В2В-модулях (YouDo Бизнес и аналоги) есть проверка статуса НПД, формирование чеков, автоматизация документооборота	Нет (нет массовой автоматизации ГПХ как отдельной услуги)	Нет (есть модерация профилей и заказов, но не кадровая верификация под ТК/ГПХ)	
Аутсорсинг персонала	Нет (базовая модель - трудовые договоры / аутстаффинг; НПД может использоваться точно, но не как ядро продукта)	Частично (при использовании ГПХ/НПД в отдельных проектах; автоматизация - через внутренние CRM/HRIS, а не публичную платформу)	Да (полный кадровый пакет, медкнижки, вводный инструктаж, проверки службы безопасности)	
Внутренние платформы	Частично: на складах Ozon/WB - в основном внутренний штат/аутсорс; в Яндекс.Про - оформление и автопроверка статуса самозанятых через интеграцию с ФНС, автооплата налогов	Внутренние договоры/оферты с партнёрами (таксопарки, подрядчики), но не как внешний «конвейер ГПХ» для рынка	Да (проверка паспорта, прав, медкнижки, статуса НПД, внутренние КУС)	

Сравнение функциональных характеристик (продолжение)

Платформенные решения

Тип игрока / модель	Выплаты исполнителю	Fill Rate	Гарантии выхода	Качество исполнителя
e2e-платформы	Через платёжный контур платформы (или процессингового партнёра): выплаты на карту/счёт исполнителя, обычно T+0—T+1 (24-48 ч).	Высокий (ориентир 80–95% закрытия заявок в срок, по SLA*)	Есть SLA/обещания по закрытию смен (обычно 4–24 ч)	Мэтчинг, скоринг, рейтинги, отзывы, блок-листы
Процессинг-сервисы	На карты/счета исполнителей по поручению клиента (через баланс / реестровые списки; у части игроков деньги хранятся на платформе)	Не применимо (не отвечают за подбор и закрытие смен)	Не применимо	Не управляется (исполнителей ищет клиент или внешние платформы)
Classified-сервисы	Не применимо (платежи идут мимо платформы)	Не применимо	Не применимо	Не управляется
Цифровые биржи труда (C2C/B2B2C)	Через платформу (эскроу / «безопасная сделка» с резервированием средств и последующей выплатой исполнителю)	Не применимо (нет SLA по закрытию смен для B2B)	Приемка клиентом (гарантий выхода нет, есть защита сделки и арбитраж)	Частично: рейтинги, отзывы, уровни/бейджи
Аутсорсинг персонала	Через юридическое лицо-аутсорсера (ФОТ и налоги в его контуре)	95–100% по ключевым контрактам (за счёт резерва и переменных бригад)	По договору (SLA по числу людей/смен, штрафы за недовыход)	Контроль агентства (отбор, обучение, бригадиры, оценка производительности)
Внутренние платформы	Через внутренний или партнёрский payroll (зарплата штатным, выплаты самозанятым/ партнёрам через экосистему компании)	90–100% (перераспределение смен и заказов внутри собственной сети / партнёрского пула)	Обеспечиваются за счёт внутреннего пула персонала и алгоритмов распределения	Внутренние рейтинги, KPI, система бонусов/штрафов

SLA (Service Level Agreement, соглашение об уровне сервиса) - формализованный договор или раздел договора, в котором прописаны конкретные целевые показатели качества и скорости услуги, а также ответственность сторон за их невыполнение.

Сравнение моделей найма временного персонала

Критерий / аспект	e2e-платформы	Процессинг / финтех-провайдеры	Внутренние платформы (B2E/N2N)	Аутсорсинг / кадровые агентства	Цифровые биржи труда (C2C и B2B2C) и классифайды
Скорость и гибкость найма	Очень высокая: цифровой матчинг, вывод персонала за часы/день, мгновенные выплаты	Не применимо - не отвечают за найм	Высокая (скорость привлечения, найм отсутствует) внутри экосистемы; быстрый подбор смен и перераспределение собственного персонала	Средняя: требуется рекрутинг, оформление, документооборот (дни-недели)	Низкая: объявление → отклик → переговоры, нет гарантии закрытия
Привлечение под задачу / посменная работа	Полная гибкость: смена, час, слот. Оплата только за факт	Не предоставляют персонал, но обеспечивают оплату по факту	Да, перераспределение персонала между подразделениями	Зависит от договора – обычно длительные проекты	Возможна разовая занятость, но без гарантий
Снижение расходов и рисков (ОРЕХ)	Минимальные сообразательства, исполнители по НПД / ГПХ	Автоматизация выплат снижает нагрузку на HR и бухгалтерию	Да, оптимизация графиков, перераспределение без расширения штата. НПД обычно не применим для штатных; внешние НПД возможны только в гибридной модели.	Нет: обязательства по договорам, нагрузка на штат	Да, но риски серая зона / отсутствие оформления.
Юридическая чистота и прозрачность	Высокая: через НПД, цифровой процессинг, акты онлайн	Максимальная: процессинг сертифицирован, отчётность через ФНС	Внутренние договоры в рамках экосистемы	Полная легальность, но медленный документооборот	Низкая: часто неформальные расчёты, нет гарантий
Цифровая аналитика и контроль	Встроенные метрики, рейтинги, KPI в реальном времени, тайм-трекинг исполнителей	Отчётность, налоговая аналитика, API-интеграции	Отслеживание загрузки и графиков внутри компании	Традиционные формы отчётности, мало real-time данных	Нет встроенной аналитики

Сравнение моделей найма временного персонала (продолжение)

Критерий / аспект	e2e-платформы	Процессинг / финтех-провайдеры	Внутренние платформы (B2E/N2N)	Аутсорсинг / кадровые агентства	Цифровые биржи труда (C2C и B2B2C) и классифайды
Доступ к «периферийному»* предложению труда (вне штатного контура и классических каналов подбора)	Широкий внешний пул подработчиков/самозанятых; привлечение через приложение	Не применимо - не обеспечивают найм; не формируют «пул» исполнителей для лидогенерации (данные используют в контуре клиента)	Ограничен - только собственный контингент сотрудников	Через рекрутинг и агентские базы (ограничено ресурсами и скоростью)	Классифайды традиционно закрывают штатные позиции и дают ограниченный доступ к периферийному предложению, C2C ориентированы на услуги других физлиц
Интеграция в HR-инфраструктуру	API, WFM, ERP-интеграции	Глубокие API и расчётные сервисы	Встроено в корпоративную HR-систему	Ручные отчёты, редко – частичная (через ЭДО и файлообмен - закрывающие/сверки)	Нет интеграций
Масштабируемость при текущести	Очень высокая: база сотен тысяч исполнителей	Не применимо	В пределах компании	Средняя, ограничена ресурсами агентства	Неактуально - предоставляют базу исполнителей
Основное преимущество	Скорость, масштаб, гибкость, экономия	Легальный процессинг, автоматизация выплат	Удержание и перераспределение кадров	Широкие правовые рамки и закрытие «регулируемых» ролей**	Доступность и низкий порог входа для C2C и малого бизнеса. Для b2b - вспомогательный канал привлечения/лидогенерации.
Ключевое ограничение	Правовые рамки - неприменимы там, где по закону необходимы трудовые отношения	Не формируют занятость, а только обслуживают её	Не применимо за пределами экосистемы	Высокие издержки и инерционность (“задержка реакции” модели на изменения спроса)	Отсутствие управляемой ответственности и корпоративного контура

*Периферийное предложение - подработчики/самозанятые/нерегулярно занятые и «пассивные» исполнители, которых сложно привлечь через штатный контур и традиционный рекрутинг.

**можно выводить проекты, где нужны трудовые отношения/допуски/ответственность (в т.ч. СБ/охрана, производственный персонал, роли с требованиями по безопасности и обучению)

Запросы бизнеса в условиях ограничений традиционных моделей



Ограничения традиционных моделей:

- Высокие издержки на массовый подбор, оформление и администрирование линейного персонала
- Высокая текучесть → постоянные расходы на замену/обучение и потери производительности
- Рост стоимости HR-аутсорсинга/кадрового обеспечения на фоне дефицита рабочих рук
- Риски комплаенса
- Ограниченная гибкость: сложно быстро закрывать пики, управлять выходами/заменами и масштабироваться
- У части традиционных провайдеров недостаточный цифровой уровень сервиса: нет статусов в реальном времени, метрик/ SLA-отчётности, удобной аналитики



Запросы бизнеса к новым форматам:

- Сохранять необходимый объём массового персонала при снижении удельной стоимости (₽/смена, ₽/заказ)
- Быстро закрывать пики и дефицит без расширения постоянного штата (time-to-fill, fill rate)
- Повышать операционную эффективность и управляемость: учёт времени, контроль выхода/выработки, причины отклонений
- Получать легальные и прозрачные модели: документы, налоги, понятное распределение ответственности
- Гарантии сервиса: SLA/KPI, замены/no-show-контуры, процедуры эскалации, прозрачная аналитика затрат и качества
- Встраивать работу со сменным ресурсом в HR/WFM/финансовые процессы

Резюме. Преимущества платформенной модели

Скорость и гибкость закрытия потребности

Платформы обеспечивают быстрое закрытие сменной потребности: заявки могут закрываться за часы за счёт цифрового процесса и автоматического подбора исполнителя под параметры смены (география, доступность, требования). Заказчик гибко управляет численностью и расходами, выводя людей «по потребности» и оплачивая только фактически отработанное время.

Снижение расходов

Исполнители привлекаются на смены/пики без содержания «лишней» постоянной численности, что снижает удельную стоимость закрытия потребности. Уменьшается нагрузка и затраты на внутреннее администрирование временного персонала (организация выхода, учёт, реестры, выплаты/документы - в зависимости от модели), по сравнению с расширением штата и классическими длительными циклами подбора.

Технологичность, прозрачность и снижение рисков

Работа ведётся в цифровом контуре: учёт выхода/времени, статусы, отчётность, SLA/KPI, причины отклонений, процедуры замены/эскалации; повышается предсказуемость (в т.ч. за счёт мэтчинга). Документы и расчёты выстроены более прозрачно (возможны выгрузки/ API-интеграции при необходимости), что снижает комплаенс- и операционные риски по сравнению с традиционными форматами.

Массовый охват и масштабируемость

За счёт активной базы исполнителей по географиям платформа масштабируется на новые города и объекты без разворачивания собственной сети подбора. Новый заказчик может быстро подключиться и ежедневно выводить людей на смены, поддерживая объёмы даже при сезонности и пиковых нагрузках.

Контроль качества и управляемость исполнения

Качество обеспечивается не «поиском каждый раз», а управлением активной базой: рейтинги, отзывы, блок-листы, контроль дисциплины и параметров смены, мониторинг сбоев. Это повышает управляемость и стабильность исполнения по сравнению с каналами, где контроль выхода и качества ограничен.



Объём рынка платформенных решений и сравнение с неплатформенными форматами



Объём рынка платформенных решений (платформ)

По результатам комбинированной оценки (top down + bottom up) текущий объём рынка найма временного персонала (2025 г.) через платформы составит порядка 239 млрд руб., что эквивалентно около 360 тыс. FTE (1 FTE = 1900 ч/год).

В 2024 году объём рынка составлял около 171 млрд руб., то есть темп прироста в 2025 году ожидается на уровне 40% (для сравнения в 2024 году – 51%).

239
млрд руб.



360
тыс FTE

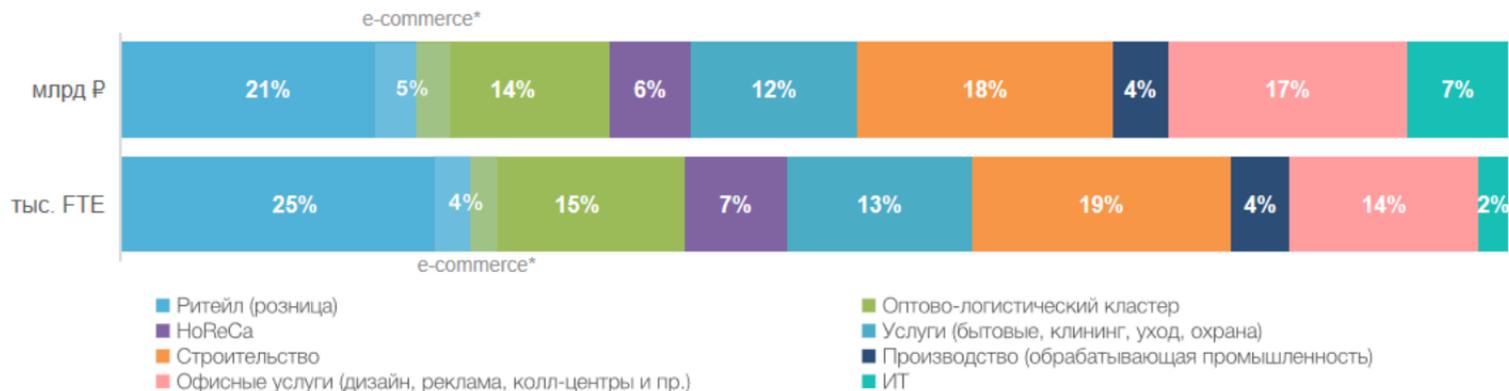
Динамика рынка в FTE не рассчитывалась, поскольку оценка выполнялась «сверху» (в стоимостном выражении), а сопоставимые исторические данные по ставкам отсутствуют.

Методика оценки – комбинированно, через top down и bottom up. В рамках top down из численности занятых по отраслям выделяются массовые (линейные) позиции, для них по экспертным оценкам считается доля внешнего персонала, пересчитывается в FTE (с учётом коэффициента загрузки), далее внешний FTE распределяется по каналам найма (на основе интервью и экспертной оценки) и переводится в деньги по формуле $GMV = FTE \times ставка (P/ч) \times 1900 \text{ ч/год}$. Bottom up дополняет эту оценку через суммирование GMV ключевых e2e-игроков и «длинного хвоста», калибруя долю e2e-платформ в общем объёме внешнего FTE.

Отраслевая структура рынка платформенного найма

Структура рынка платформ имеет выраженную концентрацию в сторону сферы торговли и логистики: на них приходится около 35% GMV и 40% FTE. Ещё ~6-7% даёт HoReCa и 12-13% бытовые/сервисные отрасли. В строительстве и офисных услугах также активно используют платформенные решения (в первую очередь, процессинговые). ИТ присутствует в структуре, но это не массовый линейный контур: доля связана преимущественно с нишевыми кейсами платформенного привлечения специалистов (pro-staff) и пока занимает небольшую долю рынка.

