



# Исследование доходов digital-специалистов

Сколько вы зарабатываете?

Аналитический отчёт

Март 2026 | 159 респондентов

Специализация: контекстная реклама, перфоманс-маркетинг, digital



# Оглавление

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Кратко .....                                           | 3  |
| Методология .....                                      | 4  |
| Блок 1. Портрет аудитории .....                        | 5  |
| Блок 2. Экономика digital-специалистов .....           | 12 |
| Блок 3. Рабочие процессы .....                         | 21 |
| Блок 4. Технологии и навыки .....                      | 25 |
| Блок 5. Психология и будущее .....                     | 28 |
| Блок 6. Качественные инсайты из открытых ответов ..... | 33 |
| Общие выводы .....                                     | 35 |





Отчет показывает результаты анонимного исследования доходов digital-специалистов — в основном по контекстной рекламе, перфоманс-маркетингу и смежным направлениям. В опросе участвовали 159 человек из более чем 20 городов России.

Ключевые цифры

| Показатель                | Значение    | Комментарий                                        |
|---------------------------|-------------|----------------------------------------------------|
| Выборка                   | 159 чел     | Январь–февраль 2026                                |
| Медианный доход           | 140 000 ₽   | Все грейды, без фильтров                           |
| Средний доход             | 215 591 ₽   | Смещён вверх топ-менеджерами и владельцами бизнеса |
| Мужчины / Женщины         | 86 / 73 чел | 54% / 46%                                          |
| Доля удаленки             | 68%         | 108 из 159 респондентов                            |
| Удовлетворенность доходом | 3.33 / 5    | Умеренная, смещена к нейтральному                  |
| Используют ИИ             | 82%         | 130 из 159 — активно или регулярно                 |
| Рост дохода за 2 года     | в 1.67 раз  | Медианный коэффициент роста                        |

5 главных инсайтов

- ✓ **Гендерный разрыв огромен:** медианный доход мужчин — 200 000 ₽, женщин — 100 000 ₽. Разрыв в два раза — одна из самых сильных аномалий выборки.
- ✓ **ИИ используют 82%, но это не повышает доход.** У спецов без ИИ медианный доход — 188 000 ₽, с ИИ — 145 000 ₽. Разница связана со структурой выборки.
- ✓ **Стаж объясняет только 12,6% разницы в доходах.** Больше влияют формат работы, тип клиентов и ниша.
- ✓ **Удаленка — выше по доходу:** 150 000 ₽. Гибрид и офис — по 130 000 ₽. Фрилансеры и владельцы агентств зарабатывают больше сотрудников в найме.
- ✓ **Владельцы агентств (15) приходят из разных направлений.** 60% — из Яндекс Директа, посевов и Telegram Ads. Есть и узкие траектории: SEO, Авито, маркетплейсы, «разработка + Директ».

## Дизайн исследования

**Тип:** онлайн-опрос (70 переменных, смешанная структура — закрытые и открытые вопросы)

**Период сбора данных:** январь—февраль 2026 года

**Целевая аудитория:** digital-специалисты — специалисты по контекстной рекламе Яндекс Директ, таргетологи VK и Telegram Ads, интернет-маркетологи, тим-лиды, руководители и владельцы агентств

## Объём и структура выборки

- ✓ Всего респондентов: 159
- ✓ Уникальных ID: 159 (дубликаты не обнаружены)
- ✓ Пропуски в ключевых переменных (доход): 0 (100% заполняемость)
- ✓ Аномальные значения зарплат (< 1 000 руб.) интерпретированы как указанные в тысячах рублей и скорректированы
- ✓ Один респондент с возрастом 363 года скорректирован до 36 (опечатка)
- ✓ Один ответ в поле «часы работы» содержал значение 30 000 — удалён как некорректный

## Очистка и нормализация данных

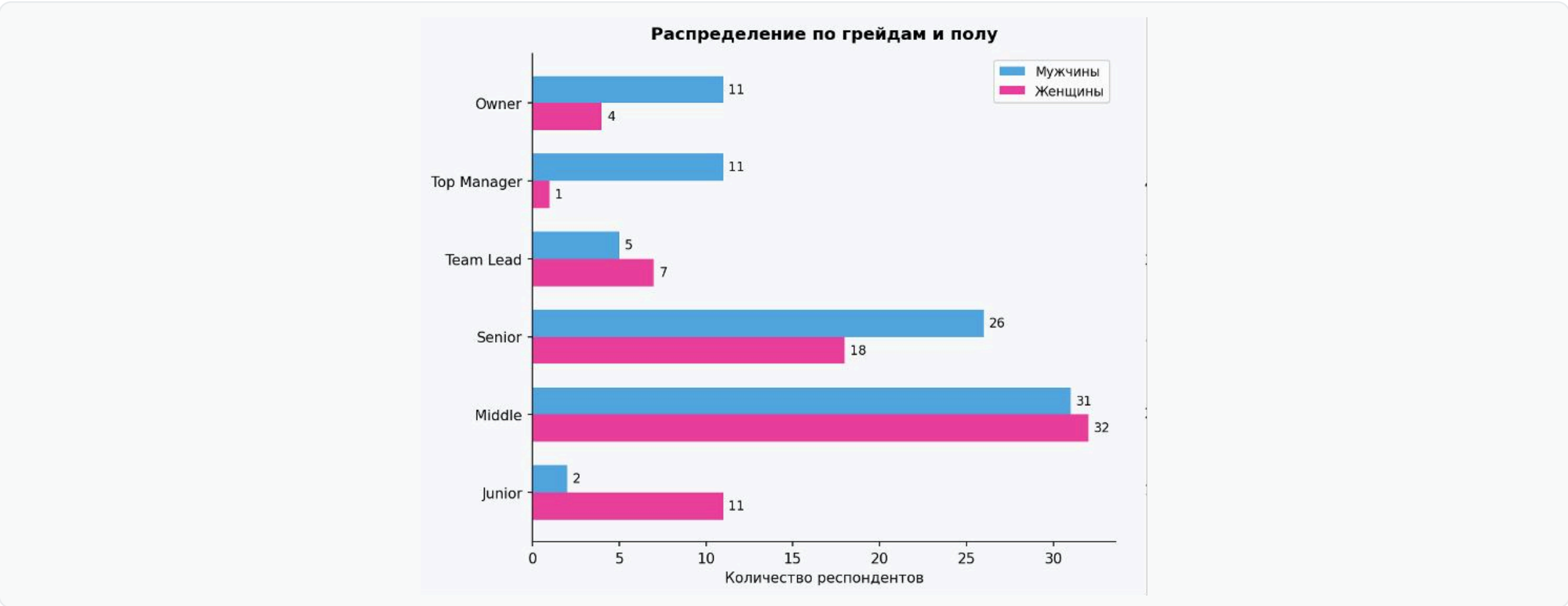
- ✓ Грейды унифицированы: Junior, Middle, Senior, Team Lead, Top Manager, Owner
- ✓ Специальности сгруппированы в 10+ категорий; ответы «директолух», «ололух», «директолох» и подобные записаны в категорию специалистов по Яндекс Директу
- ✓ Регионы нормализованы (20+ вариантов → 15 категорий)
- ✓ Часы работы в неделю переведены из текстовых ответов в числовые (медиана диапазонов)
- ✓ Использование ИИ классифицировано: Да / Редко / Нет



## 1.1 Общий состав выборки

Исследование охватило 159 специалистов, представляющих практически полный спектр digital-профессий — от джуниор-директологов до владельцев агентств и топ-менеджеров. Выборка сформирована органически и отражает реальный профессиональный срез сообщества

| Показатель       | N  | % выборки | Медиана дохода |
|------------------|----|-----------|----------------|
| Junior           | 13 | 8.2%      | 60 000 ₽       |
| Middle           | 63 | 39.6%     | 110 000 ₽      |
| Senior           | 44 | 27.7%     | 170 000 ₽      |
| Team Lead        | 12 | 7.5%      | 185 000 ₽      |
| Top Manager      | 12 | 7.5%      | 315 000 ₽      |
| Owner (Владелец) | 15 | 9.4%      | 300 000 ₽      |



## 1.2 Гендерное распределение

54% респондентов — мужчины (86), 46% — женщины (73). Это относительно равномерное соотношение, однако при анализе доходов обнаруживается значимый разрыв (подробнее в Блоке 2)

В сегменте Middle специалистов примерное гендерное равенство. Среди Senior и выше доля мужчин резко возрастает — что отчасти объясняет гендерный разрыв в оплате.



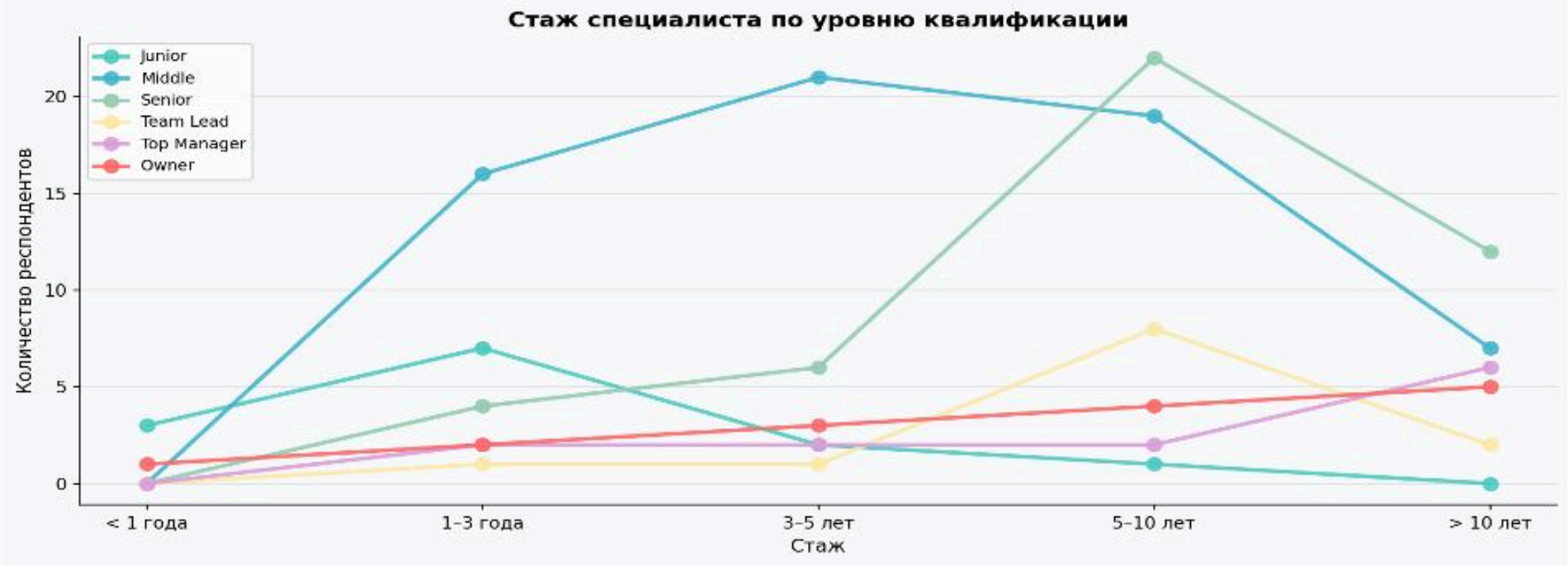
### 1.3 Возрастной профиль

Ядро аудитории — специалисты 25–39 лет (79,1% выборки). Это поколение, начавшее карьеру в период активного роста performance-маркетинга в России (2010–2020). Средний возраст — 34 года.



### 1.4 Стаж и квалификация

Доминирующая группа по стажу — 5–10 лет (35%). Распределение по грейдам подтверждает логику карьерной лестницы: Junior концентрируется до 3 лет опыта, Senior и выше — преимущественно от 5 лет. Однако есть исключения: часть Middle со стажем 5+ лет, что указывает на «стеклянный потолок» в карьерном росте.





