

RE Salary Survey 2025

Тенденции по вознаграждению 2024vs2025

- Базовое вознаграждение
- Переменное вознаграждение
- Совокупное вознаграждение

Основные наблюдения на рынке (1/2)

Что на рынке?

На прошедшей неделе многие компании опубликовали финансовую отчётность за первое полугодие. Представленные данные охватывают широкий спектр отраслей: технологический, цифровой и финансовый сектора, девелопмент, нефтяную и металлургическую промышленность, fashion-ритейл и другие. К сожалению, для большинства компаний общей тенденцией стало замедление темпов роста или даже снижение выручки, сокращение EBITDA и чистой прибыли, а в отдельных случаях — увеличение убытков.

Причины снижения финансовых результатов во многом схожи для разных секторов. На показатели продолжает давить сложная рыночная конъюнктура, обусловленная сочетанием геополитических и локальных факторов. Дополнительным негативным фактором выступает рост процентных расходов, вызванный изменением кредитных условий и увеличением долговой нагрузки. Как мы неоднократно отмечали в предыдущих отчётах, одним из наиболее устойчивых элементов в структуре затрат остаётся стабильно высокий рост операционных расходов, значительную часть которых составляют расходы на персонал.

Почему, даже на фоне ухудшения финансовых результатов, расходы на персонал продолжают расти?

Ключевое влияние здесь оказывают высококонкурентный рынок труда и инфляция заработных плат в условиях дефицита квалифицированных кадров. Замедление темпов роста выручки при неизменной численности персонала приводит к снижению производительности и увеличению доли ФОТ в выручке. При этом расходы на персонал относятся к категории наименее «гибких»: даже при длительном падении выручки или сокращении объёмов производства они не снижаются пропорционально. Это связано как с недостаточно развитой практикой управления численностью персонала во многих компаниях, так и с особенностями трудового законодательства.

Даже внедрение ИИ не всегда даёт быстрый экономический эффект в части оптимизации численности и ФОТ, хотя грамотная интеграция технологий в бизнес-процессы безусловно повышает конкурентоспособность.

В совокупности эти факторы формируют устойчивый тренд: компании вынуждены повышать номинальное вознаграждение, чтобы оставаться привлекательными для сотрудников. Однако темпы роста зарплат всё чаще нивелируются ускорением инфляции. Если в 2023–2024 годах прирост заработных плат в ряде отраслей ещё позволял частично компенсировать рост цен, то в 2025 году ситуация изменилась, инфляционное давление превысило темпы увеличения реальной покупательной способности. Ситуация усугубляется тем, что на рынке стали появляться первые признаки «легкого» охлаждения: не все компании могут позволить себе бесконечную игру на повышение заработных плат. И, вероятнее всего, темпы роста реального вознаграждения по многим направлениям будут отрицательными в ближайшие периоды.

Основные наблюдения на рынке (2/2)

Что дальше?

Очевидно, что универсального решения, способного устранить все проблемы, не существует. Однако в условиях сохраняющегося давления на финансовые показатели и роста затрат на персонал компаниям необходимо выстраивать более гибкие и адаптивные модели управления человеческим капиталом. Это предполагает:



Проведение **комплексного аудита организационной структуры** для выявления избыточных функций и оптимизации распределения ролей.



Использование **кросс-индустриальных бенчмарков** для поиска оптимальных моделей численности, структуры и производительности.



Развитие гибридных и гибких форм занятости, включая создание внутренних «бирж», позволяющих перераспределять временно свободные ресурсы, одновременно предлагая работникам источник дополнительного заработка.



Применение **диверсифицированных подходов к вознаграждению** в сочетании с новыми подходами к карьерному планированию — дальнейшее сегментирование ценностного предложения с учетом конкретных потребностей целевых групп.



Инвестирование в переквалификацию и повышение компетенций сотрудников для адаптации к новым технологическим и рыночным условиям.



Встраивание ИИ и аналитических инструментов в HR-процессы для прогнозирования потребности в кадрах и оценки эффективности инвестиций в персонал.