Структура рынка платформ по отраслям



*e-commerce на графике выделен отдельно как "сквозной" сегмент, но в расчётной структуре он входит в кластеры «Ритейл» и «Оптово-логистический» (dark-store, фулфилмент, доставка), поэтому показан дополнительно без двойного учёта.

Потенциал рынка платформенного найма

TAM

7,8 трлн.руб

11,7 млн. FTE

SAM

3,1 трлн.руб

4,4 млн FTE

Суммарный потенциал платформенного найма (e2e) временного персонала (TAM) по всем отраслям оценивается примерно в 11,7 млн FTE или около 7,8 трлн руб. в год, тогда как формально доступный для платформ сегмент (SAM) - легальная гибкая занятость в форматах НПД, ГПХ и цифровых моделей - составляет порядка 4,4 млн FTE и около 3,1 трлн руб. в денежном выражении. На этом фоне текущий рынок платформ (\approx 360 тыс. FTE и 239 млрд руб.) занимает лишь около 8% от SAM, что подчёркивает раннюю стадию проникновения платформ в общий объём гибкой занятости.

TAM (Total Addressable Market) - максимально широкий, теоретически адресуемый объём внеорганизационного труда, который мог бы быть выведен во внешние форматы при радикальной перестройке рынка труда. В TAM включается вся внеорганизационная занятость, в том числе неформальный сектор и частные подработки (C2C, «серые» схемы), которые в принципе могут быть переведены в легальный и контрактлируемый формат внешнего персонала для компаний.

SAM (Serviceable Available Market) отражает тот объём гибкой занятости, который уже сегодня формально доступен для работы во внешних форматах, но пока лишь частично используется компаниями. В SAM входят формализованные категории внеорганизационного труда - зарегистрированные самозанятые, исполнители по ГПХ, индивидуальные предприниматели и другие формы легальной гибкой занятости за пределами штатных структур, за вычетом неформального сектора.

Оценка потенциального увеличения SAM* к 2028 году

Доступный для платформ рынок (**SAM**) может увеличиться с ~3,1 до ~4,5 трлн ₽ (+45%) к 2028 году за счёт структурных сдвигов:

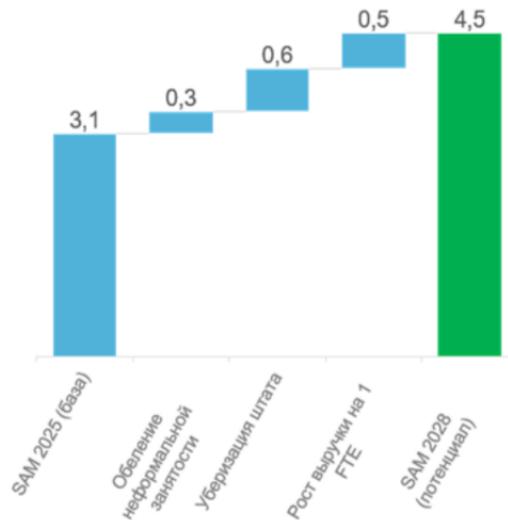
- переток части людей из теневого сектора, который становится видимым в SAM;
- роста доли гибкого персонала с ~5% до ~12% фонда рабочего времени;
- повышения выручки на 1 FTE за счет обеления ставок, большей загрузки исполнителей и умеренной инфляции.**

Даже небольшое увеличение за счёт роста доли платформ внутри выросшего SAM даёт серьезный рост GMV рынка платформенных решений:

10,6% → ~478 млрд руб.

11,6% → ~523 млрд руб.

Вклад структурных факторов в рост SAM, 2025→2028 гг., трлн руб.

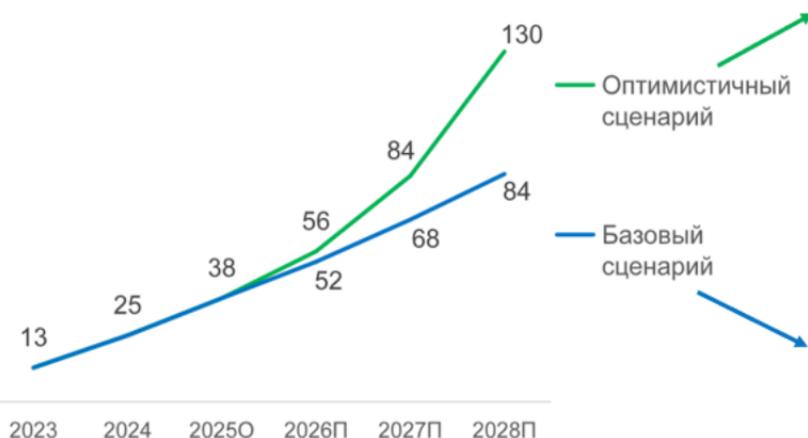


*В данном расчёте нас интересует не весь фонд занятости в отраслях (TAM), а именно адресуемый платформами объём внешней и гибкой занятости (SAM) - тот денежный поток, который реально может быть «откушен» за счёт обеления и уберизации штата.

**SAM ₽ / FTE = 704 тыс. ₽ в год на 1 FTE, или ~59 тыс. ₽ в месяц валовых затрат для заказчика. Расчётный рост до ~800 тыс. ₽ в год на 1 FTE в 2028 г.

Прогноз роста рынка платформенного найма: e2e-платформы до 2028 г.

Прогноз динамики развития рынка, млрд руб. (GMV)



e2e-платформы получают более определённый правовой контур (в т.ч. через регулирование цифровых платформ) и укрепляются как модель управления внешним сменным/временным персоналом в ритейле, логистике и сервисных отраслях. На фоне ужесточения контроля непрозрачных схем и роста требований к прозрачности и управляемости сервиса рынок может сохранять высокие темпы прироста в 2026–2028 гг.

Ожидается замедление роста, но сохранение высоких темпов роста за счёт расширения отраслей и эффекта «обеления»: CAGR ~30% (2026–2028). Это отражает перераспределение части объёмов из HR-аутсорсинга/аутстаффинга и менее технологичных схем управления сменным персоналом в пользу платформ в сегменте массовых сменных задач, где критичны скорость закрытия, прозрачный учёт и управляемость. Классический аутсорсинг при этом не исчезает, а остаётся для функций/ролей, требующих иной модели ответственности и допуска.

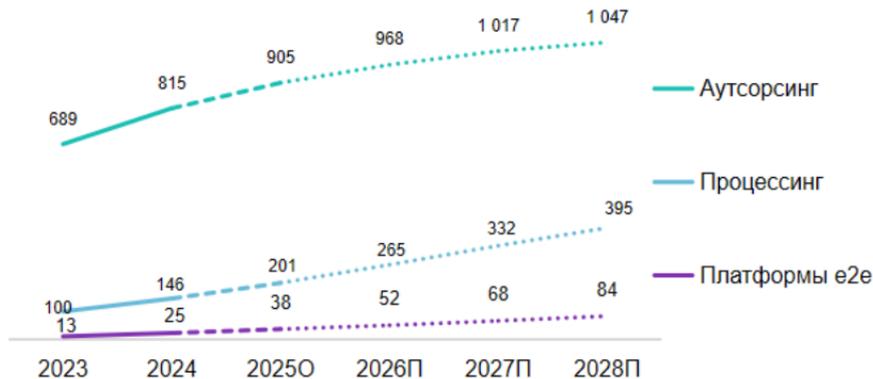
Источник: Data Insight. 2023–2025 гг. – на основе оценки снизу, 2026–2028 гг. – прогноз на основе оценок экспертов (глубинные интервью с представителями платформ и потребителей)



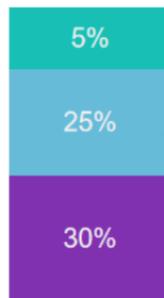
Сравнение объёма и динамики сегментов рынка внешней (гибкой) занятости

До 2028 года рынок внешней / гибкой занятости останется преимущественно аутсорсинговым: объём аутсорса превысит 1,04 трлн руб., при умеренном замедлении темпов, тогда как платформенные решения в среднем будут расти значительно быстрее: процессинг (CAGR в период 2026-2028 гг. - 25%) и e2e-платформы (CAGR - 30%). На фоне обеления рынка усиливается вклад управляемых цифровых контуров – процессинга и e2e-платформ.

Сравнение динамики рынка для различных форматов рынка внешней / гибкой занятости, млрд руб. (GMV)



CAGR
(2026-28)



Номинально растёт из-за роста ставок; в сопоставимых ценах - снижение (часть объёма перетекает в цифровые контуры).

Растёт преимущественно «реально» как инфраструктурный слой пока крупные и средние компании массово «пересаживают» внешние контуры на легальные выплаты. Но после подключения основной волны корпоративных клиентов рост будет быстрее сходиться к «нормальному» росту рынка труда и ФОТ. Поэтому здесь немного меньшие темпы прироста и более раннее замедление, чем в сегменте e2e.

Почти весь рост – структурный. Ожидается замедление, но всё ещё взрывной рост за счёт расширения отраслей и эффекта «обеления». Это соответствует переходу от ранней экспансии к фазе масштабирования под более жёсткую регуляторику и конкуренцию с внутренними N2N-решениями.



Модели использования временного персонала через платформы



Методика top-down расчёта внешнего персонала и объёма платформенных решений (2025)

Источник данных: Росстат (занятость по отраслям), Data Insight (оценка занятости e-commerce), экспертные интервью/оценки (структура ролей, доли внешнего контура, распределение по моделям привлечения).

1) Целевой пул (массовые роли)

В общей численности занятых по отрасли выделяется доля массовых/линейных позиций.

2) Внешний персонал → FTE*

Оцениваем долю внешнего персонала (не в штате) по отрасли (экспертно) и считаем численность.

Переводим в FTE через коэффициент загрузки (0-1), чтобы учесть неполную занятость/эпизодичность. При более низкой средней загрузке внешнего персонала (больше эпизодических выходов на человека) применяется более низкий коэффициент.

3) Распределение внешнего контура по моделям привлечения

Внешний персонал (в FTE) делим на:

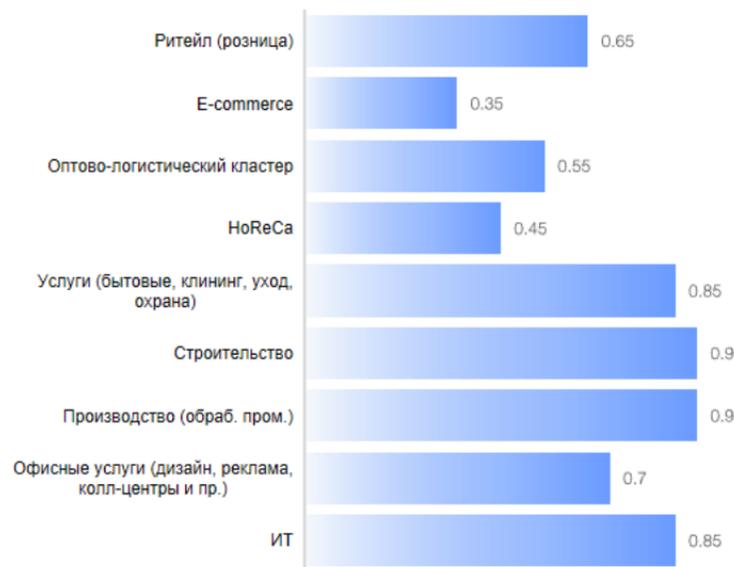
- привлекаемый через аутсорсинговую модель,
- неаутсорсинговую, в т. ч.: e2e-платформы / процессинг-комплаенс / прочие прямые форматы.

Внутренние биржи (N2N/B2E) не включаем: это перераспределение нагрузки внутри корпоративного контура, а не внешний рынок.

4) Денежный объём платформ (GMV)

$GMV = FTE \text{ платформ} \times Rate(P/ч) \times 1900 \text{ ч/год}$ (допущение: 1 FTE = 1900 часов/год)

Коэффициент FTE



*FTE (Full-Time Equivalent) - эквивалент полной занятости. Один FTE = 8 часов в день × 5 дней в неделю × ~4 недели × 12 месяцев = ~1900 часов/год. Используется для унификации расчётов.

