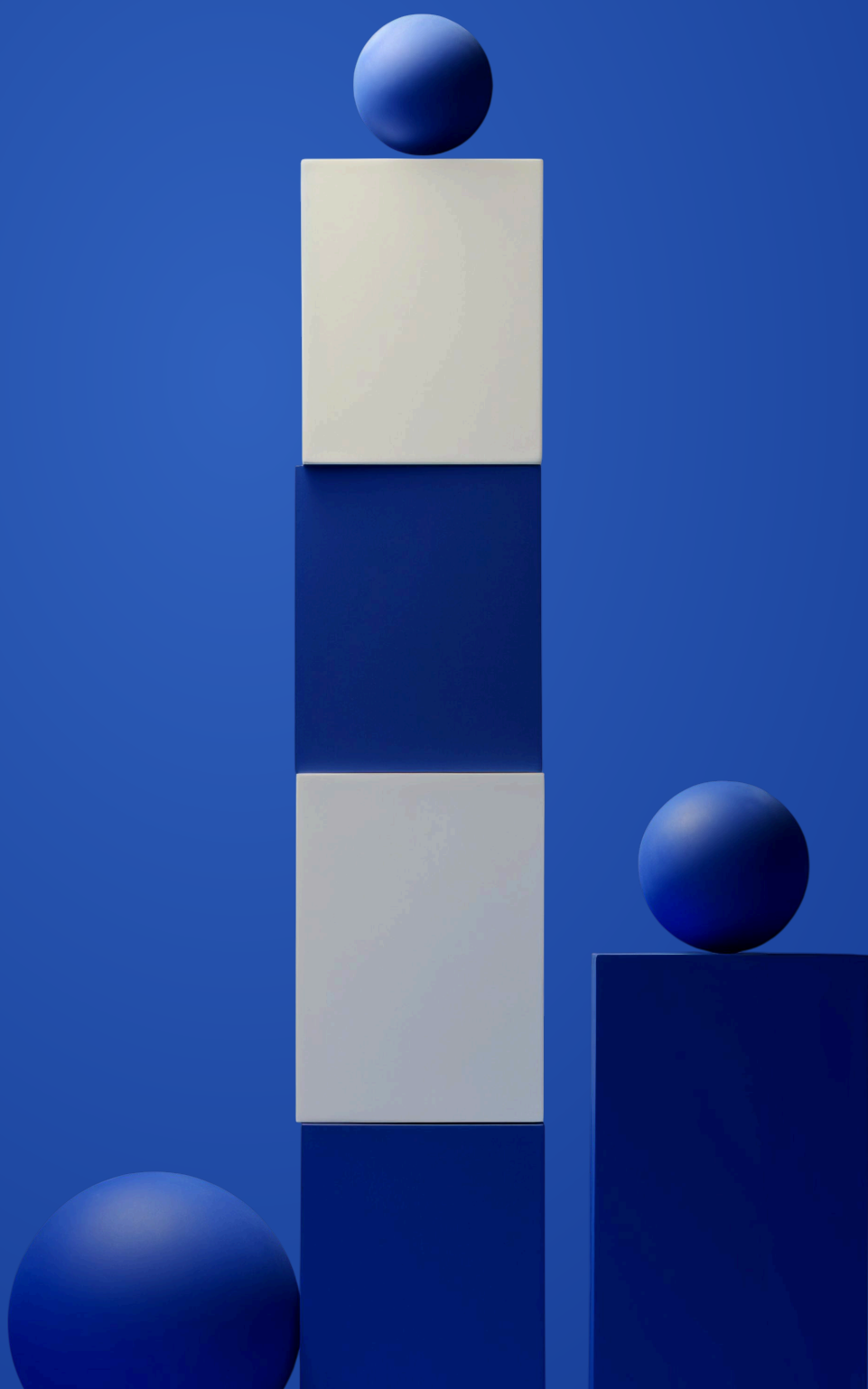


Тема опроса

Планирование HR-бюджета на 2026 год



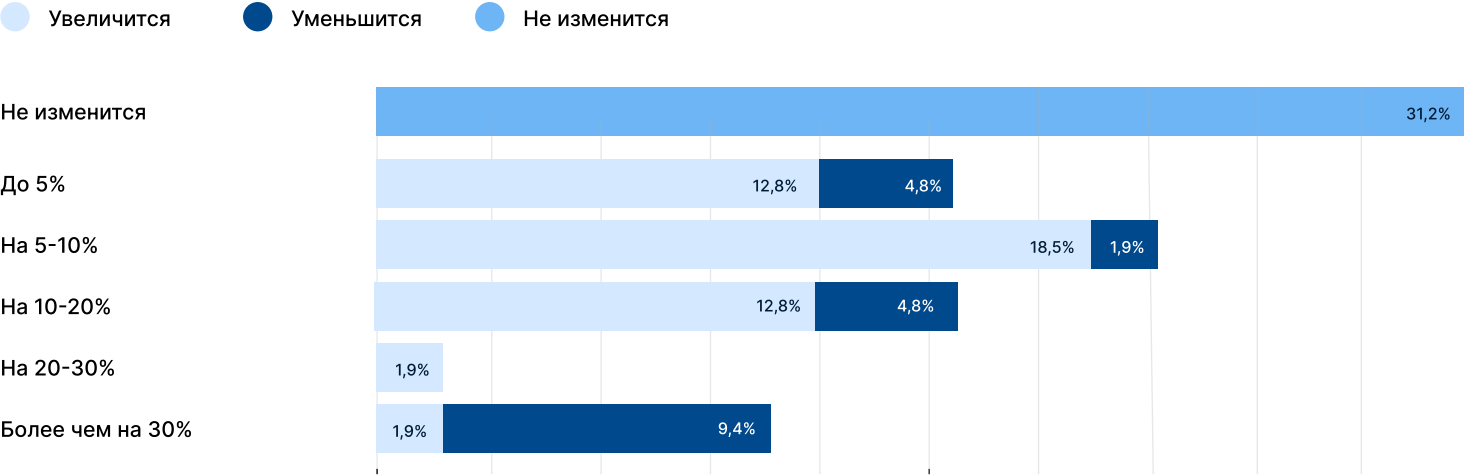
ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Команда Ward Howell провела опрос о том, как будет меняться структура HR-бюджетов российских компаний в следующем году. В 2025 году перед бизнесом одновременно стояло несколько задач: сдерживать затраты, повышать операционную эффективность, адаптироваться к новым технологиям и при этом привлекать и удерживать квалифицированных сотрудников, требования которых к работодателю продолжают расти. В рамках исследования мы хотели понять, какие статьи HR-бюджета компании считают приоритетными в этих условиях и за счёт каких направлений планируют рост или оптимизацию в 2026 году.

В опросе приняли участие HR-директора 53 крупнейших российских компаний из разных отраслей, включая промышленность, фармацевтику, IT и цифровые бизнесы, финансовый сектор, нефтегаз, девелопмент, ритейл, FMCG, энергетику, агросектор и гостиничный бизнес.