Реализуя перечисленные инициативы, компании смогут превратить инфляционное и кадровое давление в стимул для повышения операционной эффективности и укрепления долгосрочной устойчивости бизнеса.

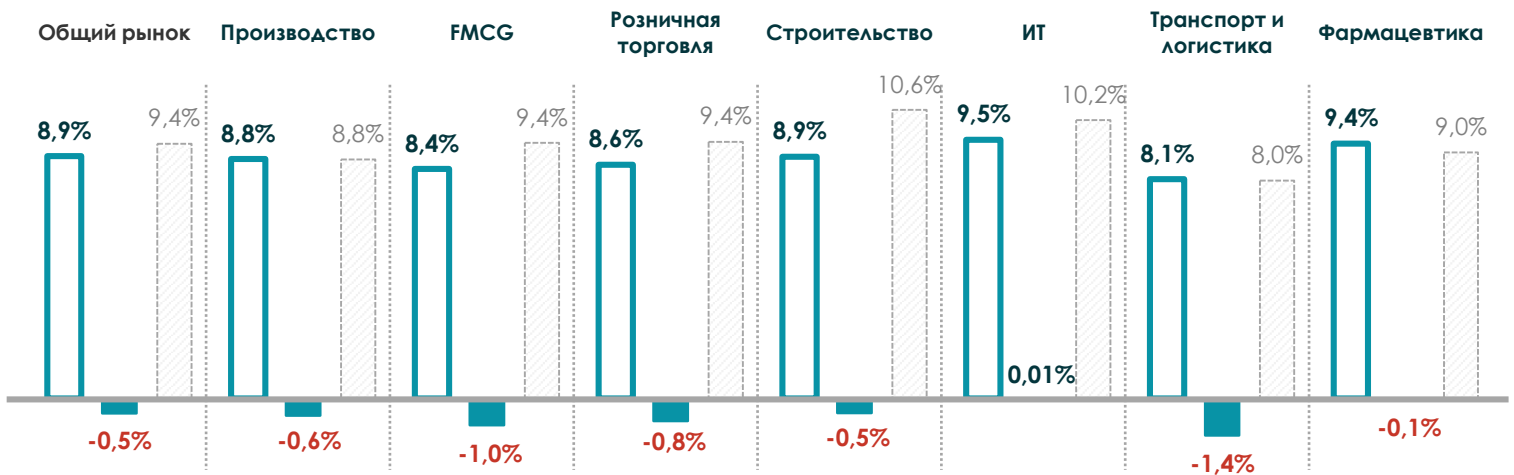
Базовое вознаграждение

% прироста базового вознаграждения 2024-2025 в среднем по рынку

8,9%

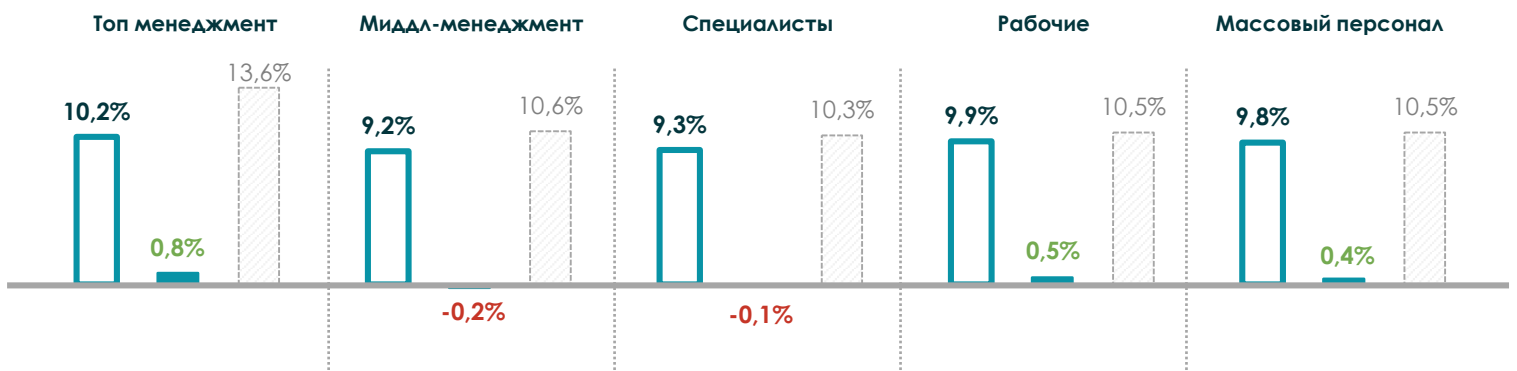
Средний % прироста базового вознаграждения 2024-2025 по секторам