Кросс-индустриальный профиль потребления внешнего персонала

Отрасль	Общая численность занятых, тыс. чел.	Доля массовых позиций (линейного персонала), %	Общее число занятых на массовых позициях, тыс. чел.	Доля внешнего персонала (не в штате), %	Численность внешнего персонала, тыс. чел.	Коэффициент FTE (0-1)	Численность внешнего персонала (в эквиваленте трудоузанности), тыс. FTE**	Доля внешнего персонала от общей численности занятых (базовый уровень vs пики), % (FTE)	Кто использует внешний персонал (типичные компании)	Основные задачи / позиции
Ритейл (розница)	6 691	91%	6 115	8%	489	0,65	318	4,8% (в периоды акций и праздников - до 10–15%)	Федеральные и региональные сети FMCG, DIY, дискаунтеры, fashion-ритейл	Помощники кассиров, продавцы, работники зала, мерчендайзеры, выкладка, инвентаризация, грузчики
E-commerce*	1 871	91%	1 710	10%	171	0,35	60	3,2% (в пиках заказов (sale-кампании, НГ) - до 8–10%)	Маркетплейсы, онлайн-ритейлеры, dark-store, фулфилмент-центры	Сборщики заказов, курьеры, персонал ПВЗ, упаковка, сортировка, складской персонал
Оптово-логистический кластер	9 827	68%	6 633	5%	332	0,55	182	1,9% (в сезоны распродаж и НГ - до 5–7%)	3PL-операторы, склады дистрибуции, почтовые операторы, last-mile-логистика	Курьеры, сортировщики, комплектовщики, грузчики, водители, операторы линий сортировки
HoReCa	2 141	92%	1 959	15%	294	0,45	132	6,2% (сезонные и событийные пики - до 10–15%)	Сетевые кафе/рестораны, фастфуд, гостиницы, кейтеринг, event-агентства	Официанты, бармены, хостес, банкетные бригады, линейный персонал кухни, промо-персонал на мероприятиях

*Здесь и далее сегмент выделен отдельно для справки, хотя в расчёте рынка он входит частично в соседние сегменты – Ритейл и Оптово-логистический кластер

**в расчёте внешний персонал приводится к FTE: при разной частоте выходов/часов на человека одно и то же количество исполнителей/работников (headcount) даёт разный объём труда в FTE

Кросс-индустриальный профиль потребления внешнего персонала (продолжение)

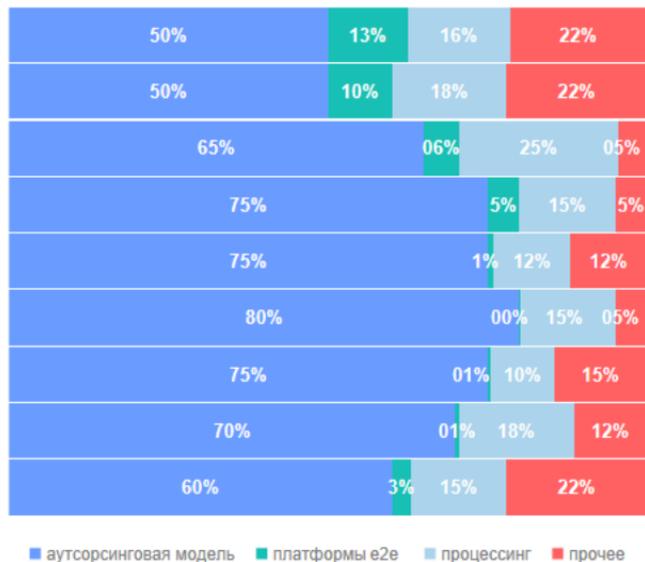
Отрасль	Общая численность занятых, тыс. чел.	Доля массовых позиций (линейного персонала), %	Общее число занятых на массовых позициях, тыс. чел.	Доля внешнего персонала (не в штате), %	Численность внешнего персонала, тыс. чел.	Коэффициент FTE (0-1)	Численность внешнего персонала (в эквиваленте трудозанятости), тыс. FTE**	Доля внешнего персонала от общей численности занятых (базовый уровень vs пики), % (FTE)	Кто использует внешний персонал (типичные компании)	Основные задачи / позиции
Услуги (бытовые, клининг, уход, охрана)	3 046	95%	2 893	15%	434	0,85	369	12,1% (при открытии новых объектов и крупных контрактах - до 15–20%)	Крупные клининговые и охранные компании, сервисы ухода, бытовые сервисы	Уборка и клининг, охрана объектов, техперсонал, сиделки, помощники по дому
Строительство	6 931	89%	6 168	8%	493	0,9	444	6,4% (в сезон и на пике проектов (массовые стройки, дорожные работы) - до 10–15%)	Генподрядчики и субподрядчики, строительно-монтажные компании, девелоперы	Разнорабочие, подсобники, бетонщики, отделочники, дорожные рабочие, монтажные и вспомогательные бригады
Производство (обработ. пром.)	10 749	75%	8 062	2%	161	0,9	145	1,4% (при запуске/переналадке линий, крупных заказах и инвентаризации - до 4–5%)	Заводы, сборочные производства, пищевые и упаковочные предприятия	Вспомогательный персонал, упаковка и сортировка, комплектовщики, подсобные рабочие, погрузка/разгрузка
Офисные услуги (дизайн, реклама, колл-центры и пр.)	4 195	60%	2 517	15%	378	0,7	264	6,3% (в периоды кампаний, рекламных запусков и пиковой нагрузки в колл-центрах доля внешних - до 8–10%)	ВРО-провайдеры и аутсорс-колл-центры, контакт-центры банков/телекома, часть digital- и креативных агентств	Операторы линий, обработка заявок и заказов, ввод данных, простая техподдержка, контент- и SMM-исполнители
ИТ*	1 922	15%	288	18%	50	0,85	43	2,2% (проектные пики (внедрения, roll-out, релизы) - до 5–7% в отдельных командах)	ИТ-компании, интеграторы, продуктовые команды, цифровые агентства	Разработчики, тестировщики, аналитики, DevOps, UX/UI-дизайнеры, digital-маркетинг, проектные менеджеры

*Для ИТ под внешним персоналом в контексте исследования понимаются внешние проектные специалисты, а не массовый линейный персонал; цифровые агентства доля массовых позиций имеют ограниченную применимость

**в расчёте внешний персонал приводится к FTE: при разной частоте выходов/часах на человека одно и то же количество исполнителей/работников (headcount) даёт разный объём труда в FTE

Структура потребления внешнего персонала по моделям занятости

Распределение по модели найма
(от общего объема внешнего персонала), FTE (%)



Во всех отраслях основу потребления внешнего персонала составляет аутсорсинг (50–80% объема), тогда как как платформы остаются нишевым каналом (15,6% в целом) и достигают заметных долей прежде всего в ритейле, e-commerce и оптово-логистическом кластере (28,5%, 28% и 30,5%) и частично в HoReCa (20%).

Отрасль / сегмент	Проникновение платформ
Ритейл (розница)	Крупные сети активно используют платформы для подбора помощников кассиров, работников зала, мерчендайзеров и инвентаризаций, особенно в пиковые периоды.
E-commerce*	Маркетплейсы и онлайн-ритейлеры интегрируют платформенные решения в склады, dark-store и доставку заказов, дополняя внутренние N2N-биржи.
Оптово-логистический кластер	Платформы применяется точноно на B2B-складах дистрибуции и 3PL-ПЦ (погрузка/сортировка/комплектация); в крупных ПЦ чаще доминируют классические подрядчики/процессный аутсорс.
HoReCa	Платформы используются точноно для официантов, банкетных бригад и промо-персонала; значимую роль по-прежнему играют event-агентства и аутсорс.
ИТ	В данном сегменте подавляющая масса внешней занятости всё ещё идёт через аутсорс- и сервисные компании.
Услуги (бытовые, клининг, уход, охрана)	Рынок доминируется классическим аутсорсингом (клининговые и охранные компании); платформенные форматы присутствуют на периферии и в пилотах.
Производство (обрабатывающая пром.)	Платформы используются эпизодически для вспомогательного персонала (упаковка, сортировка, склад), основа остаётся за аутсорсингом и прямым наймом.
Офисные услуги (дизайн, реклама, колл-центры и пр.)	В ВРО и колл-центрах платформы только начинают применяться; они дополняют классический аутсорсинг и процессинговые схемы, а не замещают их.
Строительство	Внешний персонал практически полностью привлекается через субподряд и аутсорсеров; платформы пока не занимают заметной доли.
В среднем по рынку внешнего персонала	Доля платформ в объёме внешнего персонала пока остаётся на уровне единичных процентов, но именно этот сегмент растёт быстрее остальных форматов внешней занятости.

Категория «прочее» включает прямой найм внешнего персонала без посредников (прямые ГПХ и самозанятые, краткосрочные и неформальные договорённости), в том числе исполнителей, найденных через классифайды и цифровые биржи труда, но оплачиваемых напрямую, минуя аутсорсинговые компании, процессинг и e2e-платформы.

*сегмент здесь выделен справочно отдельно, хотя в расчёте рынка он входит частично в соседние сегменты – Ритейл и Оптово-логистический кластер

Структура потребления внешнего персонала и объём рынка платформ

Отрасль	Распределение по модели найма (от общего объёма внешнего персонала), %					Объём сегмента платформенного найма внешнего персонала, тыс. FTE	Средняя ставка, ₽/час	Денежный объём сегмента (GMV), млрд ₽
	аутсорсинговая модель	неаутсорсинговая модель, в т.ч.:	платформенные решения		прочее			
			платформы e2e	процессинг				
Ритейл (розница)	50%	50%	12,5%	16%	21,5%	91	300	52
E-commerce*	50%	50%	10%	18%	22%	17	300	10
Опдово-логистический кластер	65%	35%	5,5%	25%	4,5%	56	320	34
HoReCa	75%	25%	5%	15%	5%	26	280	14
Услуги (бытовые, клининг, уход, охрана)	75%	25%	1%	12%	12%	48	320	29
Строительство	80%	20%	0,1%	15%	4,9%	67	350	45
Производство (обработ. пром.)	75%	25%	0,5%	10%	14,5%	15	330	10
Офисные услуги (дизайн, реклама, колл-центры и пр.)	70%	30%	0,5%	18%	11,5%	49	450	42
ИТ	60%	40%	3%	15%	22%	8	1200	18
Всего по всем отраслям						360		239

*сегмент здесь выделен справочно отдельно, хотя в расчёте объёма рынка он входит частично в соседние сегменты – Ритейл и Опдово-логистический кластер

Основные модели потребления временного персонала через платформы. Ритейл

Типовой сценарий использования временного персонала

Внешний персонал – «надстройка» над штатным ядром. Временные исполнители закрывают пиковые часы, короткие смены, подмены больничных и отпусков, сезонные всплески и запуск новых точек / регионов. Рассматриваются как «клапан» под пики, а не замена штатных FTE; на отдельных объектах (РЦ) доля внешних может быть существенно выше, чем в магазинах.

Роль платформенной занятости (типовой сценарий)

Это не замена аутсорсу, а инструмент оперативного покрытия краткосрочной и волатильной потребности: пики, подмены, сезонность, проектные работы и короткие смены, где важны скорость и гибкость и где стоимость ошибки ограничена за счёт стандартизации процесса. Ограничения для ролей, вовлечённых в клиентский сервис и прямое взаимодействие с покупателем, не являются свойством платформ как класса и зависят от готовности заказчика обеспечить быстрый онбординг, стандарты сервиса и контроль качества; чаще - на типовых операциях, тогда как аутсорс применяют там, где требуется стабильная поставка и управляемый сервис с ответственностью (SLA, допуски, охрана труда) на длительном горизонте.

Ключевые альтернативы платформам

HR-аутсорсинг и кадровые провайдеры (особенно РЦ и сложные участки), временные через агентства, прямые исполнители по НПД/ГПХ (чаще всего - доставка/курьеры). Поверх этого - внутренние биржи смен (B2E) как инструмент закрытия пиков за счёт подработок собственного персонала.

Компании, чаще всего упоминаемые на платформах



«Используем только на ограниченном наборе операций, не требующих высокой квалификации и глубокого вовлечения в клиентский сервис»

Анонимный комментарий

Крупный beauty-ритейлер

«Внешний персонал – это поддержка, а не ядро сервиса; критически важные функции должны оставаться в штате – это связано с тем, что мы предоставляем нашим покупателям высокий уровень сервиса, а также с набором операций, которые мы можем поручить внешним исполнителям.»

Варфоломеева Людмила
Руководитель по работе
с внешним персоналом



Основные модели потребления временного персонала через платформы. Логистика

Типовой сценарий использования временного персонала

Временный персонал - важный инструмент масштабирования. В доставке базовое ядро составляют штатные исполнители, в сезон численность может увеличиваться до +50% за счёт временных работников. В складском контуре доля внешнего персонала на отдельных объектах может достигать порядка половины занятых.

Роль платформенной занятости (типовой сценарий)

Платформы практически не используются: для сложной многоклиентской логистики с жёсткими SLA формат платформенной подработки считается неподходящим. Самозанятые и процессинг могут быть ограничены или исключены по требованиям комплаенса. Типовой сценарий: внешний персонал есть, но через классический аутсорс, а не через платформы.

Ключевые альтернативы платформам

HR-аутсорсинг и кадровые провайдеры (подрядчики, кадровые агентства, аутстафф), временные сотрудники через агентства, собственный штат с гибкими графиками. Управление через ERP/WMS, планирование смен и KPI вместо внешних платформ.

Компании, чаще всего упоминаемые на платформах



«Курьер обслуживает до двух десятков разных клиентов с разными правилами оплаты, примерки и возвратов, требует длительного обучения и сложной маршрутизации; в таких условиях платформенная модель не заходит»

Евгений Корсаков
HRD, логистическая компания Dalli



«Не работаем с самозанятыми и процессинговыми компаниями из-за налоговых рисков. Ключевой принцип - комплаенс важнее экономии»

Андрей Попов
директор по закупкам АППИА Лоджистикс



Основные модели потребления временного персонала через платформы. HoReCa

Типовой сценарий использования временного персонала

Линейный персонал за небольшими исключениями полностью штатный; внешний персонал в операционном контуре по сути почти не используется. Гибкость обеспечивается внутренним наймом, управлением графиками, ротацией и карьерными переводами. Внешние могут привлекаться только точно под непрофильные функции (если вообще привлекаются).

Роль платформенной занятости (типовой сценарий)

Платформы и другие внешние форматы практически отсутствуют. От платформенного персонала отказываются из-за рисков для качества сервиса и бренда; формат признан несоответствующим специфике HoReCa. Платформенная занятость, если и используется, концентрируется в основном в доставке (курьеры) и вспомогательных функциях, а не в основных клиентских ролях (официанты, бариста, кассиры).

Ключевые альтернативы платформам

Внутренний найм, управление сменами и расписанием, внутренняя мобильность между точками; при необходимости - классический аутсорс на непрофильные услуги (клининг, охрана, водители), но не как массовый инструмент.

Компании, чаще всего упоминаемые на платформах



ГОРОДСКИЕ РЕСТОРАНЫ
ТОКИО-CITY



«Мы не используем временный персонал, так как для нас критически важны безопасность пищи и однородность качества блюд и сервиса, а операционные процессы слишком сложные, чтобы отдавать их временным исполнителям»

Анонимный комментарий

Одна из крупнейших сетей кофеен

«Официантов и поваров прямо относим к категориям, которые должны оставаться в штате из-за высокого порога по сервису и знанию меню, необходимости стабильного обучения и качества, медкнижек, санитарных требований»

Евдокимова Анна
Head of Recruitment



Запросы бизнеса к платформам

Смещение фокуса: от «быстро нанять людей» к системным решениям:

- В логистике виден запрос на комплексные решения, а не только быстрое привлечение/подбор/вывод исполнителей на смены.
- В ритейле и HoReCa фокус смещается на диджитализацию процессов и укрепление HR-функции.

Крупные заказчики ждут от платформ, с одной стороны, прозрачного «умного» матчнга исполнителей по навыкам, а также чёрных/белых списков, а с другой - единой цифровой витрины для управления графиками и аналитикой по всему персоналу, штатному и внешнему.