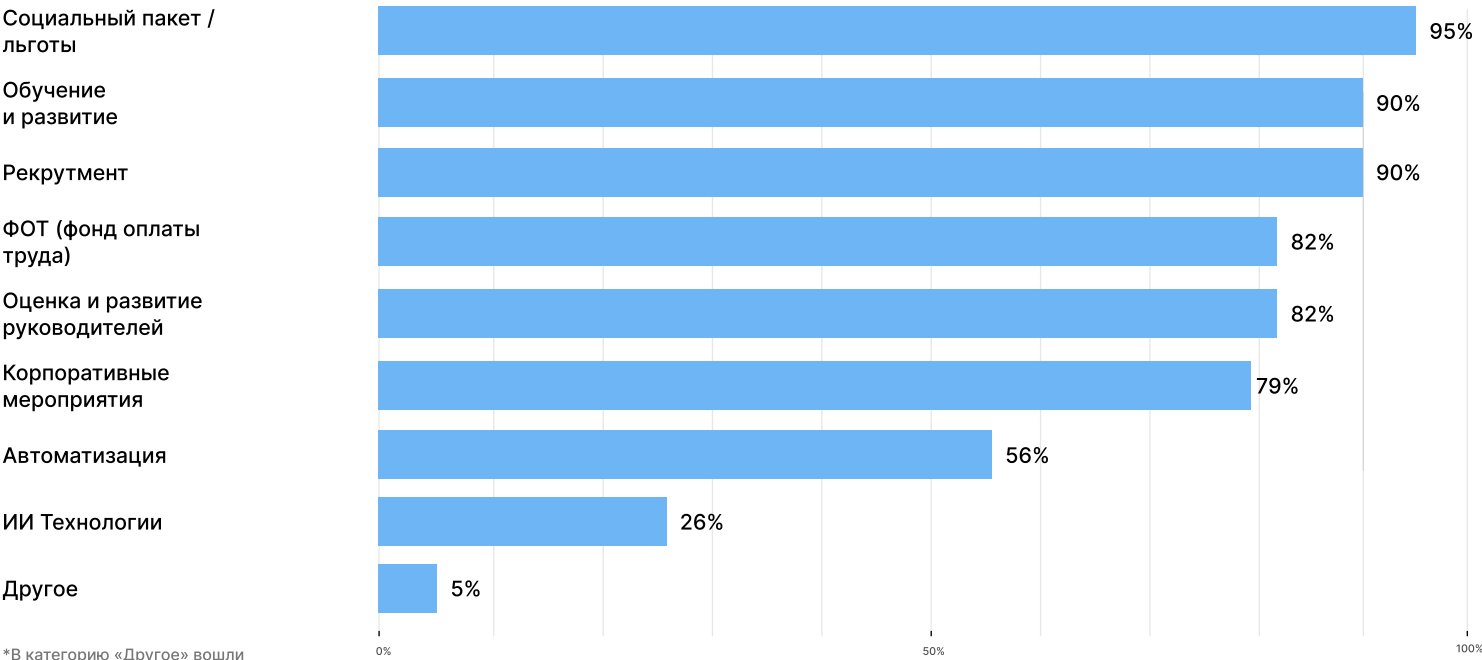
КАК ИЗМЕНИТСЯ ОБЩИЙ HR-БЮДЖЕТ НА 2026 ГОД ПО СРАВНЕНИЮ С ТЕКУЩИМ ПЕРИОДОМ?



В 2026 году компании по-разному подходят к формированию HR-бюджета. Почти половина респондентов (47%) планирует его увеличение, рассматривая HR как стратегическую зону инвестиций. В то же время компании, выбирающие сокращение, делают это достаточно жёстко: 9,4% намерены урезать бюджет более чем на треть.

При этом динамика изменений несимметрична. Рост HR-бюджета, как правило, варьируются — чаще всего на 5–10%, чуть реже до 10–20%. Сокращения нередко оказываются глубокими, и в значительной части случаев превышают 30%.

КАКИЕ СТАТЬИ ВХОДЯТ В HR-БЮДЖЕТ



*В категорию «Другое» вошли внутренние коммуникации и развитие HR-бренда

HR-бюджеты в 2025 году были ориентированы преимущественно на классические и обязательные статьи расходов — социальный пакет (95%), обучение (90%) и рекрутмент (90%). Они остаются безусловными приоритетами для подавляющего большинства компаний.

При этом подходы к учёту ФОТ различаются. ФОТ включён в HR-бюджет лишь у 82% организаций, что говорит об отсутствии единых стандартов: для кого-то это отдельная строка финансирования, для кого-то — часть HR-портфеля.

Высокая доля расходов на корпоративные мероприятия (79%) и оценку / развитие руководителей (82%) может отражать интерес компаний к укреплению управленческой команды и поддержанию внутренней культуры.

Также примечательно, что в структуру бюджета более чем у половины респондентов входит автоматизация (56%), но инвестиции в ИИ-технологии пока носят точечный характер (26%) — переход к полноценным ИИ-решениям находится на ранней стадии и воспринимается скорее как эксперимент, чем как стандарт.

Подавляющее большинство компаний (71%) не планируют заводить новые статьи, что говорит о консервативном подходе и фокусе на отлаживании существующих процессов в нестабильное время. Тем временем, 13% компаний только начинают вкладываться в такие направления, как социальные выплаты, корпоративные льготы, обучающие ресурсы, оценка и развитие руководителей, новые проекты и инициативы.