■ % прироста ■ рост реального дохода ■ плановый % пересмотра в 2026



Средний % прироста базового вознаграждения 2024-2025 по уровню¹ должности

■ % прироста ■ рост реального дохода ■ плановый % пересмотра в 2026



¹ Подробнее о уровнях должности см. Приложение по методологии исследования. Анализ подготовлен на базе данных 58 компаний, принимавших участие в опросе в 2024 и 2025 годах. Для расчёта реального дохода используются данные ЦБ РФ по инфляции за период с 1 августа 2024 по 1 августа 2025.

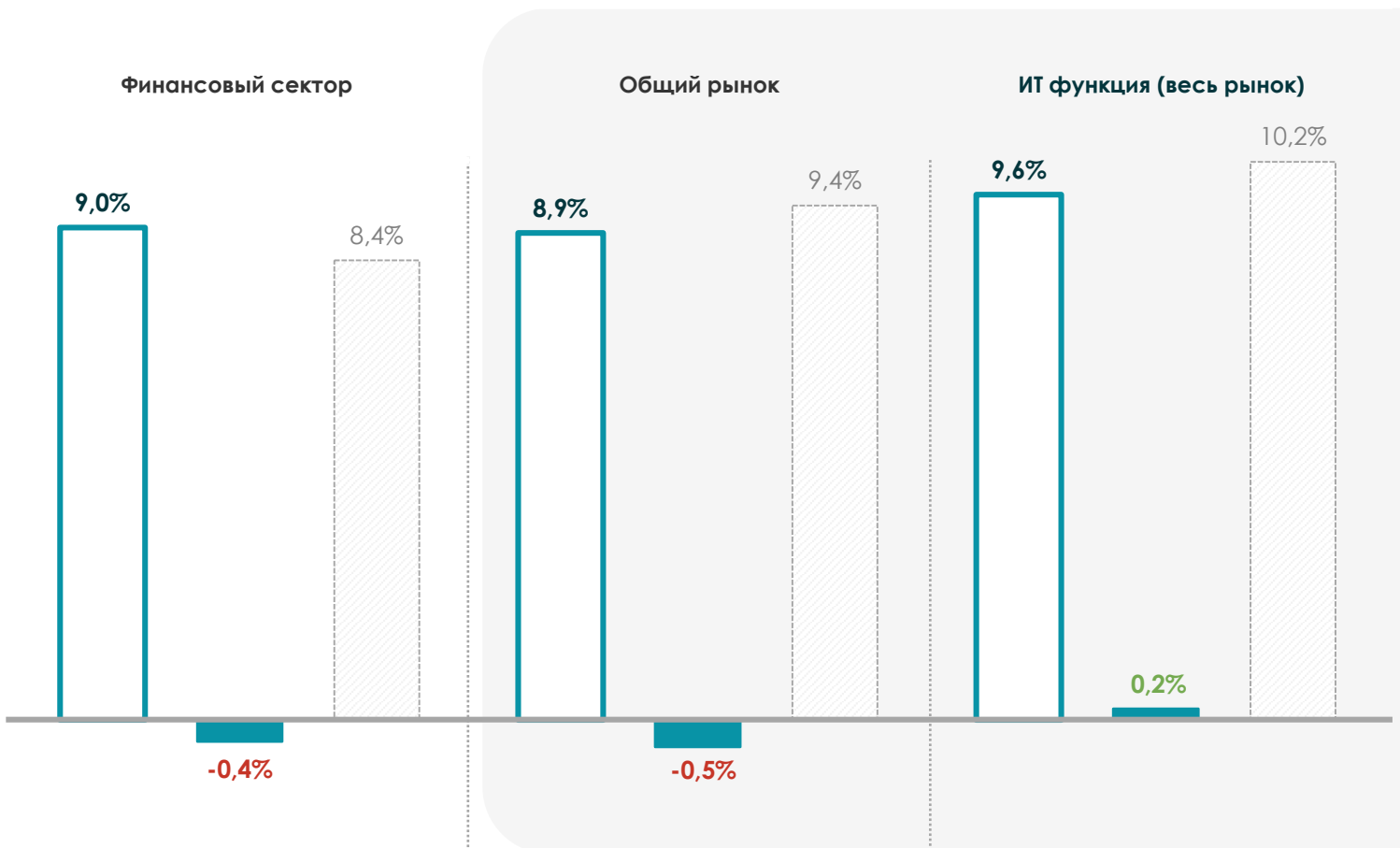
Базовое вознаграждение

% прироста базового вознаграждения 2024-2025 в среднем по рынку

9,0%

Средний % прироста базового вознаграждения 2024-2025 по секторам

■ % прироста ■ рост реального дохода ▨ плановый % пересмотра в 2026