*аналогичный запрос был отмечен со стороны



«Мы видим тренд на упрощение процессов и диджитализацию, что снижает потребность в людях, но не ведёт к переходу на платформенные модели. Одновременно усиливается HR-функция, внимание к культуре и удержанию»

Анонимный комментарий

Одна из крупнейших сетей кофеен

«Ключевое пожелание к платформам – сделать рынок более прозрачным за счёт профиля навыков исполнителей и “умной” подборки заданий: исполнители должны указывать свои навыки в профиле: на основе этого платформа подбирает им задания, которые они реально могут качественно выполнить. Это может позволить улучшить качество услуг, ускорить поиск подходящих смен для исполнителя и положительно сказаться на retention исполнителей»

Варфоломеева Людмила

Руководитель по работе с внешним персоналом



«Хотели бы видеть единую инфраструктуру для управления внутренним и внешним персоналом, где в одном окне – графики, смены и статистика по штатным и самозанятым, есть развитая аналитика и удобное администрирование»

Анонимный комментарий

Крупный beauty-ритейлер

«Ожидаем «чёрных/белых списков» исполнителей на уровне платформ или профессионального сообщества, чтобы исключить проблемных людей до инцидентов, а не постфактум»*

Алина Кочетова

Руководитель отдела подбора персонала



**СНЕЖНАЯ
КОРОЛЕВА**

Ожидания бизнеса от платформ

Доля платформенной занятости на горизонте 2–5 лет будет расти, но крупные заказчики не верят в взрывной рост доли платформенной занятости, ожидая ограниченные уровни проникновения.

При этом часть компаний ожидает, что внутри внешнего контура произойдёт постепенный сдвиг от классического аутсорсинга к формализованной самозанятости через платформы, прежде всего у 2–3 лидеров рынка.



«Прирост 5–10% самозаняток к текущей доли их рынка. Классический аутсорсинг либо трансформируется в работу с самозанятыми, либо его доля продолжит сокращаться. Возможен следующий виток – агрегация более сложных функций, высокоинтеллектуальных, которые требуют глубоких знаний.»

Варфоломеева Людмила
Руководитель по работе с внешним персоналом



«Нет стратегических планов увеличивать долю внешних исполнителей за счёт сокращения штата; идея сделать «50% часов внешними» оценивается как неприемлемая из-за неопределённости исполнения заявок и качества исполнителей»

Екатерина Титова
Руководитель отдела управления ресурсами
и операционными проектами METRO



«Формат коротких смен и подработок останется нишевым — для бизнесов с очень простыми операциями»

Анонимный комментарий

Одна из крупнейших сетей кофеен

«Платформенная самозанятость будет расти и постепенно поглощать классический аутсорс, особенно в руках 2–3 лидеров рынка»

Анонимный комментарий

Крупный beauty-ритейлер

«В ближайшие годы мы ожидаем 1. дальнейший рост цифровизации и платформенных решений в найме, 2. усиление роли обучения, адаптации, удержания и HR-бренда, а не только найма «любой ценой», 3. сохранение ориентира на штат для ключевой категории – продавцов-консультантов; платформа останется инструментом закрытия пиковых регламентных задач, а не замены ядра»

Алина Кочетова
Руководитель отдела подбора персонала



Барьеры и чувствительные зоны: анализ отказов компаний*

1) «Жёстко штатная» модель: внешняя гибкость не рассматривается

- Ряд компаний (особенно HoReCa и отдельные сервисные бизнесы) не использует внешний сменный персонал.
- Следствие: значимый пласт невостребованного спроса - рынок платформ для них «не доходит» по модели/позициям или по уровню контроля.

2) Ранняя стадия: низкие масштабы и нечего обсуждать

- У части компаний практика внешних платформ на ранней стадии: пилоты/точечное использование → «не о чем содержательно говорить».

3) «Закрытость лидеров»: внутренняя экосистема и ограничения на раскрытие

- У лидеров параллельно развиваются внутренние инструменты гибкости для своего штата (B2E/N2N): это не конкуренция с внешними платформами, а отдельный внутренний контур, который снижает готовность делиться деталями и метриками.

4) Репутационная и регуляторная чувствительность темы

- В ряде отраслей тема гибкой занятости воспринимается как чувствительная (HR-повестка, регуляторика, бренд-риски), поэтому компании избегают публичных комментариев.
- Важно: у крупных сетей использование внешних платформ часто уже «норма», но обсуждение идёт осторожно, с акцентом на комплаенс, SLA и контроль качества (нередко - под NDA/анонимизацию).



«нет такой модели найма»

«не работаем без трудового контракта»

«не работаем с таким персоналом»

«нет ни временного, ни проектного персонала»

«мало наработанного опыта по этой теме»

«не так масштабно используем подобные решения, поэтому нерелевантно обсуждать»

Крупный игрок из фудтеха: «сейчас много негатива по самозанятым, поэтому вынуждены пропустить (прим. – интервью)»

*компании, которые отказались от интервью



Драйверы и ограничители роста рынка платформ, тенденции развития

Ключевые драйверы развития рынка

Дефицит персонала	Компании испытывают нехватку персонала, особенно в ритейле, логистике и HoReCa. Платформы обеспечивают быстрый доступ к исполнителям.
Снижение OPEX	Переход к гибким моделям помогает оптимизировать затраты на фонд оплаты труда и кадровый документооборот.
Скорость и гибкость найма	Платформы позволяют оперативно закрывать сменную потребность (в течение часов) и гибко управлять объемом привлечения без длительных циклов подбора.
Юридическая и налоговая прозрачность	Платформенная модель снижает риски и трудозатраты при работе с НПД/ГПХ за счёт автоматизации и интеграции с ФНС (у большинства платформ): проверки статуса/лимитов, документооборота, выплат и отчётности
Рост числа самозанятых	Расширяется доступный пул исполнителей; выше готовность к внештатной модели.
Наработанный опыт крупных заказчиков и рост доверия к модели	Опыт сотрудничества крупных компаний с платформами делает модель более привычной: формируются референсы, лучшие практики и понятные ожидания по качеству сервиса. Это снижает “триггеры” и барьеры доверия у компаний, которые ещё не подключались, и ускоряет принятие решения о пилотах/масштабировании.
Рост рынка e-commerce	Бум e-commerce приводит к резкому спросу на временных сотрудников в доставке, на складах, дарк-сторах и ПВЗ.
Цифровизация HR	HR-функция у крупных работодателей становится более технологичной и управляемой данными; поэтому растёт спрос на технологичных партнёров с прозрачной отчётностью, метриками, управляемыми процессами и (при необходимости) простыми интеграциями через API/выгрузки.
Антисерая повестка (2025–2027)	Легальным платформам проще конкурировать; «серые» схемы выдавливаются.

Драйверы развития рынка

№1 Дефицит персонала

При рекордно низкой безработице (~2,1% в конце 2025 г.) компании фиксируют масштабный дефицит персонала. В розничной торговле показатель HeadHunter «активные резюме / активные вакансии» - один из самых низких среди всех отраслей (2,6 в конце 2025 г.), что указывает на острый дефицит соискателей и высокую конкуренцию за персонал. В таких условиях работодатели расширяют набор инструментов покрытия спроса и чаще обращаются к внешним гибким форматам - в том числе к e2e-платформам - для оперативного закрытия сменных пиков и подмен.

Соотношение количества активных резюме к количеству активных вакансий в ритейле



Значения Индекса:

- меньше или равно 1.9 - острый дефицит соискателей
- 2.0–3.9 - дефицит соискателей
- 4.0–7.9 - умеренный уровень конкуренции за рабочие места, здоровое соотношение между работодателями и соискателями
- 8.0–11.9 - высокий уровень конкуренции соискателей за рабочие места, рынок работодателя
- больше или равно 12 - крайне высокий уровень конкуренции соискателей за рабочие места

Источник: [HeadHunter](#).

Драйверы развития рынка

№2 Сокращение OPEX

Для компаний платформенная гибкая занятость - способ перевести часть затрат на персонал из фиксированных в переменные: оплачивать только фактически отработанные часы/смены и быстро масштабировать объём привлечения без содержания «резервного» штата. Это снижает OPEX за счёт сокращения простоев, уменьшения внутренней нагрузки на подбор/оформление/администрирование/выплаты линейному персоналу и более гибкого управления численностью в пиках и подменах.



«Выбирая между процессинговым взаимодействием и платформенным - мы отдаем предпочтение платформенной модели... Такая модель позволяет оперативно получать исполнителей и она финансово выгоднее для нас»

Варфоломеева Людмила

Руководитель по работе с внешним персоналом



**азбука
вкуса**

«У нас в ритейле есть выраженная сезонность и пики нагрузки, когда требуется быстро наращивать численность. Поэтому мы усилили долю персонала, которого привлекаем через платформы, чтобы гибко закрывать пиковые периоды»

Анонимный комментарий

Крупный beauty-ритейлер

Драйверы развития рынка

№3 Скорость и гибкость найма

Для компаний скорость подбора стала обязательным требованием: на фоне кадрового дефицита выигрывает тот, кто закрывает смены и позиции быстрее конкурентов. Для пиковых задач в ритейле, e-commerce и логистике платформенная модель позволяет закрывать смены в день размещения и платить «за смену / результат», что соответствует ожиданиям как заказчиков, так и исполнителей. Технологическую основу этого сдвига обеспечивает рост HR-tech-рынка и массовое внедрение ATS/ЭДО/API, превращающих скорость найма в управляемый процесс с чёткими SLA и метриками.



«Ключевые критерии — качество исполнителей, стоимость, скорость поиска, продолжительность смены. В случае с платформенной моделью: поиск исполнителя быстрее, стоимость часа ниже, но качество предоставляемых услуг ниже, чем в процессинговой модели. Однако мы совместно с нашими контрагентами нашли способ повысить качество предоставляемых услуг и погрузить исполнителей в нашу специфику до начала выполнения задания»

Варфоломеева Людмила
Руководитель по работе с внешним персоналом



«Скорость привлечения по платформе целевой SLA – до 12 часов от заявки до выхода исполнителя: внутренний подбор и ввод в штат за такой срок сделать нельзя»

Анонимный комментарий

Крупный beauty-ритейлер

«Платформенная занятость — ответ на актуальный запрос бизнеса на операционную эффективность. Платформы позволяют выводить работников тогда, когда бизнес испытывает в этом необходимость. Не нужно тратить ресурсы на поиск, администрирование и выплаты, платформа берет это на себя»

Владимир Алешин
СРО цифровой платформы гибкой занятости Ventra Go!



Драйверы развития рынка

№4 Рост рынка e-commerce

Бум e-commerce резко усилил спрос на временный персонал в ритейле и логистике. На фоне того, что e-commerce в 2025–2026 годах продолжает расти двузначными темпами (прогноз Data Insight: +27% и +23% соответственно), растут объёмы складских и курьерских операций, пики распродаж и маркетинговых акций. Это напрямую повышает потребность в гибких формах занятости и делает платформенную занятость ключевым инструментом быстрого масштабирования персонала в комплектовке, доставке и обработке заказов.

Объём рынка e-commerce в 2020-2028 гг., трлн руб.
и динамика прироста, %



Источник: Data Insight

Драйверы развития рынка

№5 Демонстрационный эффект: вход крупных игроков и закрепление платформенной модели

Со стороны инфраструктуры/экосистем: крупные игроки рынка труда и инвесторы заходят в сегмент (инвестиции/партнёрства), что повышает доверие и снижает барьеры для новых заказчиков.

Со стороны работодателей: крупнейшие компании развивают внутренние биржи смен (B2E/N2N) и формируют практики управления временной занятостью внутри контура. В итоге платформенная занятость становится понятным, «стандартным» инструментом для покрытия пиков и оперативных потребностей, а не «экспериментом для первых».

Примеры сверху

- HeadHunter купил долю в сервисе сменной занятости «Моя смена» и начал интегрировать подработки в свою экосистему в 2025 г.
- Венчурный фонд «Ростелекома» инвестировал в платформу Рабочие Руки в 2025 г.
- Фонд под управлением «ВИМ Инвестиции» (ранее ВТБ Капитал Инвестиции) вложил 700 млн руб. в платформу Ventra Go! в 2022 г.
- Венчурный фонд АФК «Система» Sistema SmartTech инвестировал 50 млн руб. в платформу MyGig в 2022 г.

Примеры снизу

Внутренние биржи труда Ozon Job, WB Job, биржа смен X5 Group и портал Fix Price показывают десятки тысяч закрытых смен и сотни тысяч отработанных часов

Стандартизация взаимодействия

У крупных заказчиков появляются типовые требования к обмену данными и отчётности (выгрузки, API, SSO, контроль доступов), что делает подключение платформ рутинной операционной задачей.

Драйверы развития рынка

№6 Усиление контроля за нелегальной занятостью и «обеление» моделей привлечения (2025-2027)

В русле общей политики государства по борьбе с нелегальной занятостью* усиливаются требования к доказуемости модели. Растёт контроль не только за выплатами, но и за корректной квалификацией отношений** - чтобы режим НПД не использовался для маскировки трудовых отношений. В этих условиях повышается спрос на партнёров, которые обеспечивают комплаенс-контур "под ключ": проверку статуса, корректные документы и цифровой след, а также управляемые сценарии занятости, снижающие риск переквалификации (в т.ч. за счёт отсутствия фактического "закрепления" исполнителя за одним работодателем/объектом). Компании, которые работают с внештатниками напрямую без таких контролей, чаще попадают в зону правовых рисков.

К основным пунктам плана* относятся:

- ведение реестра работодателей, у которых выявлены нелегально нанятые работники;
- проведение анализа численности неработающих граждан трудоспособного возраста;
- проработка предложений по мероприятиям, способствующим вовлечению в трудовую деятельность неработающего трудоспособного населения;
- проведение мониторинга выявления нелегальной занятости;
- проведение оценки численности граждан в нелегальной деятельности по субъектам РФ;
- проведение информационно-разъяснительной работы с работниками и работодателями.

С 10.01.2026 обновлён индикатор риска для внеплановой проверки ГИТ: организация взаимодействует более чем с 35 плательщиками НПД, и по каждому одновременно: (1) среднемесячный доход от этой организации > 35 000 Р, (2) сотрудничество > 3 месяцев, (3) доля дохода от этой организации ≥ 75%. **

*План мер по противодействию нелегальной занятости на 2025–2027 г.

**Приказ Минтруда России от 8 декабря 2025 г. № 658н

Операционные особенности рынка

это не барьеры роста рынка, а особенности среды, которые нужно учитывать при построении платформенной модели и при масштабировании

Организационная инерция и консерватизм крупных компаний

Крупный бизнес медленно внедряет платформы из-за привычки к аутсорсу и внутренним ЧАЗ*.