ПЛАНИРУЕМАЯ ДИНАМИКА СТАТЕЙ HR-БЮДЖЕТА НА 2026 ГОД

	Увеличится до 5%	Увеличится на 5-10%	Увеличится на 10-20%	Увеличится на 20-30%	Увеличится на более чем 30%	Уменьшится до 5%	Уменьшится на 5-10%	Уменьшится на 10-20%	Уменьшится на 20-30%	Уменьшится на более чем 30%	Изменений нет
ФОТ (ФОНД ОПЛАТЫ ТРУДА)	11,1%	58,3%	11,1%	2,8%	0%	0%	0%	0%	0%	5,6%	11,1%
СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ / ЛЬГОТЫ	36,1%	19,4%	8,3%	0%	0%	2,8%	0%	2,8%	2,8%	2,8%	25%
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ	25,6%	14,7%	5,7%	5,7%	0%	2,9%	5,7%	0%	8,6%	5,7%	25,4%
АВТОМАТИЗАЦИЯ	18,8%	34,4%	15,6%	0%	0%	0%	3,1%	0%	3,1%	3,1%	21,9%
ИИ ТЕХНОЛОГИИ	10%	20%	15%	0%	5%	0%	5%	0%	5%	5%	35%
РЕКРУТМЕНТ	14,1%	28,6%	5,7%	5,7%	2,9%	5,7%	8,6%	2,9%	2,9%	2,9%	20%
КОРПОРАТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	21,8%	15,6%	9,4%	3,1%	0%	3,1%	0%	9,4%	6,3%	6,3%	25%
ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ	16,1%	22,6%	9,7%	6,5%	3,2%	3,2%	0%	3,2%	6,5%	3,2%	25,8%

ФОТ

Большая часть компаний (83,3%) планируют увеличение расходов на оплату труда, причем основной сценарий — умеренный рост на 5-10%. Это указывает на стратегию осторожной индексации, направленной на компенсацию инфляции и сохранение покупательной способности сотрудников. Радикальные сокращения ФОТ (более чем на 30%) рассматривают лишь 5,6% респондентов, что подтверждает статус ФОТ как приоритетной статьи даже в период оптимизации.

СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ И ЛЬГОТЫ

Социальный пакет и льготы играют важную роль в удержании персонала. Для большинства компаний (63,8%) это защищенная статья бюджета, которую планируется расширить, хотя и весьма умеренно (чаще всего до 5%). Готовность к сокращениям демонстрирует лишь небольшая группа респондентов (11,2%).

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ

Чуть более половины (51,7%) наращивают инвестиции, видя в развитии сотрудников ключ к удержанию ценных кадров и борьбе с дефицитом компетенций. Однако почти четверть (22,9%) выбирает сокращение по этой статье. Это знаковое разделение: одни бизнесы делают ставку на «выращивание» талантов внутри, другие в условиях кризиса отказываются от долгосрочных инвестиций в пользу кратковременного снижения затрат.

АВТОМАТИЗАЦИЯ

Компании продолжают вкладываться в цифровизацию HR-процессов, даже если в остальных областях бюджет под давлением. Большинство респондентов (68,8%) закладывают рост (5-10% и 10-20%). Сюда входит автоматизация рутинных процессов и цифровые HR-аналитические системы. Около 10% намерены ее сократить, причем значительно — на 20-30% и более 30%. В целом автоматизация воспринимается большинством как инвестиция с отложенным эффектом, направленная на повышение эффективности и оптимизацию затрат.

ИИ-ТЕХНОЛОГИИ

Среди компаний идёт активное тестирование и выбор ИИ-технологий. Ровно половина респондентов планирует наращивать бюджет на ИИ, в основном на 5–20%, при этом есть и компании, рассматривающие рост более чем на 30%. Искусственный интеллект рассматривается как инструмент, который может одновременно снизить стоимость и ускорить HR-сервисы, повысить их персонализацию и улучшить качество решений за счёт использования данных.

При этом 35% респондентов занимают выжидательную позицию и не планирует никаких изменений. Ещё 15% рассматривают сокращение бюджета, причём в ряде случаев — существенное (на 20–30% и более). В целом компании ожидают эффект от внедрения новых технологий, однако реальных примеров массового и устойчивого внедрения ИИ-инструментов в HR по-прежнему немного, что сдерживает более активные инвестиции.