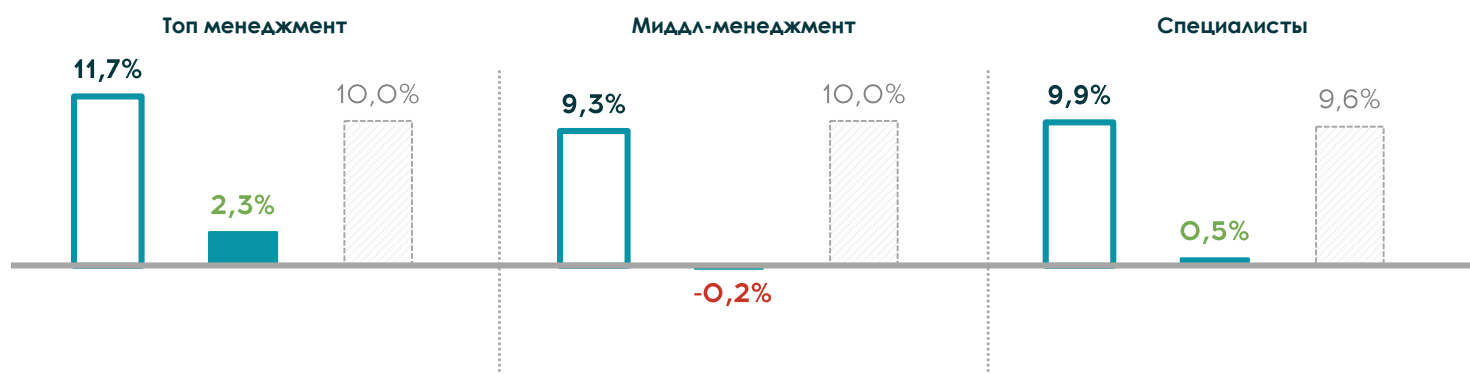


Базовое вознаграждение

Средний % прироста базового вознаграждения 2024-2025 по уровню¹
ДОЛЖНОСТИ

Фронт-офис

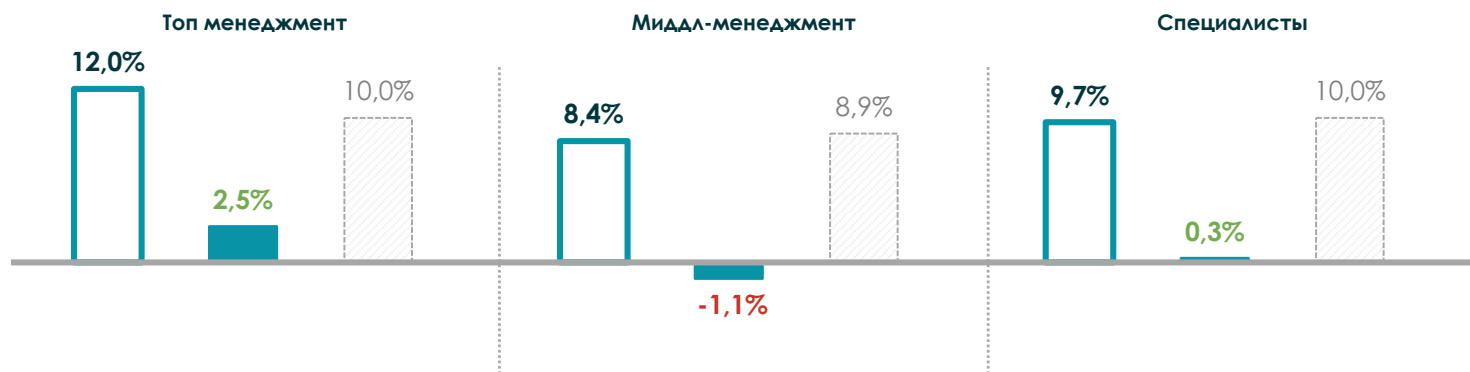
■ % прироста ■ рост реального дохода □ плановый % пересмотра в 2026



Миддл-офис



Бэк-офис



¹ Подробнее о уровнях должности см. Приложение по методологии исследования. В расчет % пересмотра Топ-менеджмента не включены позиции ГД и должности ЗГД с обобщённым функционалом. Анализ подготовлен на базе данных 10 и 58 компаний, принимавших участие в финансовом и общеиндустриальном обзорах в 2024 и 2025 годах. Для расчёта реального дохода используются данные ЦБ РФ по инфляции за период с 1 августа 2024 по 1 августа 2025

Бонусы

Средний % сотрудников, имеющих право на получение бонуса

84,5%

Средний % сотрудников, которым были выплачены бонусы за результаты 2024 года

85,6%

Наиболее распространенная периодичность премирования должностей (>50%) **общепромышленных функций**

Общее руководство компании	Год
Административно-хозяйственная деятельность	Год
Безопасность	Год
Бухгалтерия и финансы	Год
Взаимодействие с государственными органами	Год
Внешние связи / связи с общественностью	Год
Внутренний контроль и аудит	Год
Инвестиционная деятельность	Год
ИТ	Год/Полугодие/Квартал
Капитальное строительство	Год
Логистика и закупки	Год
Маркетинг	Год
Правовое обеспечение	Год
Продажи и сбыт	Квартал/Месяц
Проектный офис	Год/Полугодие
Производственная безопасность	Год/Квартал
Стратегия и развитие бизнеса	Год
Управление персоналом	Год
Общий центр обслуживания (ОЦО)	Год/Месяц