По реальным данным каждая возрастная группа выглядит так:

- ✓ **18–24 лет:** половина уже Middle — молодые специалисты растут быстро
- ✓ **25–29 лет:** доминирует Middle (49%), но каждый восьмой уже владелец агентства — самый «предпринимательский» возраст
- ✓ **30–34 лет:** пик карьерных переходов — 28% Senior, 15% Team Lead
- ✓ **35–39 лет:** 40% всё ещё Middle при стаже 10+ лет — здесь стеклянный потолок виден в цифрах
- ✓ **40–44 лет:** самая Senior-ная группа (41%) — опыт конвертировался в экспертизу
- ✓ **45+ лет:** два полюса — 55% Middle и 18% собственный бизнес, почти без промежуточных вариантов



## ИНСАЙТ: Стеклянный потолок Middle

63 Middle-специалиста при медиане стажа 5–10 лет — значительная часть профессионалов застряла на грейде без перехода в Senior. Возможные причины: отсутствие менторинга, узкая специализация или нежелание брать управленческую ответственность

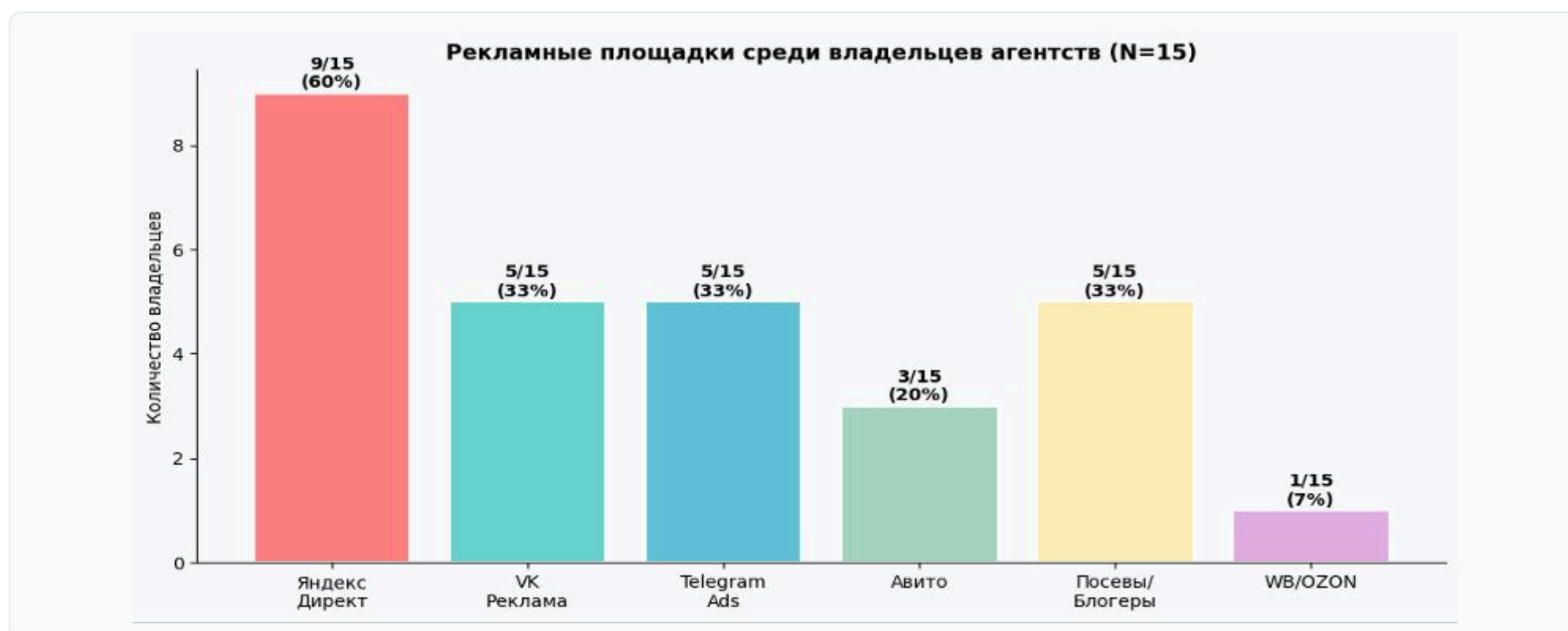
## 1.5 Специальности

Наиболее представленные специализации в выборке:

- ✓ Директолог / PPC / Специалист по контекстной рекламе: 43% — доминирующая специализация выборки. Внутри группы ~4% используют самоироничные названия — «директолух», «ололог», «директолох» — осознанная идентификация внутри профессионального сообщества
- ✓ Маркетолог (широкий профиль): 14%
- ✓ Интернет-маркетолог / Digital: 11%
- ✓ Руководитель / Директор по маркетингу: 6%
- ✓ Трафик-менеджер: 3%
- ✓ Таргетолог: 2%
- ✓ SEO, CRO, контент-маркетологи 2% — единичные представители
- ✓ Другое / не идентифицировано: 19% — широкий разброс самоназваний, не поддающихся однозначной группировке, но относящихся к сфере digital-маркетинга

## 1.6 Владельцы агентств: траектории роста

В выборке 15 владельцев бизнеса или агентств (9.4%). Анализ их рекламных платформ и самоидентификаций показывает:





- ✓ 60% (9 из 15) работали с Яндекс Директом — это доминирующий «стартовый трек» для агентского роста
- ✓ По 33% использовали VK Рекламу, Telegram Ads и посевы — многоканальность как признак зрелости
- ✓ Встречаются нестандартные траектории: SEO → агентство, разработка + Директ, контент-маркетинг
- ✓ Один владелец идентифицирует себя как «Всемогущий тыжпрограммист» — вероятно, выросший из IT

## ИНСАЙТ: Путь к агентству

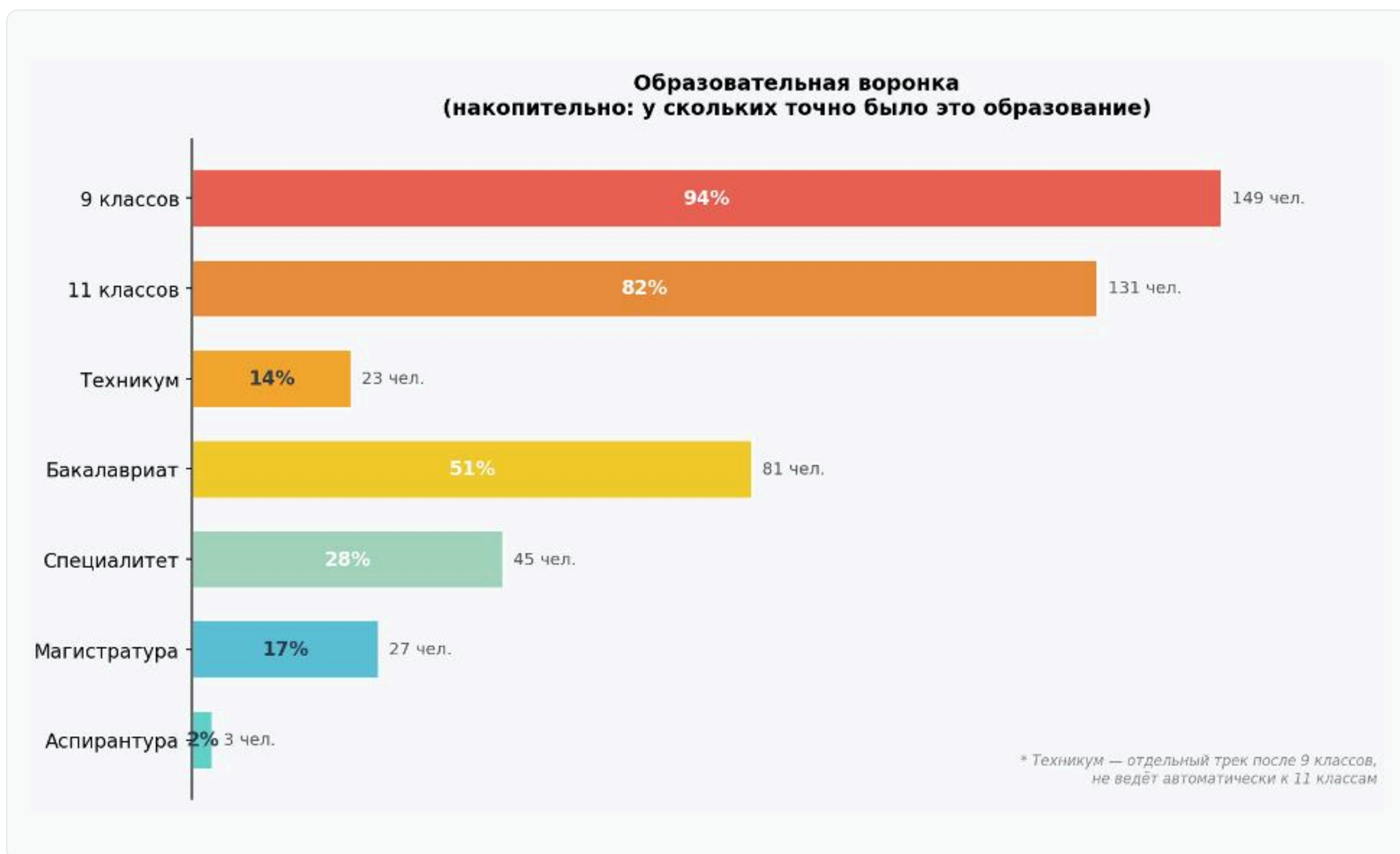
Большинство владельцев прошли через Яндекс Директ как основной инструмент. Но нет единого «правильного» пути — агентства вырастают из разных дисциплин. Ключевой фактор — накопление клиентской базы и опыт, а не конкретная специализация

## 1.7 Рекламные платформы



Яндекс Директ — абсолютный лидер (55%+ выборки активно работают с ним). VK Реклама и Telegram Ads делят второе место. Посевы/блогеры демонстрируют устойчивый рост — каждый третий специалист работает с этим форматом. WB/OZON/Маркет — нишевое, но растущее направление