РЕКРУТМЕНТ

Затраты на подбор персонала демонстрируют самый неоднозначный тренд. Большая часть компаний (57%) готовится увеличить бюджет (в основном на 5–10%), стремясь закрыть вакансии в условиях дефицита кадров. Однако каждая пятая организация (23%) сокращает расходы на найм. Этот высокий процент оптимизации делит рынок: одним компаниям необходимо компенсировать дефицит кадров, который есть в отдельных отраслях, другие компании, напротив, планируют сократить расходы: не расширять штат или снизить затраты на эту категорию за счёт автоматизации.

КОРПОРАТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

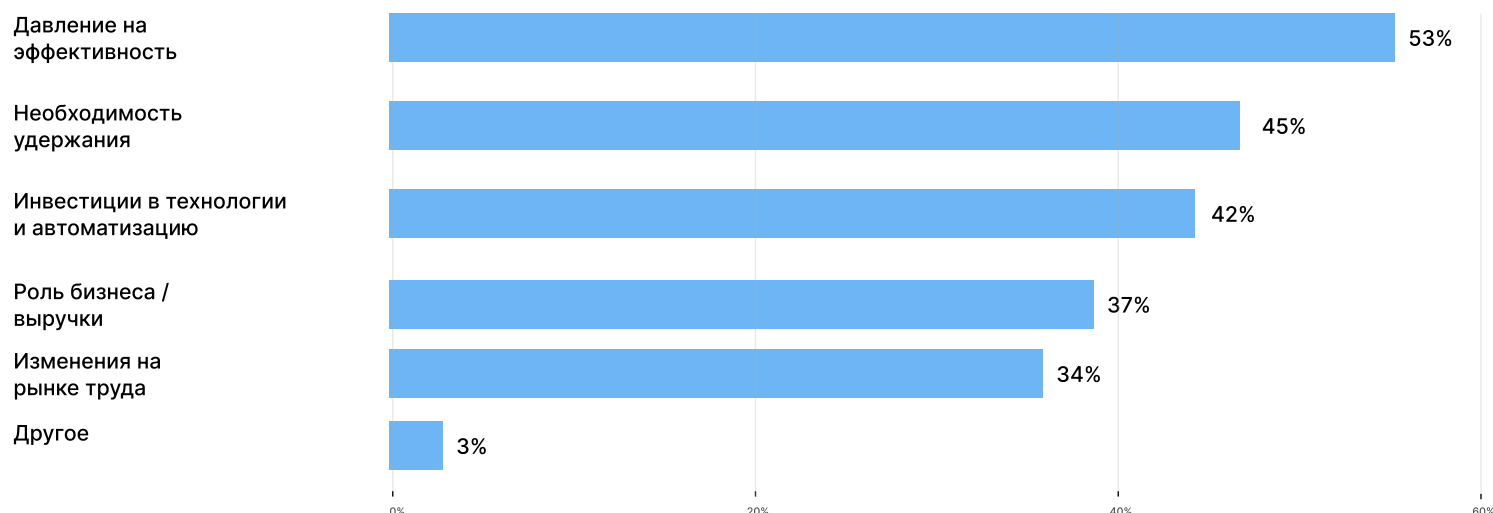
Половина респондентов планирует небольшой рост затрат в этой категории (в основном до 10%). Здесь самая высокая доля сокращений (25,1%) среди всех статей, что может быть связано с более низким приоритетом. Компании переходят от больших событий к камерным мероприятиям и командным активностям, которые сотрудники организуют сами. Такие форматы помогают поддерживать эмоциональные связи в команде и не требуют значительных бюджетов, позволяя при этом сохранять человекоцентричный подход, важный для удержания сотрудников.

ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

В условиях, когда другие статьи HR-бюджета подвергаются оптимизации, инвестиции в менеджмент остаются относительно устойчивыми. Почти 60% компаний наращивают вложения, преимущественно на 5–10%, рассматривая развитие руководителей как инструмент удержания ключевых сотрудников, повышения эффективности команд и управления изменениями. Остальные респонденты либо планируют сократить инвестиции в эту статью (16,1%), либо оставить их без изменений.