Бонусы

Средний % сотрудников, **имеющих право** на получение бонуса

96,9%

Средний % сотрудников, которым **были выплачены бонусы** за результаты 2024 года

79,5%

Периодичность премирования должностей, % **сотрудников**

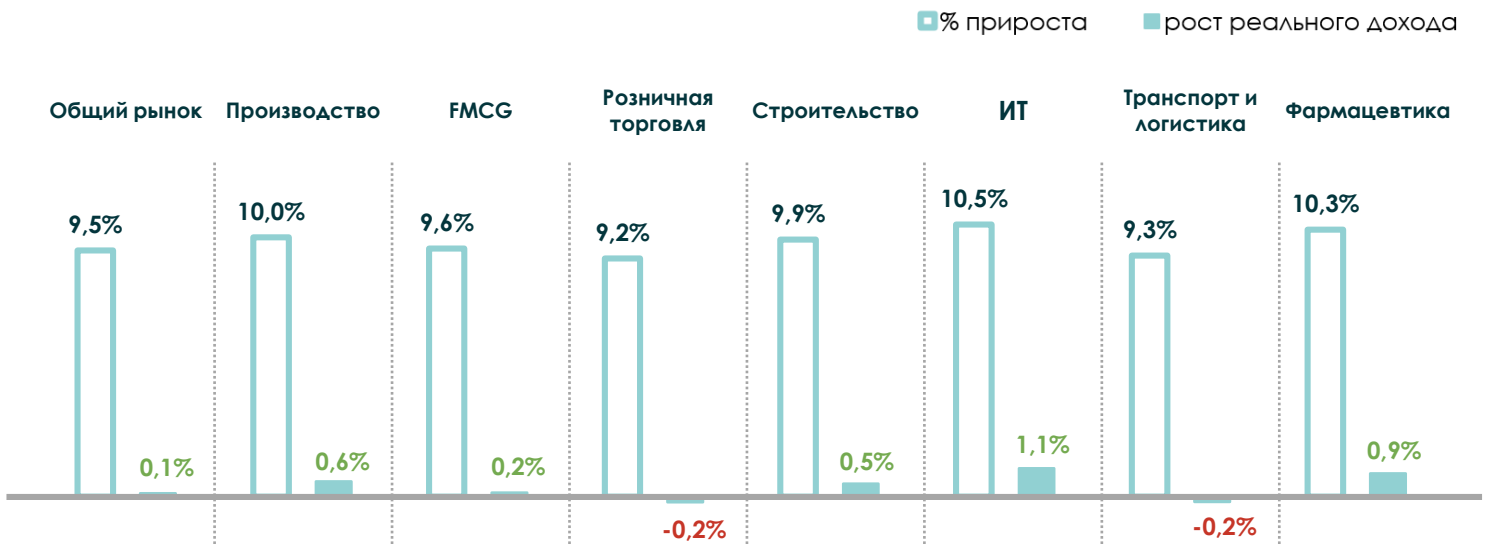
	Фронт-офис	Миддл-офис	Бэк-офис
Год	27%	83%	54%
Квартал	13%	7%	16%
Квартал, год	11%	3%	13%
Месяц	6%	4%	13%
Месяц, год	43%	3%	4%

Совокупное вознаграждение

% прироста совокупного вознаграждения
2024-2025 в среднем по рынку

9,5%

Средний % прироста совокупного вознаграждения 2024-2025 по секторам



Среднее соотношение постоянной и фактической переменной части вознаграждения по уровням¹ должностей



¹ Подробнее о уровнях должности см. Приложение по методологии исследования
Анализ подготовлен на базе данных 58 компаний, принимавших участие в обзоре в 2024 и 2025 годах
Для расчёта реального дохода используются данные ЦБ РФ по инфляции за период с 1 августа 2024 по 1 августа 2025

Совокупное вознаграждение

% прироста совокупного вознаграждения 2024-2025 в среднем по рынку

10,7%

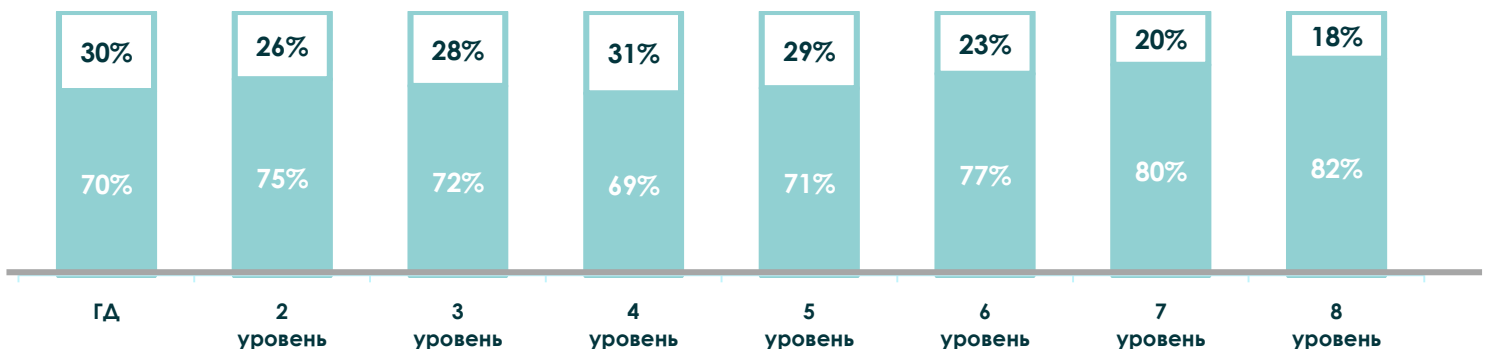
Средний % прироста совокупного вознаграждения 2024-2025 по секторам