## 1.8 Образование (кол-во респондентов 149)



**94% специалистов прошли через 9 классов** — это просто базовая школа, тут без сюрпризов. Интереснее дальше.

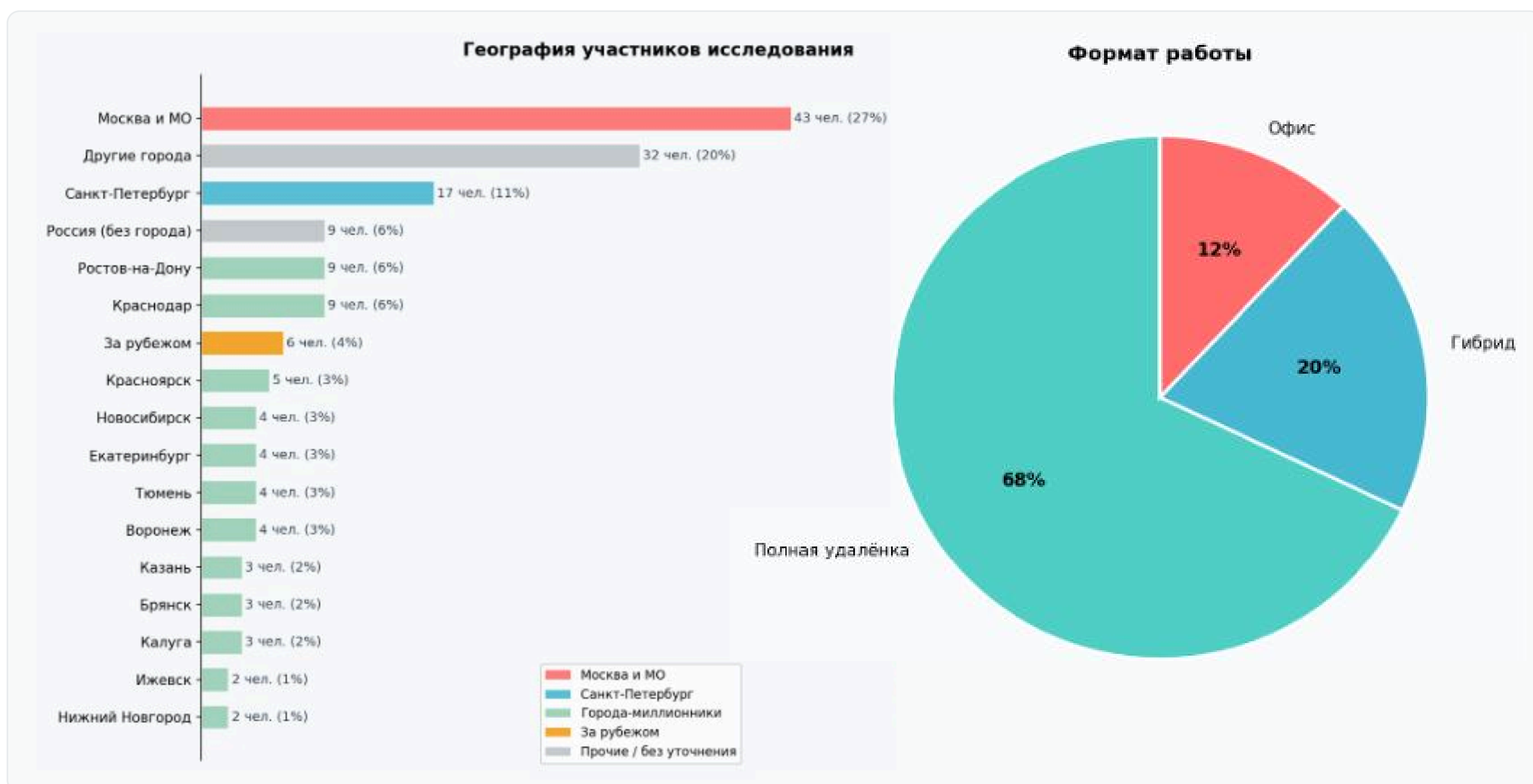
**Развилка после 9 класса:** 82% прошли 11 классов и дальше в ВУЗ, 14% свернули в техникум — и это отдельный полноценный трек в профессию, не «запасной вариант».

**Высшее есть у большинства, но не у всех:** бакалавриат или специалитет — у 79% ответивших (51% + 28%). Каждый пятый специалист работает в digital без высшего образования — и судя по грейдам и доходам, это не мешает.

**Инсайт:** digital-маркетинг — одна из немногих профессий, где диплом не является фильтром входа и не коррелирует с уровнем дохода. 14% пришли через техникум, ещё часть — вообще без завершённого высшего. При этом среди них есть Senior и владельцы агентств. Профессия отбирает по навыкам и результатам, а не по корочке.



## 1.9 Регионы и формат работы



**73% участников исследования — не из столицы.** Москва и МО дают 27% выборки, Санкт-Петербург — 11%. Остальные 62% — региональные специалисты и те, кто работает из-за рубежа. Москва традиционно концентрирует больше специалистов — здесь сосредоточены крупные бизнесы, агентства и компании с высокими бюджетами, а уровень жизни и карьерные возможности исторически притягивали профессионалов. Но данные показывают, что это концентрация, а не монополия — рынок давно распределён по всей стране.

**Зарплатная карта по географии выглядит неожиданно.** Лидируют не москвичи, а специалисты за рубежом — их медиана 400 000 ₽, и все 6 человек работают полностью удалённо. Санкт-Петербург на втором месте с медианой 210 000 ₽ — выше московской (165 000 ₽). Региональные специалисты зарабатывают медианно 112 500 ₽ — разрыв с Москвой в 1.5 раза, но не в 3–4 как можно было бы ожидать.

**Инсайт: удалёнка сжала географический разрыв в доходах.** 65% региональных специалистов работают полностью удалённо — они берут клиентов по всей стране и не ограничены локальным рынком. Именно поэтому разрыв Москва–регионы составляет всего 1.5 раза, а не больше. Специалисты, уехавшие за рубеж, пошли дальше — они работают с российскими клиентами из Сербии или Бали и зарабатывают в среднем вдвое больше московского уровня.

## 2.1 Зарплатный профиль по грейдам

Зарплатная лестница демонстрирует резкие скачки на переходах Senior → Team Lead и Middle → Senior. Наибольший разброс у Владельцев агентств — от 60 тыс. до 2 млн рублей в месяц, что отражает высокую вариабельность бизнес-результатов

| Показатель  | N  | Медиана   | P25       | P75       | Среднее   | Максимум    |
|-------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Junior      | 13 | 60 000 ₽  | 50 000 ₽  | 68 000 ₽  | 66 000 ₽  | 200 000 ₽   |
| Middle      | 63 | 110 000 ₽ | 90 000 ₽  | 150 000 ₽ | 133 000 ₽ | 400 000 ₽   |
| Senior      | 44 | 170 000 ₽ | 110 000 ₽ | 312 000 ₽ | 305 000 ₽ | 2 000 000 ₽ |
| Team Lead   | 12 | 185 000 ₽ | 145 000 ₽ | 220 000 ₽ | 193 000 ₽ | 350 000 ₽   |
| Top Manager | 12 | 315 000 ₽ | 134 000 ₽ | 440 000 ₽ | 334 000 ₽ | 900 000 ₽   |
| Owner       | 15 | 300 000 ₽ | 133 000 ₽ | 375 000 ₽ | 352 000 ₽ | 1 400 000 ₽ |

**Нижняя граница** — P25, то есть 25% зарабатывают меньше этого

**Верхняя граница** — P75, то есть 75% зарабатывают меньше этого

Зарплатная лестница в digital растёт неравномерно — с каждым грейдом увеличивается не только медиана, но и разброс внутри грейда

**Junior (медиана 60 000 ₽)** — самый узкий диапазон: 25% зарабатывают менее 50 000 ₽, 75% — менее 68 000 ₽. Рынок оценивает новичков предсказуемо и без сюрпризов в обе стороны

**Middle (медиана 110 000 ₽)** — основная масса рынка (63 человека, 40% выборки). Диапазон 90–150 000 ₽ охватывает большинство. Среднее (133 000 ₽) немного выше медианы — есть небольшой хвост высокооплачиваемых Middle

**Senior (медиана 170 000 ₽)** — самый неоднородный грейд. 25% зарабатывают менее 110 000 ₽ — столько же, сколько типичный Middle. Зато верхняя четверть стартует от 312 000 ₽. Среднее (305 000 ₽) почти вдвое выше медианы из-за нескольких очень высоких значений. Реальный максимум без аномального выброса — 1 500 000 ₽ (специалист с 5–10 летним стажем на удалёнке). Значение в 2 000 000 ₽ вероятнее всего некорректно для грейда Senior — такой доход характерен скорее для Owner или Top Manager, но имеет место быть (10 лет фриланса + международные проекты)



**Team Lead (медиана 185 000 ₽)** — парадоксально узкий диапазон: P25–P75 всего 145–220 000 ₽, максимум 350 000 ₽. Тим-лиды зарабатывают стабильно, но без больших выбросов вверх. Это подтверждает тезис о «ловушке тим-лида» — управленческая ответственность есть, а premium за неё небольшой

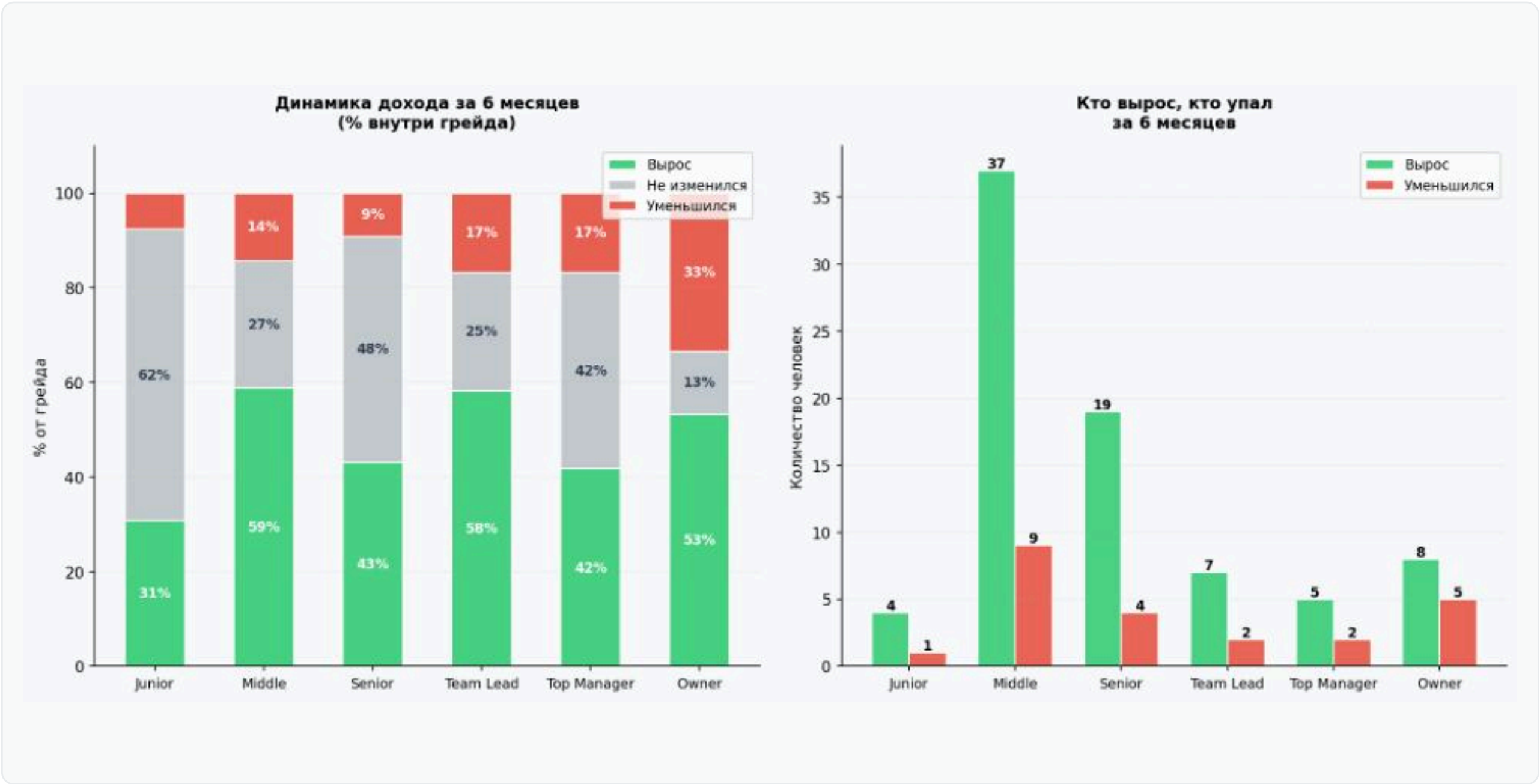
**Top Manager (медиана 315 000 ₽)** — первый грейд с медианой выше 300 тыс. рублей. Но разброс огромный: P25 всего 134 000 ₽, P75 — 440 000 ₽. Это значит, что «руководитель по маркетингу» в маленькой компании и в крупном бизнесе — финансово совершенно разные позиции

**Owner (медиана 300 000 ₽)** — медиана чуть ниже Top Manager, но диапазон самый широкий из всех: от 133 000 ₽ до 1 400 000 ₽. Владение агентством — это высокий риск при высоком потолке. Нижняя четверть владельцев зарабатывает меньше хорошего Senior