Кадровый и региональный дисбаланс

Плотность предложения и "ликвидность" пула различаются по регионам: покрытие и скорость закрытия смен зависят от локальной базы исполнителей и частоты спроса. В части регионов требуется более длинный горизонт планирования/запуска и локальное развитие партнёрской инфраструктуры.

Разные паттерны активности исполнителей и низкая «закрепляемость» за объектом

Для части исполнителей платформа - подработка с эпизодическими выходами; есть и регулярно работающие когорты, но чаще без привязки к одному объекту/сменному контуру. Это требует управления доступностью пула (реактивация, прогноз, стимулы) и поддержания предсказуемости закрытия смен.

Неоднородная цифровая зрелость заказчиков: от «быстрого старта» до enterprise-интеграций.

Большинство клиентов подключаются без ИТ-интеграции. Но у технологичных и крупных заказчиков интеграции с HR/WFM и требования к безопасности/сверкам становятся условием работы, поэтому платформам приходится поддерживать API и enterprise-контуры.

*внутренний ЧАЗ (частное агентство занятости) - обычно внутригрупповая/корпоративная "кадровая компания" (отдельное юрлицо или центр), которая выполняет ту же функцию ЧАЗ, но для своих бизнес-единиц (внутри холдинга/группы), а не как внешний рынок.

**churn исполнителей - доля активных исполнителей, которые за выбранный период перестали выходить на смены и не вернулись на платформу.

Операционные особенности рынка

№1 Организационная инерция и консерватизм крупных компаний

Крупные компании опираются на штатное ядро и управляют внешним контуром через портфель провайдеров (аутсорс, агентства, платформы), используя его как «надстройку» для пиков и волатильности, а не как замену штата. Подключение платформы обычно требует согласования комплаенса, безопасности, закупок и операционных регламентов (планирование смен, допуски, контроль выработки, расчёты), поэтому внедрение идёт поэтапно - через пилоты и постепенное масштабирование, а не одномоментной сменой модели.



«Одно из отличий нашей компании – обученный штатный персонал, обеспечивающий высокий уровень сервиса, поэтому мы ориентированы на внутренний персонал и 7–12% – внешний персонал; и внешние исполнители – дополнение и поддержка, а не замена ядра штата»

Варфоломеева Людмила

Руководитель по работе с внешним персоналом



«Руководители магазинов... относятся к самозанятым прагматично-позитивно: всем удобнее работать со своим штатным персоналом; самозанятые воспринимаются как «дополнительные руки» на простых операциях»

Анонимный комментарий

Крупный beauty-ритейлер

Операционные особенности рынка

№2 Кадровый и региональный дисбаланс

Несмотря на рост числа самозанятых, плотность предложения и регулярность выхода на смены различаются по регионам и ролям. В Москве и крупных агломерациях выше “ликвидность” пула и скорость закрытия; в части малых городов требуется более ранний запуск, локальное наращивание базы и партнёрской инфраструктуры.

Важно: речь не про “квалификацию”, а про доступность к сменам (география/графики/допуски и медкнижки по ролям, дисциплина и no-show).



«Здесь [в Москве] рынок более развитый. В регионах по-другому, по ряду регионов в тендерах побеждают другие компании, получается «микс» партнёров по стране»

Екатерина Титова

**Руководитель отдела управления ресурсами
и операционными проектами METRO**

«Доля временных форм (аутсорс + платформы) по объектам доходит до 10–20%, но доля сильно зависит от региона и конкретного магазина (есть регионы с 0% внешних)»

Владимир Алешин

СРО цифровой платформы гибкой занятости Ventra Go!

Операционные особенности рынка

№3 Разные паттерны активности исполнителей и низкая «закрепляемость» за объектом

Для большинства исполнителей платформенная занятость - подработка, поэтому участие носит нерегулярный характер: значительная часть пользователей выходит на смены эпизодически (до 1–8 раз в месяц), а среднее число смен на одного исполнителя ограничено и зависит от притока новичков. В результате формируется широкая база «эпизодически выходящих», регулярно подрабатывающих и сравнительно небольшой слой тех, кто подрабатывает постоянно.



«90% аудитории выходит не больше 8 раз за месяц. Это не основное место работы, а подработка»

Владимир Алешин
СРО цифровой платформы гибкой занятости **Ventra Go!**



«Среднее количество смен на пользователя снижается; раньше показатель был выше, но сейчас растёт количество новых пользователей, которые отработывают меньше»

Тугарев Виктор
СЕО **Моя Смена**



«При платформенной модели были исполнители, которые выходили 1–2 раза и пропадали, часть не заинтересована в качественном выполнении услуг»

Варфоломеева Людмила
Руководитель по работе с внешним персоналом



Операционные особенности рынка

№4 Неоднородность HR/WM-зрелости заказчиков: интеграции критичны для enterprise

Платформы имеют низкий порог подключения: в большинстве кейсов старт возможен без ИТ-интеграции - через веб-кабинет и стандартные процессы. Однако у крупных и технологичных заказчиков (с WFM/HRIS, регламентами, контролем KPI и сверками) ожидание иное: им важно работать в своём контуре («единое окно» графиков, смен и аналитики), поэтому API-интеграции становятся обязательным условием сделки и отдельной статьёй затрат со стороны платформы.



«Внутренняя биржа и WFM пока не интегрированы с платформами: ожидание - единая инфраструктура, где в одном окне графики, смены и аналитика по штатным и самозанятым»

Анонимный комментарий

Крупный beauty-ритейлер

«Клиенты зачастую не всегда хотят заказывать через окно заказа смен платформ, предлагают интегрироваться через с собственной системой торговой сети.. За интеграцию мы деньги, как правило, не берём.. либо мы делаем интеграцию, либо.. теряем клиента»

Тугарев Виктор
CEO Моя Смена



Ключевые ограничения развития рынка

Правовые рамки

Требования трудового и налогового законодательства, ограничения по видам работ и форматам занятости сужают перечень функций, которые компании готовы переводить на платформенные модели; часть задач невозможно или экономически нецелесообразно выводить за штат.

Ограничения по типам работ и внутренним требованиям заказчика

Сдерживающим фактором часто выступают внутренние требования заказчика к допускам и безопасности, внутренней инфраструктуре/ИТ-системам, длительному онбордингу, ответственности за результат, требованиям к квалификации и контролю. Поэтому платформы в текущей модели развития в основном применимы для стандартизированных линейных задач, а критичные и специализированные роли остаются внутри или закрываются подрядом/аутсорсингом.

Формализация предсказуемости сервиса (матчинг, онбординг, SLA/эскалации)

Заказчики всё чаще требуют измеримой и управляемой предсказуемости: прозрачного матчинга по навыкам, онбординга/вводных процедур и закреплённых SLA/KPI (fill rate, time-to-start, no-show* rate) с понятными правилами замены и эскалации.

*No-show - случай, когда исполнитель, уже подтвердивший смену/заказ, не выходит на работу без своевременного предупреждения, из-за чего заказ невозможно оперативно закрыть.

Ограничения развития рынка

№1 Правовые рамки

Платформенные схемы неприменимы там, где по закону необходимы трудовые отношения. Любые случаи, когда заказчик фактически задаёт место, время и процесс труда, создают риск переквалификации ГПД в трудовой договор, поэтому платформы вынуждены сознательно ограничивать функционал (не фиксировать график, не брать на себя прямое управление исполнителем), а компании - оставлять значимую часть операций в штатных и в традиционном аутсорсинге.



«Ключевой вопрос — режимы ГПХ и самозанятости: для работника это гибкость; для работодателя — неопределенность (нельзя формально закрепить график без риска переквалификации в трудовые отношения)»

Евгений Корсаков
HRD, логистическая компания Dalli

dalli
служба доставки

«Есть определенные ограничения самозанятости, которые не позволяют, например, выводить работников на производство, ну просто охрана труда и еще много-много всяких факторов, которые не закроют потребность там»

Владимир Алешин
СРО цифровой платформы гибкой занятости Ventra Go!

VENTRA GO!

Ограничения развития рынка

№2 Ограничения по типам работ и внутренни требованиям заказчика

Даже там, где правовые режимы позволяют использовать платформы, переход упирается во внутреннюю архитектуру процессов, систему грейдов и специфику операций. Для части игроков рост доли внешних форм прямо ограничен внутренними регламентами, требованиями к безопасности и нежеланием давать внешнему персоналу доступ к сложным операциям и внутренней информации; платформы воспринимаются как инструмент закрытия пиков и простых операций, а не замены ядра.



«При выборе формата (штат, аутсорс, платформы) сначала смотрим на специфики операций... сложные, простые, есть ли какие-то специфические требования, и уже затем определяем, можно ли работать с платформами или нельзя»

Андрей Попов
директор по закупкам АППИА Лоджистикс

АППИА®

«Люди, которые имеют отношение к еде, скорее всего, останутся в штате: официантов и поваров _ нужно обучать, они не знают меню. Представьте, вы пришли в ресторан, а официант говорит: я тут с 12 до 2 работаю, можете меня ни о чём не спрашивать»

Евдокшимова Анна
Head of Recruitment

 **ТАНУКИ**

Ограничения развития рынка

№3 Формализация предсказуемости сервиса (матчинг, онбординг, SLA/эскалации)

Масштабирование упирается в предсказуемость и управляемость сервиса: заказчику важно гарантированно закрывать смены и получать стабильную выработку, при этом заранее не всегда очевидны навыки и готовность конкретного исполнителя, а также границы ответственности сторон. Поэтому старт чаще идёт через пилоты и формализацию SLA/KPI (fill rate, time-to-start, no-show rate, дефекты на 1000 смен) и процедур замены/эскалации. В ответ платформы усиливают прескрининг, рейтинги и контроль выхода, механики гарантированной замены, бонус-малус* и (где применимо) страховые/ компенсационные опции, а также повышают прозрачность аналитики по причинам отклонений - но для части заказчиков барьер доверия и требования к ответственности всё равно замедляют масштабирование.

*бонус-малус - система финансовых поощрений и штрафов, где итоговая ставка/выплата/комиссия автоматически повышается за "хорошее" поведение и снижается за "плохое" по заранее заданным метрикам.



«На данный момент мы не видим, какими навыками и знаниями обладает исполнитель. И мы не знаем, нужно ли его чему-то обучить, как-то внедрить его к нам, что-то ему показать, объяснить и рассказать. Безусловно, было бы здорово, если бы на платформе исполнители могли бы указывать свои навыки, и, согласно этим навыкам, подбирался список соответствующих заданий для исполнителей...»

Варфоломеева Людмила

Руководитель по работе с внешним персоналом



«85% всех заданий закрываются автоматически, без человеческого участия. Автоматизация - обязательное условие работы платформы. Благодаря этому обрабатываются десятки тысяч заявок в день и подбираются работники для каждого конкретного задания в соответствии с требованиями заказчика»

Владимир Алешин

СРО цифровой платформы гибкой занятости Ventra Go!



Основные тенденции развития рынка (резюме)

Переток объёмов от аутсорсинга к платформам

Крупные сети постепенно уменьшают долю классического аутсорсинга и переводят часть потребности во временном персонале на гибкие форматы через платформы (модель становится «дефолтной» для временного персонала).

Переход от «образования рынка» к органическому росту. Нормализация гибкой занятости как жизненной стратегии (из «страшного» в «новую норму»)

На старте платформы тратили много усилий на объяснение модели (самозанятость, гибкая занятость), сейчас спрос формируется сам - компании, ещё не работающие с гибкой занятостью, сами ищут, как её подключить. Помимо этого сейчас значимая часть исполнителей принципиально не рассматривает штат и изначально выбирает подработочную модель.

Рост требований активно технологизирующихся заказчиков к уровню технологичности и управляемости партнёров, где платформы выступают таким «готовым» технологическим контуром

Рост ожиданий со стороны заказчиков с высоким уровнем цифровой зрелости к стандарту операционного и цифрового сервиса партнёров при работе с платформами. Для большинства клиентов вход в платформы остаётся простым и не требует сложной ИТ-интеграции: базовые функции доступны «из коробки». Интеграции (как правило через простое API/выгрузки) становятся актуальны преимущественно для крупных заказчиков с развитым HR/WFM-контуром, которым важно связать данные платформы с внутренними системами.

Платформы превращаются в продуктовые экосистемы: рост инвестиций в разработку (enterprise)

Как прямой ответ на запрос заказчиков платформы наращивают продуктовую функциональность и автоматизацию (кабинеты, мобильные приложения, интеграции, финансовый контур/сверки, антифрод, аналитика). В результате разработка и продукт становятся одной из ключевых статей расходов у лидеров и основным источником различий между платформами.

Переход от закрытия смен к управлению производительностью и экономикой (pay-for-performance)

Фокус смещается с факта «вывели людей» на управляемый результат: качество выполнения, снижение простоев/невыходов, оптимизация стоимости смены, предиктивное планирование потребности; поставщик оценивается по эффекту в операционных KPI, а не только по объёму закрытых смен.

Основные тенденции развития рынка (резюме)

«Обеление» рынка и постепенный выход из «чистого процессинга»

Платформы уходят в формализованные схемы (НПД, ГПХ) и полноценные e2e-решения, а «серые» схемы и чистый B2B2C-процессинг становятся тупиковыми.

Усиление концентрации игроков, ожидание консолидации рынка

Растёт уровень концентрации игроков на рынке. На горизонте 3–5 лет участники рынка ожидают, что усиление регулирования и IT-требований приведёт к укрупнению: останется ограниченное число платформ, способных реализовать интеграции, комплаенс и масштаб.

Усложнение конкурентной среды: экосистемы и внутренние N2N-платформы, но сохранение ниш для мультиклиентских платформ

Появляются и растут внутренние биржи подработок у крупных ритейлеров и маркетплейсов, а также экосистемные игроки (Яндекс, Сбер, Авито и др.). При этом независимые платформы удерживают позиции за счёт мультиклиентской модели, прозрачности и большей выгоды для исполнителя.

Усложнение привлечения и удержания исполнителей: конкуренция за долю активности и дохода в условиях multi-homing

Исполнители всё чаще используют несколько платформ и выбирают смены по совокупности условий (ставка, доступность, удобство, скорость/частота выплат, поддержка). По мере развития зрелости рынка платформы делают ставку не на привлечение, а на механику удержания, чтобы увеличивать долю смен и дохода у уже подключённых исполнителей.