В целом динамика HR-бюджетов показывает фокус на сохранении ключевых статей и выборочном росте. При этом автоматизация и внедрение ИИ занимают особое место: инвестиции в них рассматриваются как способ повысить эффективность HR-функции и компенсировать давление на ресурсы, даже если масштаб внедрения пока остаётся ограниченным. Более вариативной становится политика в отношении рекрутмента и корпоративных мероприятий, где заметнее расхождение подходов и чаще принимаются решения об оптимизации. Это отражает стремление компаний одновременно сохранять устойчивость HR-функции и гибко управлять второстепенными расходами в условиях ограниченных ресурсов.

ЧТО СТАНЕТ ОСНОВНЫМ ФАКТОРОМ ИЗМЕНЕНИЙ HR-БЮДЖЕТА?



Ответы респондентов показывают, что основным фактором пересмотра HR-бюджетов становится давление на эффективность и оптимизацию (53%). Это отражает общую динамику, где компании вынуждены повышать производительность, снижать издержки и переосмысливать структуру расходов.

На втором месте по значимости — необходимость удержания ключевых сотрудников (45%). На фоне ограниченного рынка квалифицированных кадров и высокого уровня неопределенности задача удержания становится критической. Это объясняет умеренный рост ФОТ, точечное расширение социального пакета и ряд инвестиций в развитие руководителей.

На третьем месте — технологии и автоматизация HR (42%). Компании продолжают вкладываться в цифровизацию процессов и повышение эффективности через автоматизацию, что подтверждается и структурой бюджета: автоматизация — одна из самых растущих статей.

КАК HR-ДИРЕКТОРА ОПИСЫВАЮТ 2025 ГОД И ОЖИДАНИЯ ОТ 2026 ГОДА

Чтобы лучше понять логику бюджетных решений, мы сопоставили, какими словами HR-директора описывают уходящий 2025 год и ожидания от 2026 года.

2025 ГОД: ГОД НАВЕДЕНИЯ ПОРЯДКА И ЖЕСТКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Три ключевых слова 2025 года

РАЗВИТИЕ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ОПТИМИЗАЦИЯ

ОПТИМИЗАЦИЯ В 2025 ГОДУ — ЭТО ПРЕЖДЕ ВСЕГО:

- сокращение штата и затрат;
- выполнение жёстких бюджетных таргетов;
- пересборка процессов «чтобы выжать максимум при минимуме ресурсов».

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВОСПРИНИМАЕТСЯ КАК ОПЕРАЦИОННАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ:

- ускорение процессов;
- рост производительности и P&L-показателей;
- устранение узких мест, которые тормозят бизнес.

РАЗВИТИЕ ВО МНОГОМ НОСИТ ВОССТАНОВИТЕЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР:

- развитие компетенций под текущие задачи;
- усиление HR-функции после периода турбулентности;
- точечный рост бизнеса и численности, снижение текучести.

ВТОРАЯ ГРУППА ОТВЕТОВ УСИЛИВАЕТ ЭТУ КАРТИНУ:

- автоматизация и ИИ — как эксперименты, пилоты, первые масштабирования;
- удержание и найм — как вынужденная реакция на дефицит персонала;
- трансформация и гибкость — как постоянное состояние.
- эмоциональный фон 2025 года — нестабильность и необходимость одновременно удерживать бизнес и поддерживать людей.

КАК HR-ДИРЕКТОРА ВИДЯТ 2026 ГОД?

Несмотря на разнообразие формулировок респондентов, ответы достаточно хорошо группируются и отражают ключевые приоритеты HR-функции в 2026 году.

**2026 ГОД: ГОД УДЕРЖАНИЯ
И ОСОЗНАННЫХ
ИНВЕСТИЦИЙ**

Три ключевых слова 2026 года

РАЗВИТИЕ

УДЕРЖАНИЕ

ОПТИМИЗАЦИЯ

РАЗВИТИЕ

Для большинства респондентов развитие остаётся главным фокусом, но его смысл заметно меняется:

- развитие как инструмент удержания и подготовки преемников;
- развитие сотрудников под новые технологии и ИИ, «использование ИИ в повседневной работе»;
- развитие самой HR-функции, новых форм мотивации, систем оценки и обучения;
- рост бизнеса, выход в новые ниши, профориентация молодежи.