### ИНСАЙТ: Парадокс Team Lead vs Top Manager

Team Lead (185 тыс. ₽, медиана) зарабатывает меньше Top Manager (315 тыс. ₽), хотя несёт значительную операционную нагрузку. Это объясняется тем, что TL часто совмещает управление и «руки», тогда как топ-менеджеры — стратеги с premium-компенсацией

## 2.2 Динамика дохода: 6 месяцев и 2 года



### За 6 месяцев

Рынок в целом позитивный — больше половины всех специалистов (50%) зафиксировали рост дохода за полгода. Но картина сильно отличается по грейдам

Middle — самый активный грейд: 59% выросли, и это самая высокая доля среди всех. Вероятно, Middle чаще меняют работу или проект, что даёт быстрый пересмотр ставки

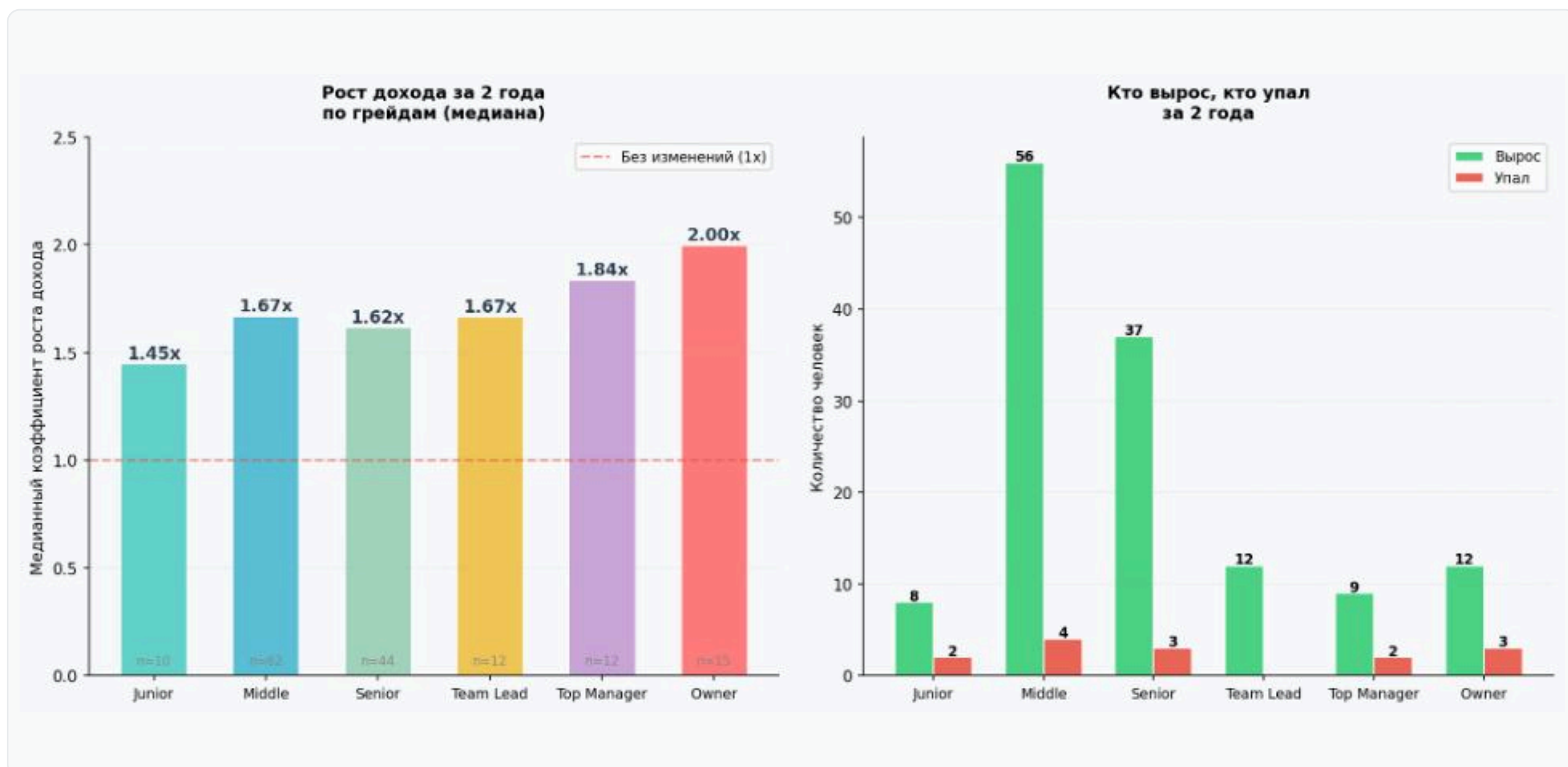
Senior — неожиданно инертный: 48% не изменили доход. Почти каждый второй опытный специалист стоит на месте. Это может говорить о том, что Senior в найме реже инициирует пересмотр зарплаты, чем Middle

Owner — самый волатильный грейд: 53% выросли, но 33% упали. Это природа бизнеса — доход зависит от клиентов и сезона, а не от работодателя

Team Lead — сбалансированный результат: 58% выросли, только 17% упали. Управленческая позиция даёт относительную стабильность

Junior — 62% без изменений. Логично: у новичков ставка пересматривается редко и только по итогам года





## За 2 года

Здесь картина однозначно позитивная для всего рынка — медианный доход вырос у каждого грейда минимум в 1.45 раз

Junior растут медленнее всех (в 1.45 раз) — два года в начале карьеры дают меньший прирост просто потому что стартовая база низкая и переходов между проектами ещё мало

Middle, Senior и Team Lead растут примерно одинаково — в 1.62–1.67 раз. Это стабильный рыночный рост без резких скачков

Top Manager — в 1.84 раз. Управленческие позиции дорожают быстрее рынка, что отражает дефицит опытных руководителей

Owner — единственный грейд с медианным ростом в 2 раза, то есть доход удвоился за два года. Но здесь важен правый график: 3 из 15 владельцев упали в доходе — риск бизнеса никуда не девается

Главный инсайт двух периодов: за 6 месяцев рынок живёт активно, но неравномерно. За 2 года — все грейды растут, и рост существенный. Это говорит о том, что digital-маркетинг остаётся профессией с реальным долгосрочным потенциалом роста дохода

## 2.3 Зависимость дохода от опыта



- ✓ Стаж «До 5 лет» почти не влияет на доход — медианы 1–3 года и 3–5 лет одинаковые: **110 000 ₽**. Рост идёт не автоматически с годами, а через смену проектов и грейда
- ✓ Главный скачок происходит на переходе **5–10 лет: +73%** к медиане (со 110 тыс. ₽ до 190 тыс. ₽.) — накопленная экспертиза начинает конвертироваться в деньги
- ✓ После 10 лет медиана неожиданно падает до 165 тыс. ₽ — но это не значит, что опытные зарабатывают меньше. Просто разброс становится огромным: от 123 тыс. ₽ до 405 тыс. ₽. В этой группе смешаны те, кто давно не менял работу, и те, кто вырос в Owner или Top Manager с высоким доходом
- ✓ Главный вывод: стаж — необходимое, но не достаточное условие роста дохода. Он создаёт потенциал, но реализует его смена работы, переход в другой формат или расширение клиентской базы

### ИНСАЙТ: Стаж — не главный фактор

Стаж объясняет только 12.6% вариации доходов. Это означает, что 87.4% вариации дохода определяется другими факторами: типом клиентов, переговорными навыками, форматом занятости и нишей.



Б

### Портрет Middle, который вырос в доходе за 2 года

Что отличает тех, чья зарплата выросла  $\geq 1.5x$ , от тех, кто остался на месте

[→ Добавить в Блок 2.3](#)



ФОРМАТ РАБОТЫ: ВЫРОСШИЕ VS НЕ ВЫРОСШИЕ

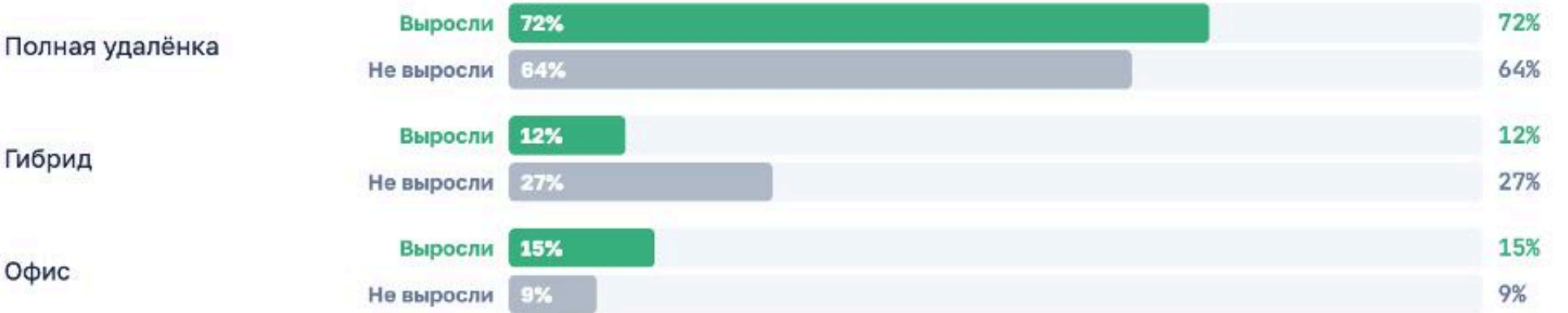


Рис. Б1. Формат работы среди Middle: выросшие vs не выросшие

СТАЖ: У ВЫРОСШИХ БОЛЬШЕ МОЛОДЫХ, У НЕ ВЫРОСШИХ – С БОЛЬШИМ СТАЖЕМ



Рис. Б2. Стаж среди Middle: выросшие vs не выросшие



## ИНСАЙТ: Портрет Middle, который удвоил доход за 2 года

Три признака выросшего Middle: (1) работает полностью удалённо — таких 72% против 64% у не выросших; (2) стаж 1–5 лет — именно они активнее всего растут, тогда как Middle с 5+ лет стажа чаще стагнируют; (3) использует больше платформ — 2.1 против 1.6 в среднем. Гендерный состав выросших практически поровну: 19 мужчин и 21 женщина — рост в Middle не зависит от пола

## ! Парадокс стеклянного потолка

Middle с большим стажем (5–10 лет) реже растут в доходе, чем более молодые коллеги. Это подтверждает тезис об организационной ловушке: те, кто давно на грейде, перестают менять работу и теряют рычаг пересмотра ставки

## 2.4 Гендерный разрыв



Медианный доход мужчин в выборке — **200 000 ₽**, женщин — **100 000 ₽**. Разрыв составляет **50%** — это значимый показатель, требующий внимательного прочтения

Картина внутри грейдов неоднородная. На уровне Junior разрыв формально огромный (140 тыс. ₽ против 60 тыс. ₽), но там всего 2 мужчины — цифра статистически ненадёжна. На Middle разрыв **23%** (130 тыс. ₽ против 100 тыс. ₽) — относительно небольшой для рынка с таким общим разрывом. На Senior разрыв достигает максимума — **54%** (250 тыс. ₽ против 115 тыс. ₽) — и именно здесь он статистически значим: 26 мужчин и 18 женщин в группе. На Team Lead сокращается до **25%** (200 тыс. ₽ против 150 тыс. ₽)

Top Manager статистически ненадёжен: там всего 1 женщина с доходом 135 тыс. ₽ против 11 мужчин с медианой 350 тыс. ₽ — эту цифру нельзя считать репрезентативной.

Owner даёт обратную картину: женщины-владелицы зарабатывают на 30% больше мужчин (325 тыс. ₽ против 250 тыс. ₽)

Что это значит. Общий разрыв в 50% формируется прежде всего на уровне Senior — именно там субъективные оценки работодателя играют наибольшую роль, а прозрачных рыночных ставок меньше всего. Женщины, которые доходят до управленческих позиций или собственного бизнеса, разрыв не просто преодолевают — они его разворачивают в свою пользу





Гендер и формат работы: мифы и реальность

Объясняет ли формат работы гендерный разрыв в доходе?