Смещение продуктовой логики: от «борды смен» к умным маркетплейсам с AI-подбором

Платформы развивают «умный поиск», рекомендательные системы, выделение «ставок дня», экспериментируют с интерфейсами. В качестве следующего шага - «мощный искусственный интеллект», который будет сквозно управлять матчингом, планированием и ценообразованием.

Основные тенденции развития рынка

№1 Переток объёмов от аутсорсинга к платформам

Крупные сети постепенно перераспределяют часть объёмов временного персонала от HR-аутсорсинга/кадровых провайдеров к платформам: платформа становится “дефолтным” каналом там, где критичны скорость вывода на смену, гибкость закрытия пиков/подмен, управляемость выхода и масштабирование по объектам. Переход поддерживается технологизацией заказчиков: требуется прозрачный учёт времени, метрики качества (fill rate/no-show), понятные SLA и аналитика по эффективности. Рост требований к комплаенсу выступают дополнительным фактором, усиливая интерес к более прозрачным платформенным моделям, но не являются основной причиной перетока.



«Мы видим, как наши клиенты увеличивают долю временного персонала и долю от аутсорсинга перераспределяют как раз в сторону платформ»

Владимир Алешин

СРО цифровой платформы гибкой занятости Ventra Go!

VENTRA GO!

«По мере «обеления» классического аутсорсинга и аутстаффинга (особенно схем с нерезидентами и «серой» занятостью) их экономическая модель перестанет сходиться, и компании будут постепенно отказываться от таких схем в пользу ege-платформ и мобильной занятости, доля которой на рынке, будет неизбежно расти, при ужесточении требований к уровню исполнителей»

Тугарев Виктор

CEO Моя Смена

**МОЯ
СМЕНА.**

Основные тенденции развития рынка

№2 Переход от «образования рынка» к органическому росту. Нормализация гибкой занятости как жизненной стратегии (из «страшного» в «новую норму»)

На старте платформы тратили много усилий на объяснение модели (самозанятость, гибкая занятость), сейчас спрос формируется сам - компании, ещё не работающие с гибкой занятостью, сами ищут, как её подключить.

Сейчас значимая часть исполнителей принципиально не рассматривает штат и изначально выбирает подработочную модель.



«В 2021–2022 гг. мы только обучали компании», а сейчас рынок уже начинает сам расти колоссально; те, кто ещё не пользуются гибкой занятостью, уже думают, как это использовать. ... Сейчас «те люди, которые сейчас у нас на платформе... не рассматривают штатную занятость, они не видят необходимости выходить в штат условного ритейлера»

«Сейчас «те люди, которые сейчас у нас на платформе... не рассматривают штатную занятость, они не видят необходимости выходить в штат условного ритейлера»

Владимир Алешин

СРО цифровой платформы гибкой занятости Ventra Go!

VENTRA GO!

Основные тенденции развития рынка

№3 Рост спроса на enterprise-интеграции и процессную зрелость

Рынок движется к enterprise-модели: заказчики требуют глубокого встраивания платформ в HRIS/WFM (планирование, учёт времени, подтверждение факта, отчётность, комплаенс), чтобы управлять внешним сменным ресурсом как частью единого HR-контура, а не решать задачу “точечного закрытия смен”.



«Модель гибкой занятости становится частью HR-контура крупных компаний, ожидается интеграция с внутренними WFM-системами и переход к white-label»

Владимир Алешин

СРО цифровой платформы гибкой занятости Ventra Go!

VENTRA GO!

«Клиенты не всегда хотят заказывать через окно заказа платформ, они говорят: интегрируйтесь с нашей системой. За интеграцию денег не берём, иначе потеряем клиента»

Тугарев Виктор

СЕО Моя Смена

**МОЯ
СМЕНА.**

«Ключевой принцип работы с подрядчиками - наличие интеграции во внутреннюю платформу «Лента» и работа через неё, а не через свои интерфейсы. Компания сознательно требует работы в своём IT-контуре, понимая, что это затратно для подрядчиков»

Рубцова Татьяна

Директор по персоналу торговой сети Супер Лента

**супер
лента**

Основные тенденции развития рынка

№4 Платформизация: рост продуктовой зрелости и расходов на разработку

Платформы быстро эволюционируют из “канала вывода людей” в комплексные продуктовые решения для крупного бизнеса. По мере роста клиентов и объёмов разработка и продукт становятся ключевой статьёй расходов: приложения, личные кабинеты, сценарии самообслуживания, автоматизация воронки и операций. Конкурент выигрывает там, где продукт снимает ручной труд, повышает управляемость и обеспечивает масштабируемость сервиса - от финансового контура и контроля выплат до антифрода, аналитики и интеграций.



«В ключевых затратах выделяем разработку и продукт (приложение, кабинеты, интеграции)»

Анастасия Ефанова
СМО MyGig



«IT-часть.. очень дорогая, потому что есть много интеграций, клиенты»

Владимир Алешин
СРО цифровой платформы гибкой занятости Ventra Go!



«Большая часть [расходов] идёт на развитие платформы и на её доработки, мы активно инвестируем в новые функции, включая AI - это удовольствие не из дешёвых»

Никита Шабашевич
Основатель & CEO SkillStaff



Основные тенденции развития рынка

№5 Переход от «закрытия смен» к управлению производительностью и экономикой (pay-for-performance)

Заказчики всё чаще оценивают провайдера по управляемому операционному результату: производительность (выработка), качество выполнения, снижение невыходов/простоев, оптимизация стоимости смены и предиктивное планирование потребности. Отсюда растёт роль SLA, контроля качества и аналитики, а платформы усиливают инструменты отбора и управления исполнителями (в т.ч. AI-скрининг и сервисы вовлечённости), поддерживая переход к модели «меньше людей - выше качество и стабильность».



«Крупные ритейлеры (X5, Ozon, WB, Яндекс) создают закрытые внутренние платформы только под свои потребности, тогда как Ventra остаётся мультиклиентской»

Владимир Алешин

СРО цифровой платформы гибкой занятости Ventra Go!



«Практически все платформы уже автоматизировали основную воронку от запроса до вывода, а мы дополняем её AI-скринингом по hard skills и развиваем сервисы, повышающие вовлечённость и качество исполнителей»

Никита Шабашкевич

Основатель & CEO SkillStaff

SkillStaff

«На рынке мы фиксируем переход от логики «дешёвая рабочая сила» к модели «меньше людей, но более квалифицированных и стабильных»»

Тугарев Виктор

CEO Моя Смена

**МОЯ
СМЕНА.**

Основные тенденции развития рынка

№6 «Обеление» рынка и движение в сторону e2e

Регуляtorика и ФНС делают рискованными модели, где есть только массовые выплаты (процессинг) без управления занятостью. Платформы уходят в формализованные схемы (НПД, ГПХ) и полноценные e2e-решения, а «серые» схемы становятся тупиковыми. На этом фоне часть процессинговых сервисов пытается «достроить» верхний уровень - собственные биржи подработок и труда, слой матчинг-платформы и сервисов управления занятостью, фактически эволюционируя от чистого финтех-контура к e2e-модели.



«Входя в Союз платформ гибкой занятости и в рабочую группу по регулированию, мы продвигаем критерии реестра, где ключевыми признаками «правильной» платформы становятся автоматическая интеграция с ФНС и развитый сервисный/процессинговый контур вокруг выполнения задач, а не торговли товарами»

Никита Шабашевич
Основатель & CEO SkillStaff

SkillStaff

Основные тенденции развития рынка

№7 Усиление концентрации игроков и консолидация рынка

Происходит усиление концентрации топ игроков на рынке e2e-платформ (например, топ-5 в 2023 году занимали 64% рынка (GMV), а в 2025 г. уже 72%).



На горизонте 3–5 лет участники рынка ожидают, что усиление регулирования и IT-требований приведёт к укрупнению: останется ограниченное число платформ (ядро – 2-3 платформы), способных тянуть интеграции, комплаенс и масштаб. Многое зависит от критериев включения игроков в реестр цифровых платформ, который должны определить до момента формирования реестра в конце 2026 г.



«Все зависит от принятых критериев. Если критерии будут приняты драконовски, то, конечно, придется консолидироваться... допускаем возможную консолидацию по другой причине. Если кто-то из стратегов увидит большой потенциал в гибкой занятости и захочет консолидировать игроков для того, чтобы создать единого игрока-поставщика крупного разных профессий, так скажем, такой большой marketplace гибкого труда»

Никита Шабашевич
Основатель & CEO SkillStaff

SkillStaff

«Мы прогнозируем консолидацию вокруг крупных игроков»

Виктор Тугарев
CEO Моя Смена

**МОЯ
СМЕНА.**

«Рынок перестраивается... Те, кто в реестр не попадет, с рынка уйдут... Для небольших платформ это фактически приговор»

Денис Решанов
Сооснователь GigWork

GigWork

Основные тенденции развития рынка

№8 Усложнение конкурентной среды: экосистемы и внутренние N2N-платформы, но сохранение ниш для мультиклиентских платформ

Параллельно с ростом классических платформ усиливается конкуренция со стороны экосистем и внутренних N2N/B2E-решений крупных работодателей, которые создают собственные биржи смен и забирают часть спроса внутрь*. При этом мультиклиентские платформы, несмотря на усиливающуюся конкуренцию, сохраняют ниши за счёт широты клиентского портфеля и более прозрачной и выгодной для исполнителя модели (выбор брендов географии, виды заданий, графика).



«Крупные ритейлеры (X5, Ozon, WB, Яндекс) создают закрытые внутренние платформы только под свои потребности, тогда как Ventra остаётся мультиклиентской»

Владимир Аleshин

СРО цифровой платформы гибкой занятости Ventra Go!

VENTRA GO!

«Внутренние платформы ритейлеров воспринимаются как менее прозрачные и менее выгодные для исполнителя»

Тугарев Виктор

СЕО Моя Смена

**МОЯ
СМЕНА.**

«Фиксируют внутренние платформы как реальный риск «Если крупный ритейлер делает свою внутреннюю платформу смен, он в любой момент может отказаться от внешних ege-сервисов»»

Анастасия Ефанова

СМО MyGig

MyGig

*Например, в июле 2025 г. Ozon разослал поставщикам внешнего персонала письма, в которых уведомил о планах закрытия потребности в персонале полностью своими силами (через Ozon Job) с 1 августа 2025 года

Основные тенденции развития рынка

№9 Конкуренция за исполнителя: multi-homing и борьба за долю смен

Исполнители всё чаще используют несколько платформ одновременно (multi-homing) и выбирают смены по совокупности условий: ставка и доплаты, доступность и удобство смен, скорость и частота выплат, качество поддержки и предсказуемость правил. В результате конкуренция смещается от «привлечь любой ценой» к удержанию и увеличению доли активности уже активной базы исполнителей. Платформы увеличивают ставку на органический трафик и реферальные механики, а также продуктовые инструменты удержания (персонализация офферов, бонусы/ранги, предсказуемые выплаты), чтобы увеличивать долю смен и дохода на платформе.



«Мы запускаем реферальную программу и инвестируем «немало» в развитие платформы и клиентские/маркетинговые активности, чтобы удержать интерес и лояльность исполнителей в условиях конкуренции за их время и доход»

Никита Шабашевич
Основатель & CEO SkillStaff

SkillStaff

«Стоимость привлечения исполнителя снижается от месяца к месяцу, что мы связываем с ростом интереса к платформенной занятости у исполнителей и «сарафанным радио»»

Тугарев Виктор
CEO Моя Смена

**МОЯ
СМЕНА.**

«Затраты на привлечение исполнителей становятся ниже за счёт сильной органики и сарафанного радио, а сами исполнители имеют по 3–4 приложения и сравнивают ставки и условия»

Анастасия Ефанова
СМО MyGig

MyGig

Основные тенденции развития рынка

№10 Смещение продуктовой логики: от «борды смен» к умным маркетплейсам с AI-подбором

Платформы развивают «умный поиск», рекомендательные системы, выделение «ставок дня», экспериментируют с интерфейсами. В качестве следующего шага - «мощный искусственный интеллект», который будет сквозно управлять матчингом, планированием и ценообразованием.



«Используем AI для автоматического скрининга кандидатов по hard skills через партнёрские решения и развиваем собственные AI-функции, которые автоматизируют внутреннюю воронку»

Никита Шабашевич

Основатель & CEO SkillStaff

SkillStaff

«В основе продукта Ventra Go! — умное ядро платформы. С помощью системы больших данных и ИИ мы оцифровываем поведение исполнителей: анализируем, с какой периодичностью и какие задания они выбирают, от чего отказываются, когда приступают к работе и когда завершают ее. Благодаря ИИ по сотне таких критериев создается релевантное предложение для исполнителя. Таким образом достигается мэтчинг заказчиков и работников»

Владимир Алешин

СРО цифровой платформы гибкой занятости Ventra Go!

VENTRA GO!

«Мы реализуем умный поиск и систему рекомендаций. А/В-тесты в приложении, подсветку «ставок дня» ... никто ещё не пришёл к полной автоматизации, но все мечтаем»

Анастасия Ефанова

СМО MyGig

MyGig



Описание задействованной на платформах временной занятости рабочей силы

Методология опроса

Для описания задействованной на платформах временной занятости рабочей силы был проведён онлайн-опрос – **1452 респондента** по всей России.

В исходную выборку включались трудоустроенные граждане, занятые в разных формах, при этом к опросу не допускались представители бизнеса - лица, ведущие деятельность в статусе ИП или управляющие собственным бизнесом (ООО). Возраст опрошенных – 18-55 лет. Опрос проводился среди жителей городов-миллионников РФ.

Далее к анализу привлекалась подвыборка респондентов, имеющих опыт подработок (как текущих, так и в прошлом) - **87,2%** от исходной выборки (1266 респондентов).

Именно эта подвыборка и используется далее для описания структуры рабочей силы, мотивации, поведенческих паттернов и социальной значимости временной и платформенной занятости.

Сравнение с исходной структурой показывает, что среди тех, кто подрабатывает или подработывал:

- ниже доля классических наёмных работников по трудовому договору (и полного, и неполного дня);
- выше доля самозанятых и занятых по ГПХ;
- доля работающих без оформления незначительно ниже средней по панели.

Это говорит о том, что подработки (в том числе через платформы) чаще распространены среди людей, уже работающих в более гибких и “пограничных” формах занятости – самозанятых и ГПХ.