ОПТИМИЗАЦИЯ

Оптимизация звучит практически во всех ответах и напрямую связана с бюджетной повесткой:

- сокращение численности и ФОТ;
- рациональное и аккуратное использование бюджета, сдержанность и сосредоточенность;
- поиск «оптимального соотношения» между уменьшившейся выручкой и расходами;
- приведение оргструктуры и процессов к более эффективному формату.

УДЕРЖАНИЕ

На фоне хронического дефицита талантов удержание становится критическим приоритетом:

- хронический дефицит талантов на рынке и рост зарплатных ожиданий;
- необходимость удержать критически важных специалистов при жестком бюджете;
- развитие преемников и лидеров, чтобы не терять культуру и знания;
- профориентационная работа с молодёжью как инвестиция в будущий кадровый резерв.

ВТОРОЙ УРОВЕНЬ ПРИОРИТЕТОВ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ + РАЗВИТИЕ + АВТОМАТИЗАЦИЯ

Чуть реже, но регулярно звучат темы:

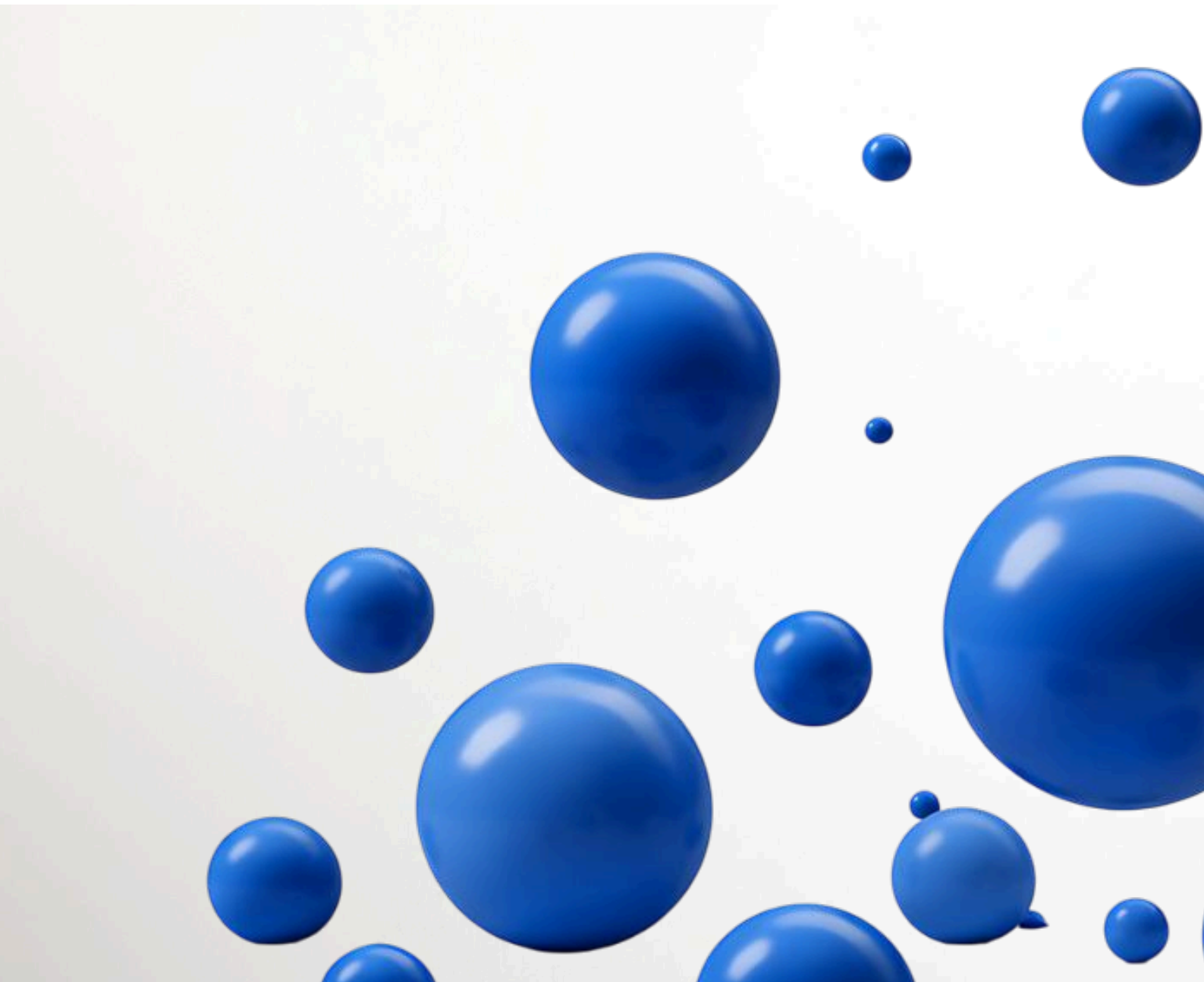
- эффективности и производительности — как ключевого KPI любых HR-инициатив;
- роста бизнеса — более выборочного и рационального;
- автоматизации, технологий и ИИ — как способа компенсировать дефицит людей и повысить эффективность процессов.