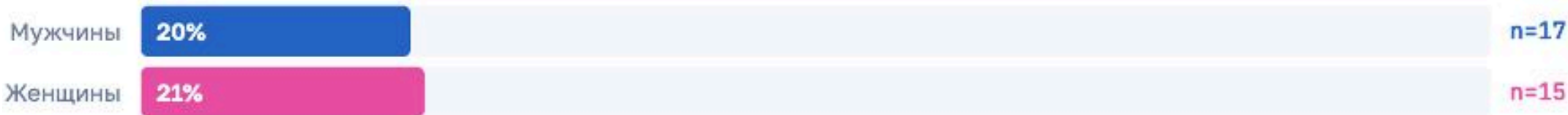
→ Добавить в Блок 2.4

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПО ФОРМАТУ РАБОТЫ

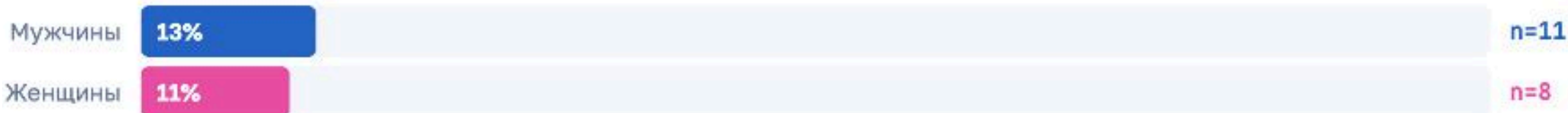
Полная удалёнка



Гибрид



Офис



МЕДИАННЫЙ ДОХОД ПО ФОРМАТУ РАБОТЫ И ПОЛУ – РАЗРЫВ СОХРАНЯЕТСЯ ВЕЗДЕ

Полная удалёнка gap 48%



Гибрид gap 44%



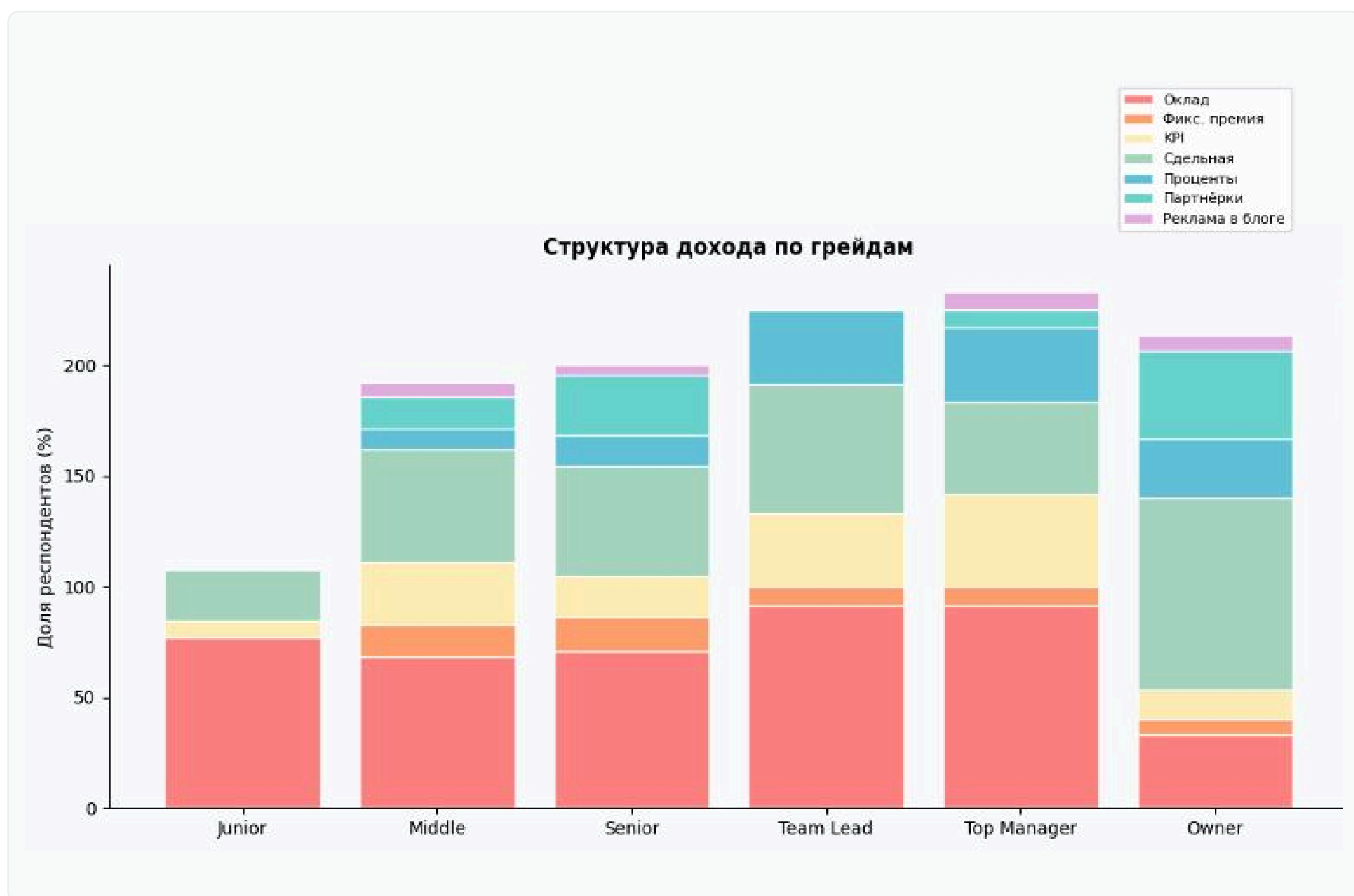
Офис gap 37%



ИНСАЙТ:

Формат работы не объясняет гендерный разрыв — женщины и мужчины распределены по форматам практически одинаково: обе группы на ~68% работают удалённо. При этом разрыв в доходе присутствует внутри каждого формата: на удалёнке 48%, в гибриде 44%, в офисе 37%. Интересно, что в офисе разрыв наименьший — вероятно, из-за большей прозрачности окладов в корпоративной среде

## 2.5 Структура дохода

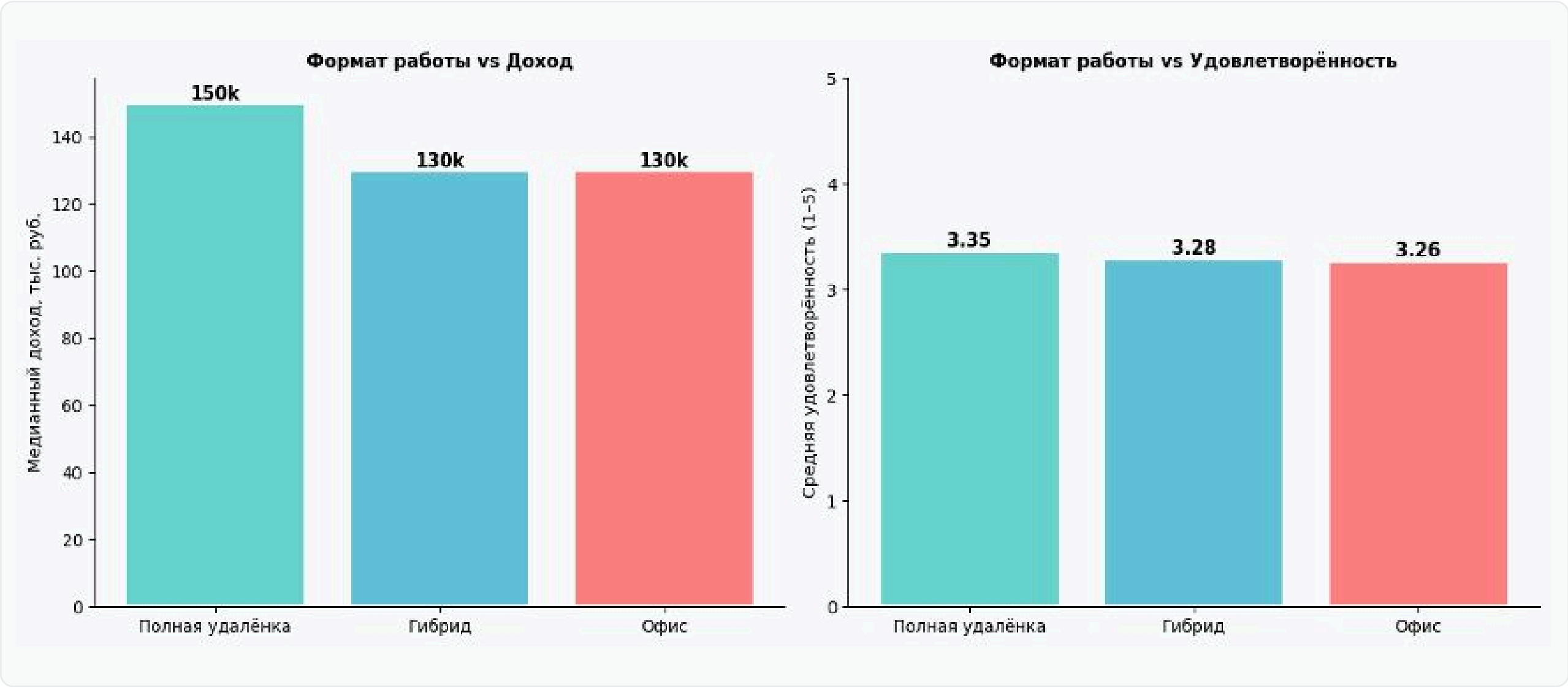


По мере роста грейда структура дохода усложняется:

- ✓ Junior/Middle: доминирует фиксированный оклад. Бонусная система слабо выражена
- ✓ Senior: появляются KPI-бонусы и процентные схемы
- ✓ Team Lead/Top Manager: смешанная структура — оклад + KPI + проект
- ✓ Owner: полностью сдельно/процентная схема; оклад отсутствует как таковой
- ✓ **Интересно:** реклама в блоге как источник дохода присутствует у 5–8% Middle/Senior