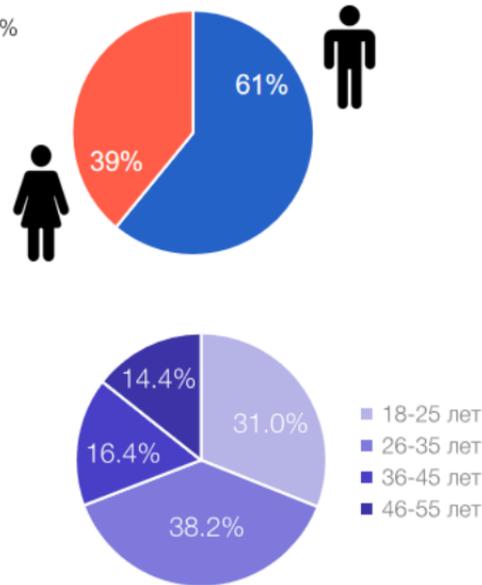
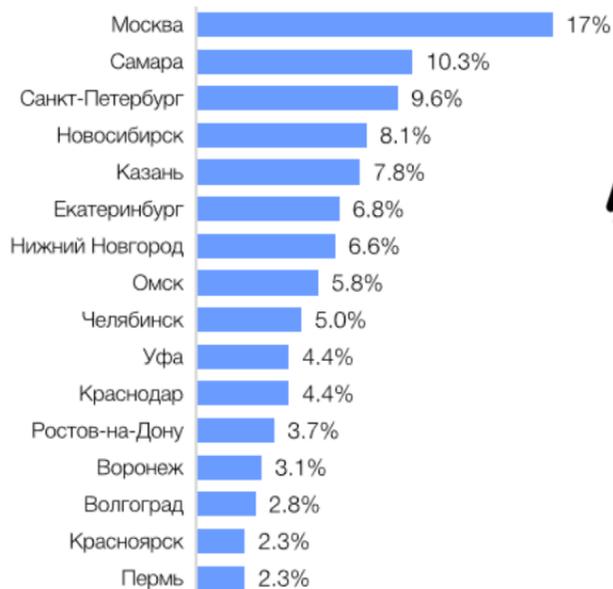
Вопрос: «В настоящее время Вы:»
 Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=1266/1452

Структура рабочей силы, задействованной в подработках

Ядро рынка подработок как формы временной занятости составляют **мужчины (61%)**.

Около **70% подрабатывающих - в возрасте до 35 лет**. Это та возрастная группа, которая быстрее всего осваивает цифровые сервисы и в большей степени готова к гибким форматам занятости и поиска подработок через платформы

Примерно **2/3 респондентов живут в 7 крупнейших городах РФ** (Москва, Санкт-Петербург, Казань, Самара, Новосибирск, Екатеринбург, Нижний Новгород).



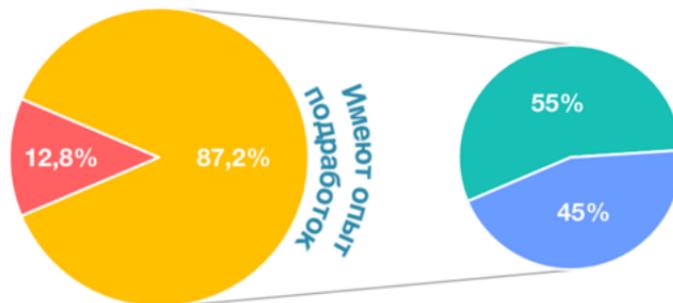
Вовлеченность во временную занятость и стаж подработок

87,2% опрошенных имеют опыт подработки, из них:

- 55% – подрабатывают сейчас;
- 45% – подрабатывали ранее, но на момент опроса прекратили

При этом более 80% действующих исполнителей вошли в подработки в течение последнего года.

Это говорит о быстром притоке новой рабочей силы в сегмент временной занятости и высокой чувствительности этого сегмента к изменениям на рынке труда и в доходах домохозяйств.



- Не имели опыта подработки
- И сейчас подрабатывают
- Раньше подрабатывал(а), но перестал(а)

Стаж



- От 1 до 6 месяцев
- От 6 месяцев до 1 года
- От 1 года до 3 лет
- Более 3 лет

Вопрос: «Вы когда-нибудь подрабатывали на временной основе?», «Как давно вы подрабатываете?»

Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=1452/1266

Профиль основного статуса занятости для подработчиков



Вопрос: «В настоящее время вы:»

Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=1266

Подработка в первую очередь является **стратегией увеличения дохода** для уже работающих людей, а не «зоной безработных»: среди тех, кто и сейчас подрабатывает, доминируют штатные сотрудники на полном дне (33,2%) и самозанятые (31,8%).

При этом самозанятые заметно чаще остаются в сегменте подработок (31,8% среди тех, кто подрабатывает), чем выпадают из него (23% среди тех, кто перестал подрабатывать), что указывает на более устойчивые и регулярные сценарии занятости в формате НПД.

Напротив, работающие по ГПХ и на неполном рабочем дне значительно чаще относятся к группе, которая отказалась от подработок, что может отражать либо выгорание, либо переход к более стабильным моделям занятости.

Профиль подработок и виды деятельности

Ядро временной занятости – физический и сервисный труд в массовых сегментах (ритейл, склады, доставка, общепит) – 69,4%. Однако уже заметная доля респондентов включена и в платформенный фриланс и онлайн-форматы (дизайн, digital-услуги, операторы колл-центров, репетиторы, ИТ и др.) – 34,2%, которые, как правило, чаще взаимодействуют с цифровыми платформами.



Вопрос: «Какую подработку чаще всего выбираете/выбирали?»

Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=1266

Формализация занятости и роль платформ

Как в основном оформляются/оформлялись ваши подработки?

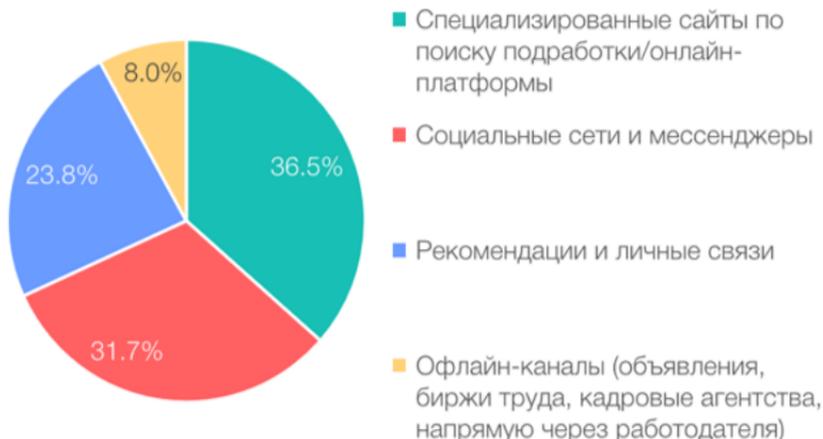


- Почти две трети занятости (65%) остаются неформальными (устные договоренности без письменных и цифровых гарантий).
- Лишь примерно четверть респондентов (24%) фактически интегрированы в платформенную занятость как основной формат оформления.
- Менее 11% работают в более традиционных правовых схемах (прямые договоры с заказчиками).

Вопрос: «Как в основном оформляются/оформлялись ваши подработки?»
Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=1266

Каналы поиска подработок

Какие из перечисленных способов Вы когда-либо использовали для поиска подработки?



Основные «ворота» в подработку – онлайн-каналы (суммарно около 68%), прежде всего специализированные сайты по поиску подработки/онлайн-платформы (36,5%) и социальные сети/мессенджеры (32%).

Рекомендации/личные связи (24%) и офлайн-каналы (8%) являются второстепенными каналами поиска подработок.

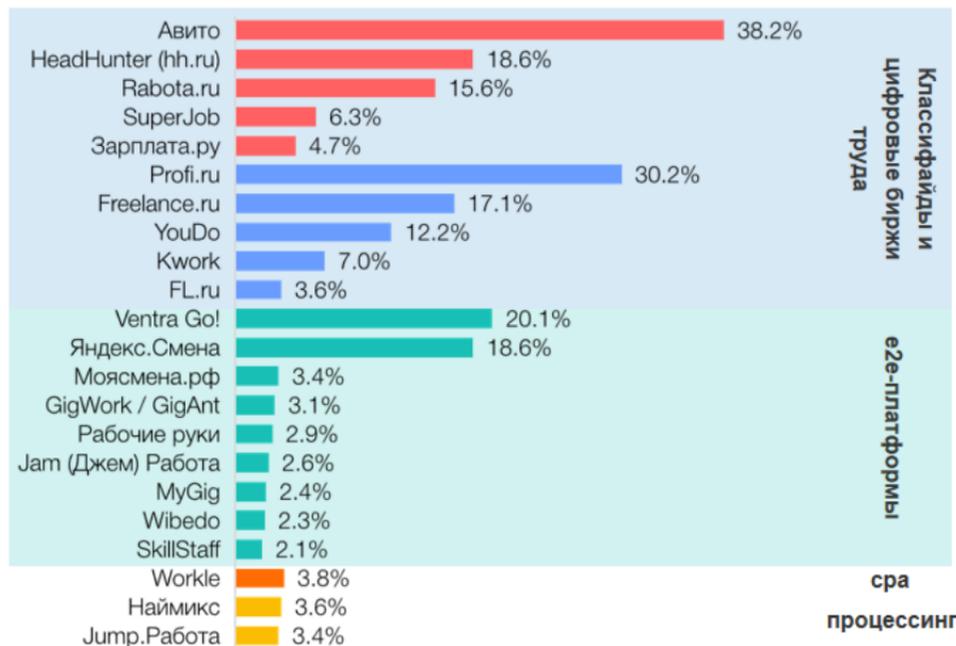
Платформы и агрегаторы подработок фактически становятся ключевым интерфейсом между спросом и предложением труда во временном сегменте, вытесняя традиционные офлайн-источники и частично – личные связи.

Вопрос: «Какие из перечисленных способов вы когда-либо использовали для поиска подработки?»
Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=1266

Узнаваемость ресурсов для поиска и организации подработок

Платформенная экосистема становится хорошо узнаваема – лидеры рынка платформ e2e практически так же узнаваемы, как топ-игроки в категориях классифайдов и цифровых бирж труда/маркетплейс услуг:

- Специализированные платформы гибкой занятости: Ventra Go! (20%), Яндекс.Смена (19%), GigWork / GigAnt, Wibedo, MyGig, Jam Работа, SkillStaff и др. – каждая набирает от 2 до 4%. Всего ту или иную платформу назвали 42% опрошенных.
- Крупные классифайды и цифровые платформы/маркетплейсы услуг: Авито (38%), Profi.ru (30%), HeadHunter (19%), Freelance.ru (17%), YouDo (12%), Rabota.ru (16%), Kwork (7%), fl.ru (4%). Всего тот или иной классифайд отметили 59%, а цифровую биржу труда / маркетплейс услуг – 48%.



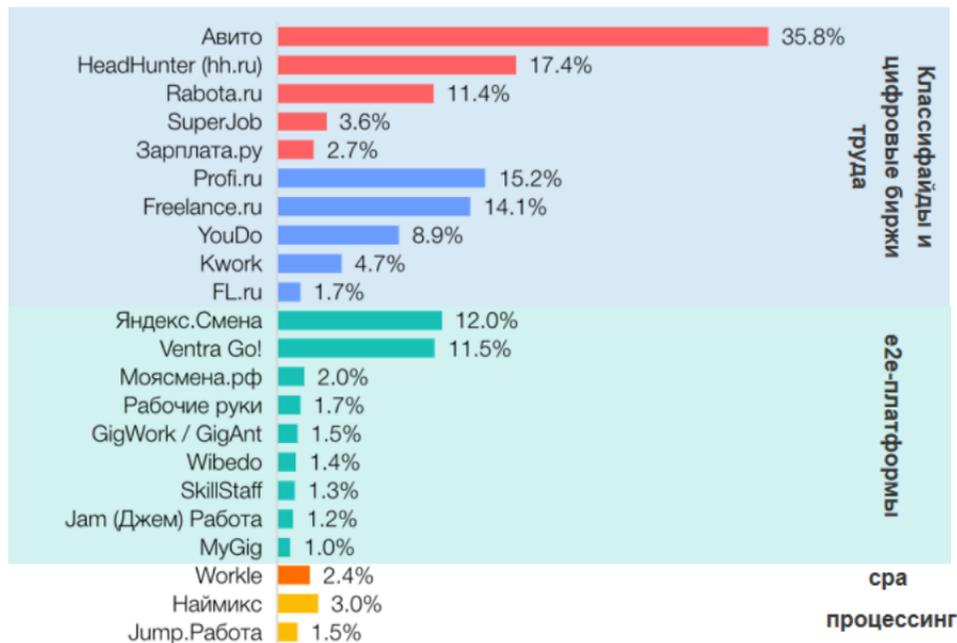
Вопрос: «Какие ресурсы для поиска и организации подработок вам знакомы?»
 Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=1266

Какими ресурсами для поиска и организации подработок пользовались респонденты

Чаще всего (55%) респонденты для поиска и организации подработок пользовались классическими классифайдами вроде Авито (36%) и HH (17%).

Далее следуют цифровые биржи труда/ маркетплейсы услуг (40%) – Profi.ru (15%) и Freelance.ru (14%).

Доля респондентов, которые пользовались платформами всё ещё относительно невысока (29%), чаще всего упоминали Яндекс.Смена (12%) и Ventra Go! (11,5%).



Вопрос: «Какими ресурсами для поиска и организации подработок вы пользовались?»
 Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=1266

Мотивы, поведенческие паттерны и принятие решений о занятости

Почему Вы зарабатываете/подрабатываете?



Вопрос: «Почему вы подрабатываете/подрабатывали?»
 Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=1266

Основные финансовые мотивы

Базовый драйвер временной занятости – дефицит основного дохода: почти половина респондентов (43%) воспринимает подработку как способ «заткнуть финансовую дыру».

Вторая по значимости группа мотивов – накопление на крупные целевые покупки (23,5%), что делает подработку инструментом «ускорения жизненных планов».

Для части респондентов временная занятость – страховка в период поиска основной работы (10%) или вынужденная форма занятости при ограниченной возможности работать полный день (10%) (учёба, уход за родственниками, маленькие дети).