Для многих компаний технологии перестают быть просто экспериментом и становятся необходимым условием выживания и устойчивости.

ТРЕТИЙ УРОВЕНЬ ПРИОРИТЕТОВ: ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ФОН

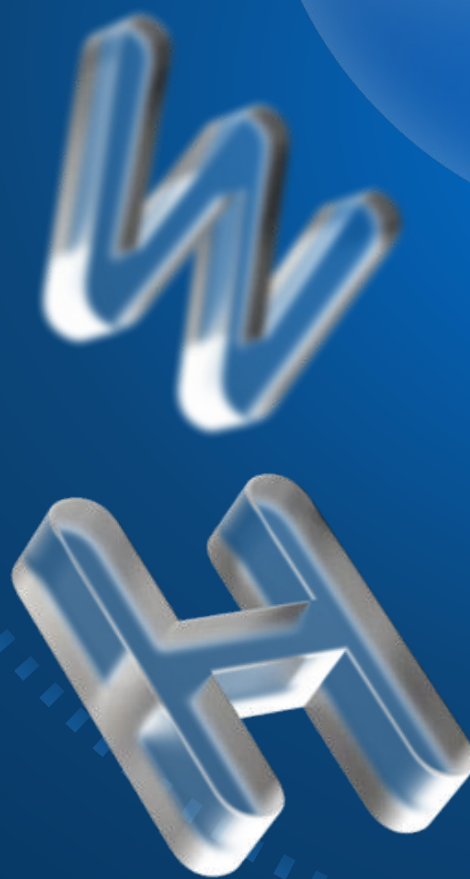
- трансформация и систематизация — продолжение наведения порядка после турбулентных лет;
- гибкость и адаптивность — как базовый управленческий навык;
- стабильность и поддержка — желание сделать 2026 год спокойнее, чем 2025;

Сопоставление того, как HR-директора описывают 2025 год и формулируют ожидания от 2026 года, показывает смену фокуса в восприятии роли HR. 2025 год воспринимается прежде всего как период наведения порядка, жёсткой операционной эффективности и восстановления управляемости после турбулентности. В ожиданиях от 2026 года акценты смещаются: на первый план выходят удержание сотрудников, развитие управленческих и профессиональных компетенций, а также поиск более устойчивых и системных решений. При этом оптимизация и эффективность остаются важными, но всё чаще рассматриваются не как антикризисная мера, а как часть более взвешенного и долгосрочного подхода.



Ward Howell

МЫ СОЗДАЁМ ЛИДЕРСКИЙ КАПИТАЛ ДЛЯ КЛИЕНТОВ И ОБЩЕСТВА



ПОДРОБНЕЕ О ПРОДУКТАХ

wardhowell.com



ПОЛУЧИТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ

info@wardhowell.com



ТЕЛЕФОН

+7 495 921-29-01

АДРЕС

БЦ «Black & White», Москва,
ул. Кожевническая д.14 с.2

ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА НАШ ТЕЛЕГРАМ

[@tei_wardhowell](https://www.instagram.com/tei_wardhowell)



Т.

TALENT EQUITY INSTITUTE