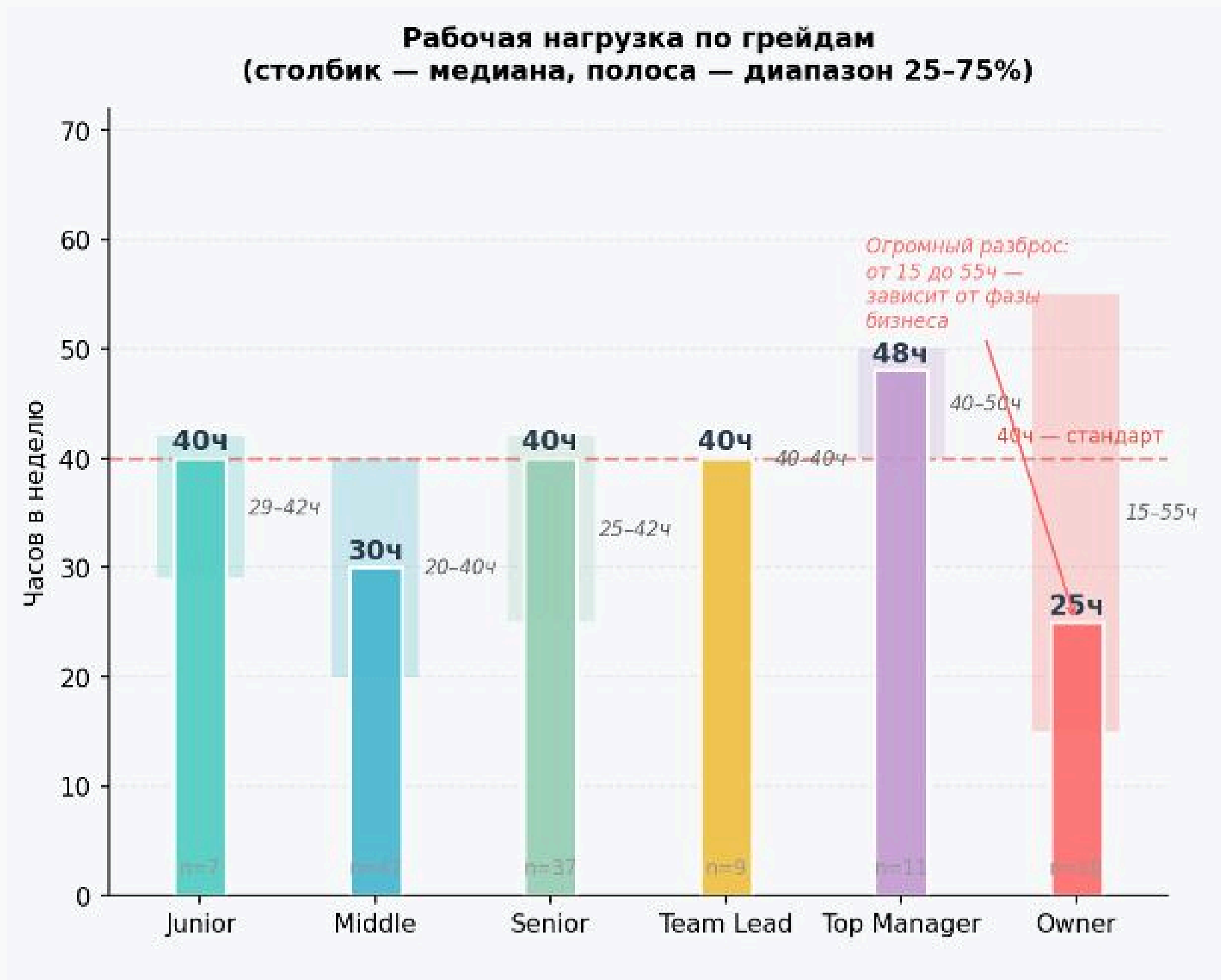
3.1 Формат работы: доход и удовлетворённость



| Формат          | N         | Медиана дохода | Удовлетворённость (1–5) |
|-----------------|-----------|----------------|-------------------------|
| Полная удалёнка | 108 (68%) | 150 000 ₽      | 3.35                    |
| Гибрид          | 32 (20%)  | 130 000 ₽      | 3.28                    |
| Офис            | 19 (12%)  | 130 000 ₽      | 3.26                    |

Удалёнка выигрывает по всем показателям — и доходу, и удовлетворённости. Это не означает, что удалёнка причина более высоких доходов — скорее, фрилансеры и владельцы агентств (с более высокими доходами) почти всегда работают удалённо

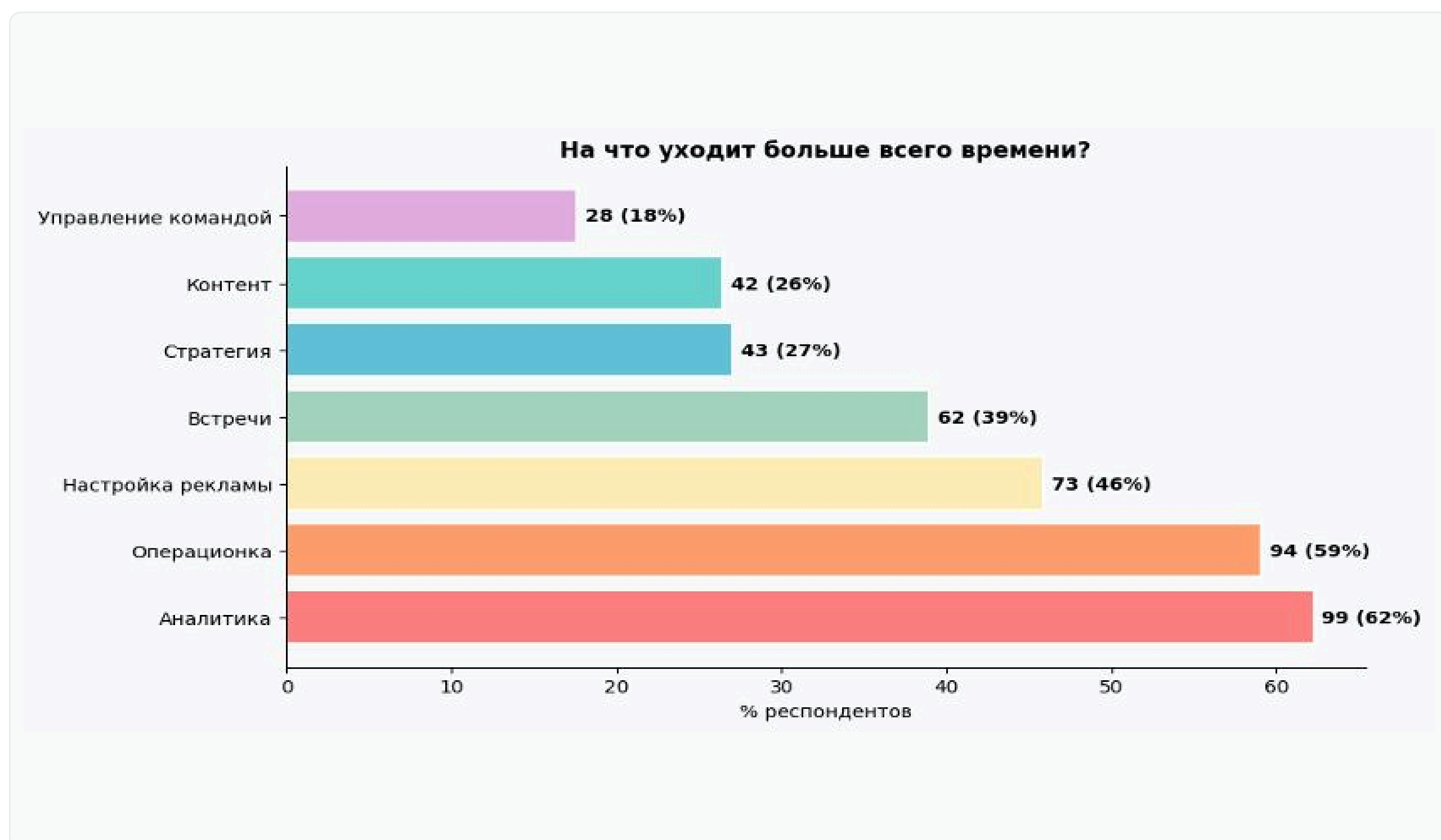
## 3.2 Рабочая нагрузка



- ✓ Медианная рабочая неделя в digital — **35 часов**, что ниже стандартных 40 часов. Это один из аргументов в пользу профессии — большинство специалистов не перерабатывают
- ✓ Самые загруженные — **Top Manager (48 часов)** и **Senior (40 часов)**. Именно они чаще всего сидят на планёрках, ведут отчётность и параллельно делают руками. **Middle работают меньше всех (30 часов медиана)** — у них меньше управленческой нагрузки
- ✓ **Owner — самый непредсказуемый грейд**: медиана всего 25 часов, но диапазон от 15 до 55 часов. Одни владельцы уже выстроили процессы и работают мало, другие в активной фазе роста и перерабатывают
- ✓ **Вывод: больше часов не равно больше денег**. Middle работают меньше Senior, но разрыв в доходе — почти двукратный. Доход в digital определяется не временем за компьютером, а сложностью задач и позиционированием на рынке



### 3.3 Пожиратели времени



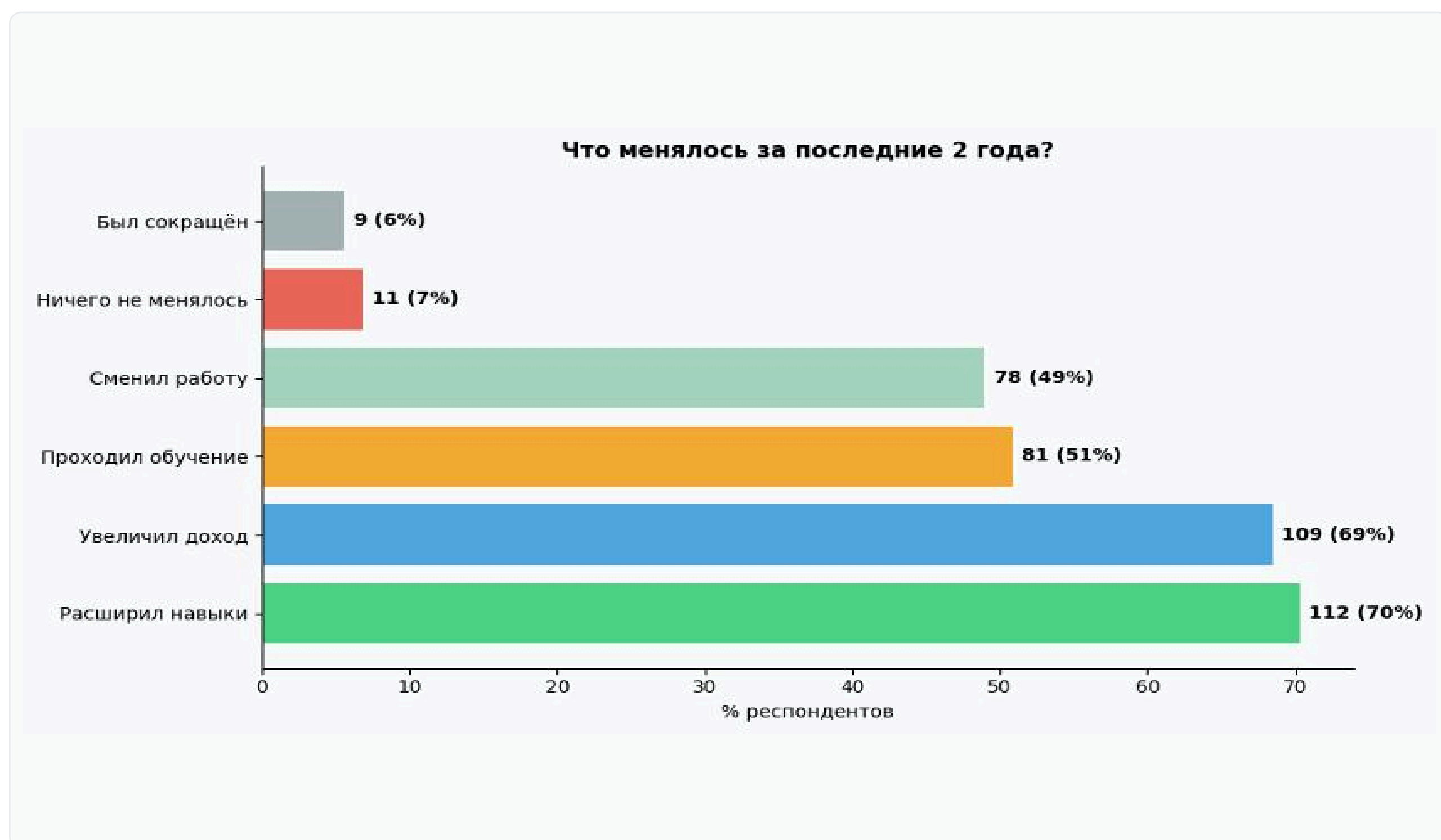
Главный пожиратель времени — аналитика (62%), а не настройка рекламы, как можно было бы ожидать. На втором месте операционка (59%) — отчёты, медиапланы, согласования. И только на третьем — настройка рекламы (46%), ради которой специалисты, собственно, и работают

Это подтверждает цитату в блоке: реальной рекламной работы меньше, чем сопутствующей рутины. Специалист тратит большую часть дня не на то, за что его ценят, а на то, без чего нельзя. Это прямой источник профессионального выгорания — и именно здесь AI-автоматизация могла бы дать наибольший эффект

«Это пиздец товарищи. Но! Реально по рекламе работы не много, но отчёты, медиаплан, ответы на вопросы и допродажи отнимают желание работать»

— Middle-специалист, 35–39 лет

### 3.4 Что менялось за 2 года



За последние два года digital-рынок жил активно — лишь **7% (11 человек)** сообщили, что ничего не менялось. Это самая маленькая группа на графике

Топ-2 активности — **расширение навыков (70%)** и **рост дохода (69%)**.