■ % прироста ■ рост реального дохода



Среднее соотношение постоянной и фактической переменной части вознаграждения по уровням¹ должностей

■ Гарантированное вознаграждение ■ Переменное вознаграждение



¹ Подробнее о уровнях должности см. Приложение по методологии исследования.
 Анализ подготовлен на базе данных 10 и 58 компаний, принимавших участие в финансовом и общеиндустриальном обзорах в 2024 и 2025 годах.
 Для расчёта реального дохода используются данные ЦБ РФ по инфляции за период с 1 августа 2024 по 1 августа 2025

Совокупное вознаграждение

Средний % прироста совокупного вознаграждения 2024-2025 по уровню¹ ДОЛЖНОСТИ

Фронт-офис

■ % прироста ■ рост реального дохода



Миддл-офис



Бэк-офис



¹ Подробнее о уровнях должности см. Приложение по методологии исследования. В расчет % пересмотра Топ-менеджмента не включены позиции ГД и должности ЗГД с обобщенным функционалом. Анализ подготовлен на базе данных 10 и 58 компаний, принимавших участие в финансовом и общепромышленном обзорах в 2024 и 2025 годах. Для расчета реального дохода используются данные ЦБ РФ по инфляции за период с 1 августа 2024 по 1 августа 2025

Приложение:
список участников Обзора
REsurvey 2025

Salary Survey | '25

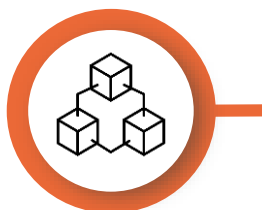
Обзор оплаты труда: индустриальный рынок и финансовый сектор

Доля участников по секторам



14,9%

Производство



6,4%

Транспорт
и логистика



14,2%

FMCG



7,1%

Фармацевтика



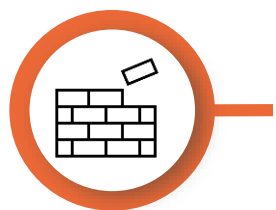
22,7%

IT, Digital
и Телекоммуникации



5,7%

Розничная торговля



7,8%

Строительство



11,3%

Финансы



9,9%

Другое

Список участников 2025

IT, Digital и Телеком

1. BIA-TECHNOLOGIES
2. Borzo (Dostavista)
3. Content AI
4. GS Group
5. Life Pay
6. OZON
7. Positive Technologies
8. X5 Digital
9. X5 Tech
10. X5 Клиентский опыт
11. X5 Медиа
12. Авито
13. ГК РТС-Тендер
14. Дата Платформ
15. Коника Минолта Бизнес Сольюшнз
16. Корпорация Галактика
17. Купер
18. Лаборатория Касперского
19. Ланит
20. Мегамаркет
21. Много лосося
22. МТС
23. МТС Digital
24. Оператор Газпром ИД
25. Поле
26. Ростелеком
27. Самокат
28. СберОбразование
29. Сравни
30. Т1
31. Фоксфорд
32. Циан

FMCG

33. Bonduelle
34. DeLonghi
35. Gloria Jeans
36. Health & Nutrition (ex-

- Danone)
37. IEK Group
38. Johnson&Johnson
39. JTI
40. Kraft Heinz
41. LG Electronics
42. PepsiCo
43. Phillip Morris
44. Prime Sport Rus
45. Rive Gauche
46. АЛВИСА
47. Алкогольная сибирская группа
48. Аптечная сеть 36.6
49. Кампари Рус
50. Нутриция
51. ТД ЦУМ
52. Хофф