Мотивы, поведенческие паттерны и принятие решений о занятости

Роль подработки в структуре доходов

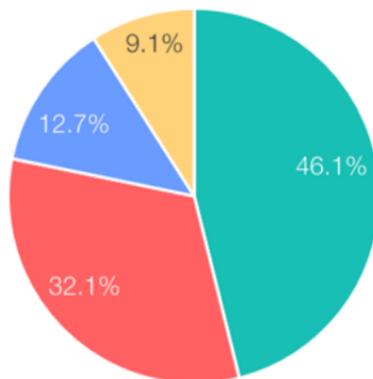
Почти для половины опрошенных (46%) подработка – переходный, “мостиковый” формат между основными местами работы или жизненными этапами.

Для трети (32%) респондентов подработка превращается в устойчивый, регулярный дополнительный доход, фактически «вторую линию» финансовой безопасности.

Для каждого восьмого (13%) временная занятость – практически основной источник дохода, что делает их особенно зависимыми от качества и стабильности платформенных форматов.

Все чаще подработка используется и как канал самореализации (9%), в том числе через более квалифицированные и проектные форматы на платформах (дизайн, IT, онлайн-услуги и т.д.).

Подработка - это для Вас скорее



- Временное решение до новой работы
- Постоянный дополнительный доход
- Основной источник дохода
- Способ самореализации / интереса

Вопрос: «Подработка — это для вас скорее...»
 Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=1266

Мотивы, поведенческие паттерны и принятие решений о занятости

Как часто Вы берете/брали подработку?



Вопрос: «Как часто вы берете/брали подработку?»
Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=1266

Частота и интенсивность вовлечения в подработку

Распределение по частоте подработок показывает, что для большинства респондентов это уже не эпизодическая, а достаточно регулярная форма занятости:

- 38% подрабатывают несколько раз в месяц,
- 32% - несколько раз в неделю,
- 15% делают это на постоянной основе.

В сумме это 85% тех, для кого подработка встроена в устойчивый жизненный и трудовой график, и лишь 15% выходят на временную работу «редко, по потребности».

Это указывает на формирование устойчивого сегмента «второго дохода» и превращение подработок из разовых заработков «на случай» в системный инструмент поддержки уровня жизни и сглаживания доходов.

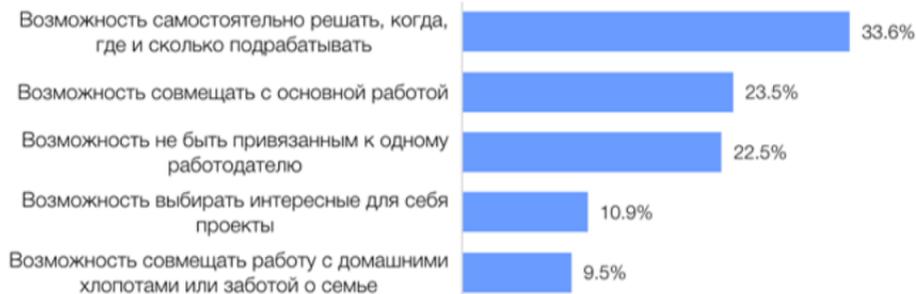
Мотивы, поведенческие паттерны и принятие решений о занятости

Поведенческие паттерны выбора и критерии решений

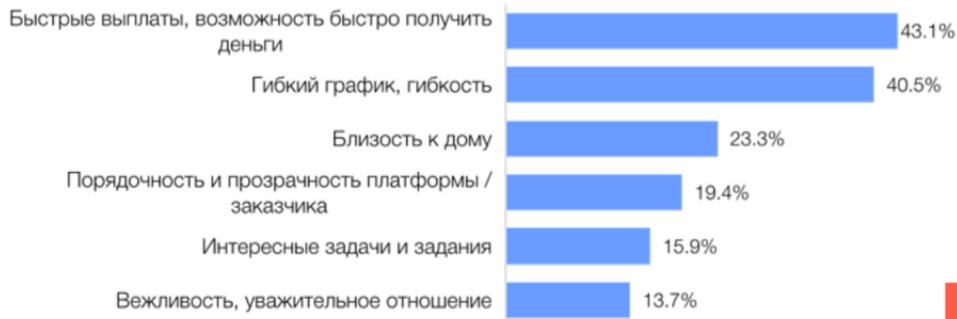
Фундаментальный паттерн поведения – ориентация на гибкость и контроль над своим временем. Исполнители ценят возможность самостоятельно управлять количеством и режимом смен, без жесткой привязки к одному работодателю. Финансовый фактор и ликвидность времени (быстрая монетизация труда) критичны: быстрые выплаты – самый сильный критерий выбора. Для платформ это означает, что конкурентоспособность определяется не только уровнем оплаты, но и скоростью выплат, прозрачностью условий и удобством управления графиком.

Вопрос: «Что для вас важно в подработке?» и «По каким критериям выбираете/выбирали подработку?»
 Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=1266

Что для Вас важно в подработке?



По каким критериям Вы выбирали подработку?



Мотивы, поведенческие паттерны и принятие решений о занятости

Почему Вы больше не хотите брать подработки?



Вопрос: «Почему вы больше не хотите брать подработки?»
 Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=565

Причины отказа от дальнейших подработок

Анализ респондентов, которые раньше подрабатывали, но на момент опроса уже перестали (n = 565), показывает, какие факторы «выдавливают» людей из сегмента временной занятости.

Наиболее частые причины отказа от подработок:

- **Слишком низкая оплата (34%)**. Это самый массовый фактор выхода: люди не видят достаточной финансовой отдачи за затраченное время и усилия.
- **Неудобный график, трудно совмещать (23,5%)**. Здесь подработка конфликтует с основной работой, учёбой, семьёй; нагрузка и режим оказываются слишком тяжёлыми, чтобы продолжать в долгую.
- **Плохие условия труда / отношение (22%)**. Это про физические условия, нагрузку, отношение со стороны работодателя/заказчика и коллег. Для значимой части респондентов именно «человеческий фактор» и условия на месте становятся причиной отказаться от формата.

Мотивы, поведенческие паттерны и принятие решений о занятости

Потенциальные стимулы к более частым подработкам

Респондентов в первую очередь мотивировали бы улучшение экономики исполнителя (более высокая ставка - 32,5%, стабильные и быстрые гарантированные выплаты – 25%), а также снижение рисков за счёт страховки, юридической защиты и прозрачных правил работы (11%).

Существенной группой стимулов выступают продуктовые и организационные факторы: удобное, понятное приложение (16%), реально гибкий график, позволяющий без перегрузки совмещать подработку с основной работой, учёбой и семьёй (8%), а также возможность получать обучение и повышать квалификацию (9%).

При этом часть респондентов (20%) прямо указывает, что никакие предложенные меры не побудят их подрабатывать чаще, что фиксирует естественный предел роста вовлечённости для части аудитории.

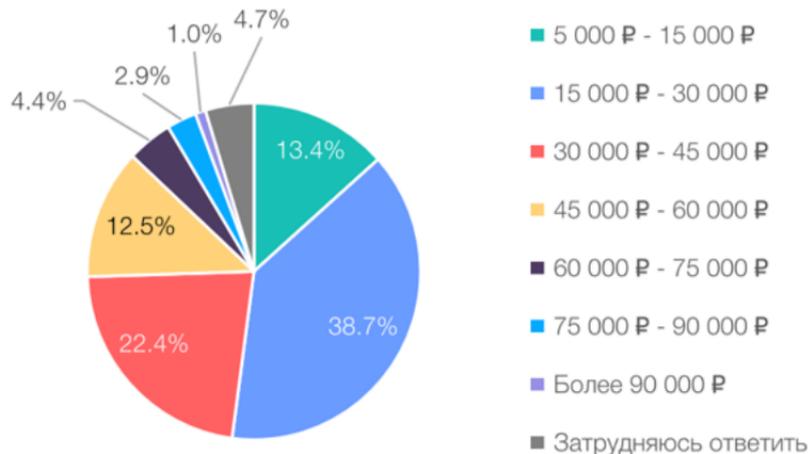
Что могло бы побудить Вас чаще подрабатывать?



Вопрос: «Что могло бы побудить вас чаще подрабатывать?»
 Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=194

Социальная значимость форматов временной и платформенной занятости

Какой средний доход Вы получаете/получали в месяц от подработок?



Вопрос: «Какой средний доход в месяц вы получаете/получали от подработок?»
Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=1266

Масштаб доходов и вклад в благосостояние домохозяйств

Более половины (52%) респондентов зарабатывают на подработках 5-30 тыс. Р и более в месяц, ещё 35% - от 30 до 60 тыс. руб. Лишь 8% получают 60 тыс. Р и более.

Для значительной части домохозяйств это существенная доля месячного дохода, сопоставимая с зарплатой в массовых сегментах рынка труда в регионах.

Соответственно, временная и платформенная занятость выполняет функции финансовой подушки безопасности, механизма выравнивания доходов и, для части респондентов, основного источника средств к существованию.

Социальная значимость форматов временной и платформенной занятости

Риски, уязвимости и доверие к формату

Несмотря на растущий масштаб, формат подработок, особенно в неформальном сегменте, остаётся сопряжённым с заметными рисками.

Для части потенциальных исполнителей ключевым барьером выступает именно высокая воспринимаемая рискованность: страх невыплат (35%) и мошенничества (28%), в том числе при работе через отдельные платформы.

Второй блок опасений связан уже не с «честностью сделки», а с личными ресурсами и социальной адаптацией - страх не справиться с подработкой (24%) и не влиться в коллектив (18%).

Одновременно страхи выгорания (14%) и возможного конфликта с основным работодателем (14%) показывают, что заметная доля занятых уже живёт в режиме перегрузки и мультизанятости, воспринимая подработку как источник не только дохода, но и дополнительного стресса.

Есть ли у Вас страхи, связанные с подработкой?



Вопрос: «Есть ли у Вас страхи, связанные с подработкой?»

Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=1266

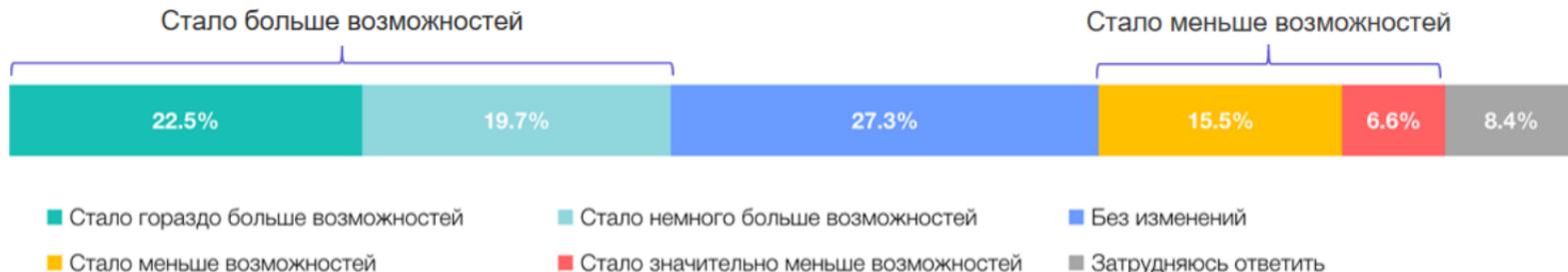
Социальная значимость форматов временной и платформенной занятости

Динамика возможностей и восприятие рынка

- 42% считают, что возможностей стало больше,
- около 22% – что их стало меньше,
- немногим более четверти (27%) не видит изменений

Восприятие рынка подработок скорее позитивное, а расширение цифровых платформ и неформальных каналов рассматривается как дополнительный шанс для заработка, в том числе в условиях нестабильной экономики.

Как Вы оцениваете возможности для подработки сегодня по сравнению с прошлым



Вопрос: «Как вы оцениваете возможности для подработки сегодня по сравнению с прошлым?»

Источник: Data Insight и Ventra Go!, ноябрь 2025, N=1266

Социальный эффект и значение платформенных форматов



Смягчение доходной нестабильности

Для почти половины респондентов (43%) подработка – ответ на недостаточность основного дохода и инструмент реализации крупных финансовых целей. Платформы в этом контексте – инфраструктура, которая снижает транзакционные издержки поиска работы и позволяет быстрее монетизировать труд.



Расширение возможностей для молодежи и городских жителей

Основное ядро занятости – молодые люди до 35 лет в крупных городах. Для них платформенная занятость выполняет функции «входа» на рынок труда, гибкого комбинирования работы, учебы и личной жизни.



Рост числа людей, для которых временная занятость становится постоянной

Около трети респондентов воспринимает подработку как постоянный дополнительный доход, а для части (13%) – это основной доход. Повышается значимость платформ как долговременных «мест работы», а не только инструментов разовых задач.



Запрос на безопасность и гарантию выплат.

65% оформляют подработки устно; страхи невыплат и мошенничества – среди самых значимых. Это создает запрос на развитие «белых» и прозрачных платформенных моделей, которые берут на себя функцию гарантии, а не только функции матчинга.

Исследуем интернет-рынки с 2010 года



50+ исследований о рынке eCommerce в год



Одно из самых цитируемых аналитических агентств в России



Факты о Data Insight



Использование и сопоставление всех источников обеспечивает максимальную точность и надежность оценок



Публикации исследований в ведущих СМИ и в 100+ профильных СМИ



Ежемесячный охват исследований в собственном канале Data Insight ≈ 25 тыс. человек

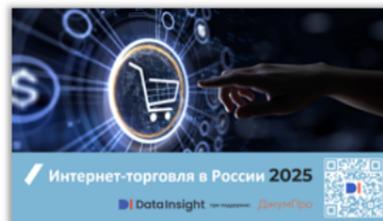
Исследования Data Insight



Готовность к интернет-торговле в России.
Чек-лист выхода в онлайн для производителей товаров и оптовых компаний



Выход на рынок Китая:
продажи на маркетплейсах



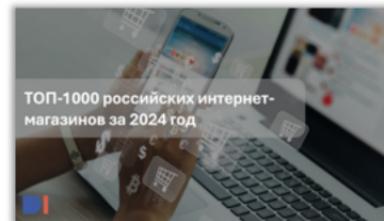
Интернет-торговля в России 2025



Бюллетень eGrosery в России



Онлайн-рынок БАДов и витаминов



Топ-1000 интернет-магазинов 2024

Партнеры Data Insight



Data Insight

Data Insight – первое в России агентство, специализирующееся на **исследованиях и консалтинге** в области eCommerce и digital рынков.

Новости Data Insight

Исследования по почте от
Data Insight



Telegram Data Insight

Исследования, события, новости
рынка от Data Insight



Контакты

datainsight.ru
a@datainsight.ru
+7 (495) 540 59 06