Примечательно, что они идут практически вровень: профессиональный рост и финансовый рост в digital коррелируют — те, кто развивается, зарабатывают больше

Каждый второй **проходил обучение (51%)** и **менял работу (49%)**. Высокая мобильность рынка подтверждается: за два года половина специалистов сменила место работы — это норма, а не исключение

**Сокращения затронули 6% (9 человек)** — небольшая, но реальная доля.

На фоне общего оптимизма это напоминание о том, что рынок неоднороден

**Главный инсайт:** портрет типичного специалиста за 2 года — это человек, который расширил навыки, прошёл обучение, сменил работу и увеличил доход. Все четыре активности отметили более 49% выборки. Digital остаётся профессией, где стагнация — осознанный выбор меньшинства

4.1 Платформы по грейдам (Heatmap)



**Яндекс Директ — абсолютный стандарт профессии.** Его используют 83—93% специалистов на всех грейдах. Единственное исключение — Owner (60%): часть владельцев агентств уже делегировала операционную работу с Директом и занимается управлением

**VK Реклама и Telegram Ads растут с грейдом.** У Junior VK — 23%, у Team Lead и Top Manager — уже 50%. Это логично: чем выше уровень, тем шире портфель инструментов и тем больше клиентов с разными задачами

**Посевы и блогеры — инструмент управленцев.** Junior используют их в 8% случаев, Top Manager — в 42%. Это не Junior-инструмент, он требует переговорных навыков, бюджетного мышления и понимания воронки — всё то, что приходит с опытом.

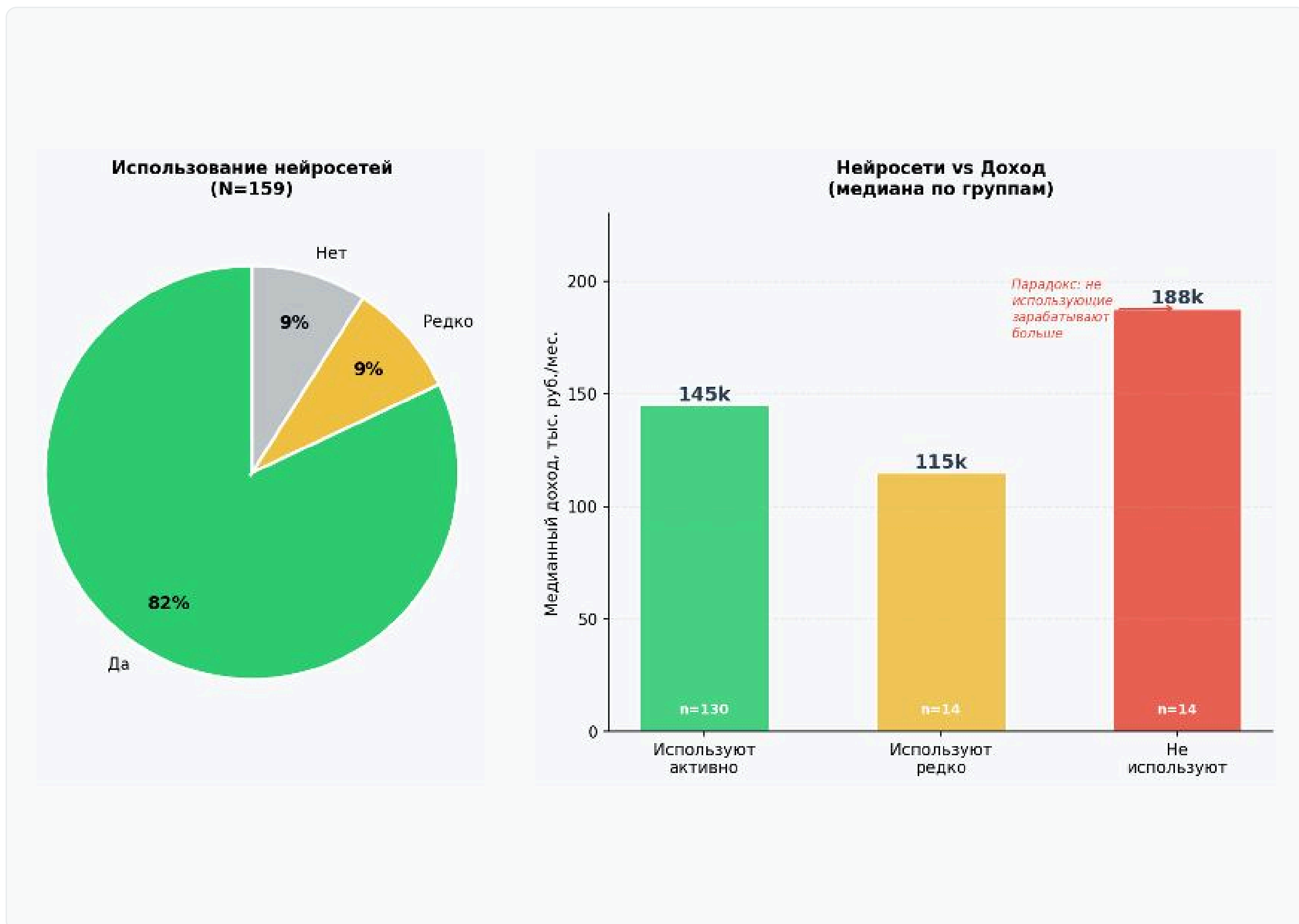
**Owner — единственный грейд с реальной диверсификацией.** Они работают со всеми платформами примерно в равных долях и не зависят от одного инструмента. Это отражает логику агентского бизнеса: клиенты приходят с разными задачами.

**Hybrid — нишевый инструмент:** его используют только 3—7% даже на старших грейдах. На Junior и Team Lead — 0%.

**Главный вывод:** карьера в digital — это последовательное расширение платформенного портфеля. Junior = Директ. Middle добавляет VK и Telegram. Senior и выше подключают Авито, посевы, маркетплейсы. Чем шире набор инструментов — тем выше ценность специалиста на рынке.



## 4.2 Нейросети: использование и влияние на доход



**82% специалистов используют нейросети активно**, ещё 9% — редко. Лишь 9% не используют совсем. Это один из самых высоких показателей принятия технологии среди любых профессиональных групп

Парадоксальный результат: не использующие ИИ зарабатывают медианно **188 000 ₽** — больше, чем активные пользователи (145 000 ₽). Объяснение не в том, что ИИ снижает доход — в эту группу попадают опытные специалисты старшего поколения с устоявшимися практиками и высокооплачиваемыми клиентами. Им просто не нужен ИИ, чтобы зарабатывать хорошо

Группа «редко» показывает наименьшую медиану (115 000 ₽) — вероятно, это специалисты, которые пробуют инструмент, но ещё не интегрировали его в работу системно

Основные сценарии применения:

- ✓ Тексты, заголовки, креативы (ChatGPT, DeepSeek)
- ✓ Аналитические справки и обработка данных
- ✓ Вайб-кодинг и автоматизация
- ✓ Генерация изображений для баннеров
- ✓ Анализ аудитории и сегментация

### ИНСАЙТ: ИИ не заменяет — но усиливает

ИИ — ускоритель, а не источник дохода. Он не заменяет экспертизу, но экономит время на рутине. Специалисты описывают его как инструмент скорости для текстов, креативов и аналитических справок — не как замену профессиональных решений

## 4.3 Ключевые hard-skills (качественный анализ)

Наиболее часто упоминаемые ключевые компетенции (из открытых ответов):

- ✓ Аналитика (Excel, Google Sheets, SQL, Python, Яндекс Метрика, GA4)
- ✓ Настройка и оптимизация Яндекс Директ
- ✓ Понимание маркетинговой воронки и юнит-экономики
- ✓ Работа с данными и A/B тестирование
- ✓ Управление командой и проектами (на Senior+ уровне)

## 4.4 Что хотят прокачать

Запросы на развитие (из открытых ответов):

- ✓ Аналитика и программирование (Python, SQL, BI-инструменты)
- ✓ Международные рекламные платформы (Google Ads, Meta — у тех, кто хочет выйти на зарубежный рынок)
- ✓ Управленческие компетенции (стратегия, найм, делегирование)
- ✓ Нейросети и автоматизация
- ✓ Продукт-маркетинг и CJM

5.1 Удовлетворённость доходом и работой



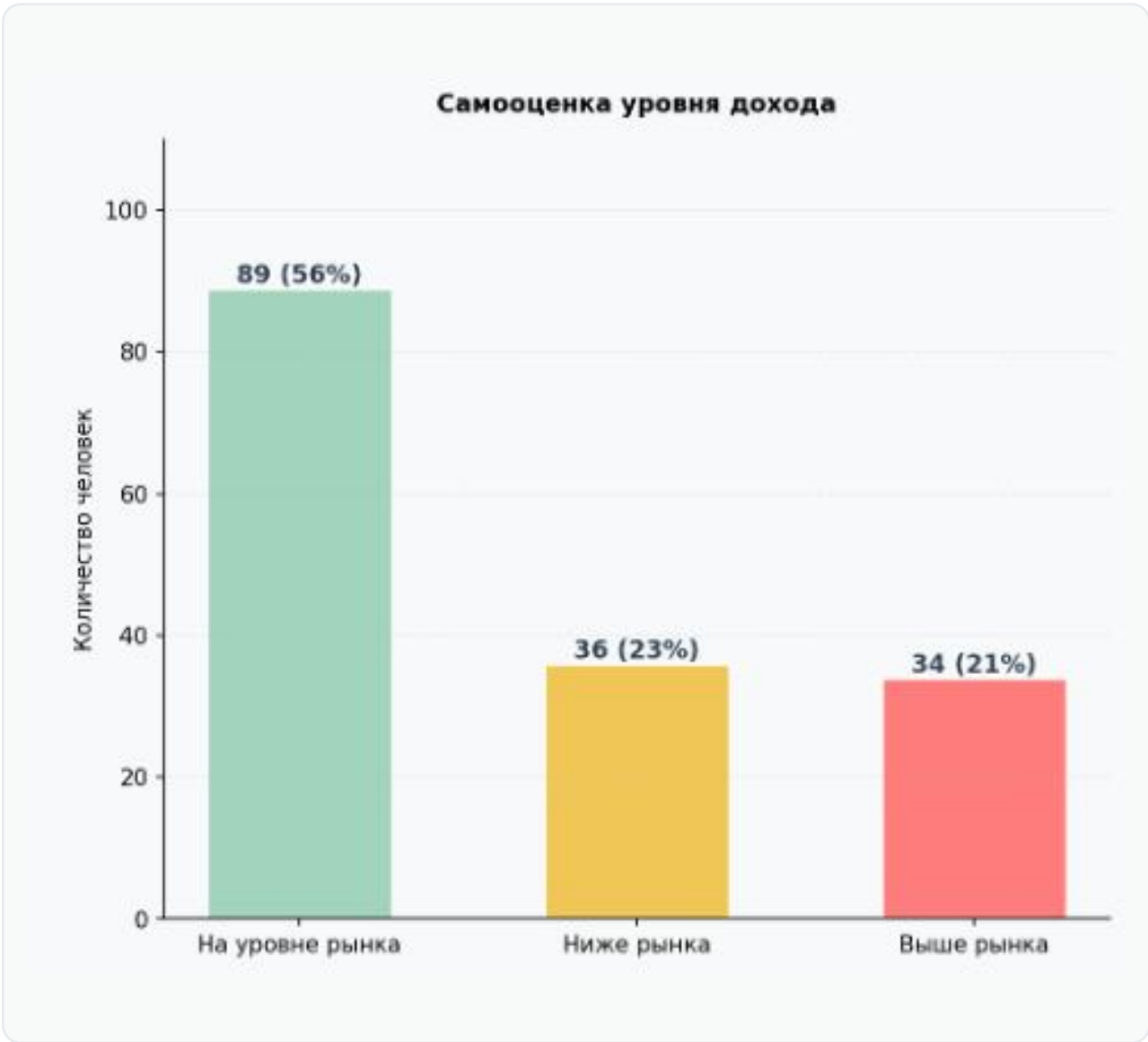
| Оценка | Описание               | Количество | %     |
|--------|------------------------|------------|-------|
| 1      | Не удовлетворён        | 7          | 4.4%  |
| 2      | Скорее не удовлетворён | 23         | 14.5% |
| 3      | Нейтрально             | 57         | 35.8% |
| 4      | Скорее удовлетворён    | 55         | 34.6% |
| 5      | Полностью удовлетворён | 17         | 10.7% |

Большинство специалистов относятся к своему доходу нейтрально или позитивно: оценки 3, 4 и 5 набрали 129 человек из 159 (81%). Медианная оценка — 3 из 5, что говорит о сдержанном, но не критичном отношении к уровню заработка.