Сельское хозяйство и агросектор

53. Idavang
54. Группа Черкизово
55. Дамате АПК
56. Тамбовский бекон
57. Хлебпром

Розничная торговля

58. Metro Cash&Carry
59. Simple
60. X5 Готовая еда
61. Дикси
62. Лента
63. Перекресток
64. Пятерочка
65. Чижик

Строительство и девелопмент

66. AFI Development
67. Галс Девелопмент

68. ГК Пионер
69. ГК Самолет
70. Группа ЛСР
71. Моспромстрой
72. Новард
73. Сбер: СБД
74. ТЭК Мосэнерго
75. ФСК Лидер
76. Элиас Групп

Нефть и газ

77. Weatherford
78. Международная нефтегазовая компания
79. Татнефть

Производство и добыча

80. СНН
81. Алроса
82. Арнест упаковочные решения
83. Атлас Майнинг
84. Гермес
85. ГК Алютех
86. Евраз
87. НЗМУ
88. НЛМК
89. ОМК
90. Северсталь
91. СГМК
92. Силовые машины
93. Цементум

Энергетика

94. Росатом
95. Россети
96. Форвард Энерго
97. ЭЛ5-Энерго

Список участников 2025

Транспорт и логистика

- 98. 5Post
- 99. FM Logistics
- 100. X5 Импорт
- 101. X5 Транспорт
- 102. Атомфлот
- 103. Деловые Линии
- 104. Новая перевозочная компания
- 105. Первая портовая компания
- 106. Сбер Логистика

Фармацевтика и медицина

- 107. GDP
- 108. Paul Hartmann
- 109. Акрихин
- 110. АЛСИ Фарма (XANTIS pharma)
- 111. Вертекс
- 112. Медси
- 113. Пентакс Медикал Рус
- 114. Петровакс Фарм
- 115. Промомед
- 116. Фирма Гален

Другое

- 117. O2O
- 118. Okkam
- 119. Renaissance Insurance
- 120. X5 Синергия
- 121. Рольф
- 122. Сколково
- 123. УК X5 Group
- 124. ФБК
- 125. Ямаха-Мотор Си-Ай-Эс

Финансовый сектор

- 126. Ozon Банк
- 127. Альфа-Банк
- 128. ВЭБ.РФ
- 129. Газпромбанк
- 130. МКБ
- 131. Морской банк
- 132. ОТП Банк
- 133. Райффайзенбанк
- 134. Росагролизинг
- 135. Россельхозбанк
- 136. Сбербанк
- 137. СМБСР Банк
- 138. Т-Банк
- 139. ТКБ Банк
- 140. ТКБ Инвестмент Партнерс
- 141. ЦБ РФ

Salary Survey '25

Контакты



Анастасия Петрович

Директор проектов
Human Resource Solutions
Тел.: +7 (916) 468 28 81
petrovich@regroups.ru



Елена Токмакова

Аналитик
Human Resource Solutions
Тел.: +7 (996) 959 24 00
tokmakova@regroups.ru



Мария Чурзина

Аналитик
Human Resource Solutions
Тел.: +7 (909) 669 25 56
churzina@regroups.ru



Ярослав Лелиук

Аналитик
Human Resource Solutions
Тел.: +7 (915) 502 39 18
leliuk@regroups.ru



Матвей Юферов

Аналитик
Human Resource Solutions
Тел.: +7 (965) 911 48 20
yufarov@regroups.ru



Мария Курышева

Младший аналитик
Human Resource Solutions
Тел.: +7 (916) 800 53 80
mkurysheva@regroups.ru



Роман Плотников

Младший аналитик
Human Resource Solutions
Тел.: +7 (925) 511 45 00
plotnikov@regroups.ru



Елизавета Кривошеина

Младший аналитик
Human Resource Solutions
Тел.: +7 (923) 582 57 04
krivosheina@regroups.ru