Полностью неудовлетворённых (оценка 1) всего 7 человек — 4%. Это низкий показатель для любого рынка труда. При этом полностью довольных (оценка 5) тоже немного — 17 человек (11%). Рынок воспринимается как «нормальный, но есть куда расти».



5.2 Самооценка рыночной позиции



Большинство специалистов (56%) оценивают свой доход как рыночный — это говорит об общей адекватности самовосприятия на рынке. Примечательно, что «ниже рынка» и «выше рынка» набрали почти равные доли: 23% и 21%. Рынок воспринимается как относительно справедливый — недовольных своей позицией ненамного больше, чем тех, кто считает себя в выигрыше. Интересно, что «ниже рынка» чаще отмечают специалисты в офисе и на гибриде — возможно, они сравнивают себя с фрилансерами.



### ⚠ Парадокс «хронически недовольных»

10 человек с медианой дохода 150 000 ₽ считают, что зарабатывают ниже рынка — при том что реально находятся выше медианы своего грейда. Их грейды: Middle, Senior, Junior, и даже Owner. 6 из 10 работают полностью удалённо. Вероятно, они сравнивают себя не со своим грейдом, а с более высокими ориентирами — фрилансерами, владельцами агентств или коллегами в нише

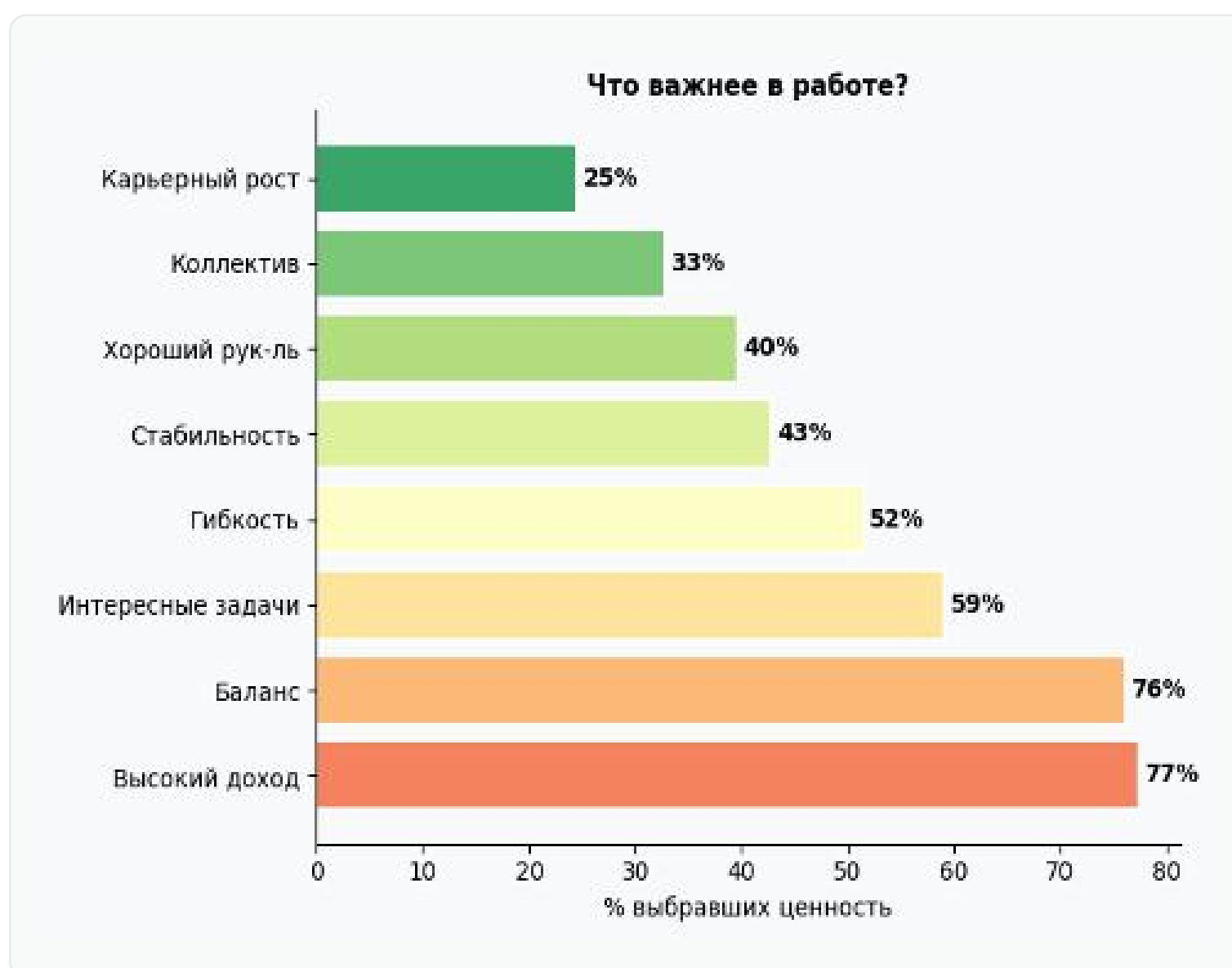
### ⚠ Парадокс «На уровне рынка»

45 из 89 человек, считающих себя «на уровне рынка», реально зарабатывают ниже медианы своего грейда. Это говорит о том, что почти половина рынка не знает точных ориентиров — и согласна на меньшее, думая что берёт норму

## Ключевой вывод

Группа «Выше рынка» — самая точная в самооценке: 85% реально выше медианы своего грейда. Группы «Ниже рынка» и «На уровне рынка» содержат значительное число людей с некалиброванным восприятием собственной позиции. Это означает: специалист с доходом в 150 000 ₽ может не требовать повышения, считая что и так «по рынку» — хотя реально недооценён. Знание рыночных ориентиров само по себе является инструментом роста дохода.

## 5.3 Ценности в работе



Топ-2 ценности — высокий доход (77%) и баланс жизни и работы (76%) — идут практически вровень. Это важное наблюдение: специалисты не готовы жертвовать личным временем ради денег и наоборот. Им нужно и то, и другое одновременно.

На третьем месте — интересные задачи (59%). Digital остаётся профессией, где внутренняя мотивация играет большую роль.

Гибкость (52%) — на четвёртом месте, что объясняет высокую долю удалёнщиков в выборке (68%). Люди целенаправленно выбирают форматы работы под свои ценности

Карьерный рост замыкает список с 25% — это самый низкий показатель. Специалисты digital не ориентированы на вертикальный карьерный трек. Им важнее интересная работа, деньги и баланс, чем должность и статус

Главный инсайт: работодатель, который предлагает только высокую зарплату без гибкости и интересных задач, теряет конкурентоспособность. Пакет «деньги + баланс + смысл» — это новый минимум для удержания digital-специалиста

### ИНСАЙТ:

Главный инсайт: работодатель, который предлагает только высокую зарплату без гибкости и интересных задач, теряет конкурентоспособность. Пакет «деньги + баланс + смысл» — это новый минимум для удержания digital-специалиста

Деньги важны — но баланс почти так же: высокий доход и баланс жизни и работы набрали 77% и 76% — разрыв в 1 процентный пункт, статистически это одно и то же. Специалисты не готовы выбирать между деньгами и личным временем — им нужно и то, и другое



## 5.4 Планы на ближайшие 6 месяцев

Планируют смену работы или специальности: ~24 человека (15%). Мотивы:

- ✓ Основной мотив — рост дохода (10+ упоминаний в разных формулировках)
- ✓ Усталость от переработок и нездорового баланса
- ✓ Желание выйти на международный рынок
- ✓ Смена в продукт-маркетинг или веб-дизайн (творческий голод)
- ✓ Разочарование в текущем работодателе

«Есть огромное желание уйти из отрасли. Сидячий образ жизни, работа из дома — это ад. Это нездоровая работа, если есть семья, на себя нет времени».

— Middle-специалист, 36 лет

«Вот хуй знает. Не кайфую с маркетинга, но деньги тут есть. Хочу что-то другое»

— Специалист, 33 года

«Врываюсь с ноги на международный рынок»

— Тим-лид, 29 лет

Анализ открытых вопросов позволил выделить 8 устойчивых тем:

### Инсайт 1. «Аналитика — новая нефть»

Самый частый запрос на развитие — аналитические навыки (Python, SQL, BI). Специалисты осознают, что рост дохода связан с переходом от «ручного» управления рекламой к data-driven подходу

«Аналитика (SQL, Python, A/B тесты, стат. анализ и т.п.) — это мой основной hard-skill»

— Middle-специалист, 31 год, доход 270 000 ₽

### Инсайт 2. Усталость от операционки

Более трети специалистов жалуются на перегрузку рутинными задачами: отчёты, медиапланы, согласования. Это «бытовой геморрой», который съедает время, предназначенное для стратегической работы

«Отчёты, медиаплан, ответы на вопросы и допродажи отнимают желание работать»

— Middle, 35 лет

### Инсайт 3. Запрос на международный рынок

Несколько специалистов явно упоминают желание работать с зарубежными клиентами (Google Ads, Meta\*, LinkedIn Ads). Санкционный контекст делает это нишей с premium-ценой

\* Meta признана экстремистской организацией, ее деятельность запрещена на территории РФ

### Инсайт 4. ИИ — ускоритель, не замена

Доминирующий нарратив в ответах об ИИ: «использую для ускорения, но не заменяю экспертизу». ChatGPT, DeepSeek, Gemini — топ-3 инструмента.

Вайб-кодинг упоминается у продвинутых пользователей

## Инсайт 5. Профессиональное выгорание как подводный камень

Несколько откровенных ответов о выгорании: «45–50 часов. Иногда 30, если словил выгорание и нужно срочно полежать». Переработки нормализованы в культуре, но вызывают скрытое недовольство

## Инсайт 6. «Ловушка специалиста» — трудно стать руководителем

Тим-лиды и Middle указывают на структурную проблему: сложно перейти в управление, потому что компания хочет держать их «руками». Рост блокируется организационными, а не компетентностными барьерами

«Не могу раскрыться как тимлид из-за проблем с наймом сотрудников, перестал повышать квалификацию как специалист из-за большой нагрузки»

## Инсайт 7. Экономические ожидания: рост, но осторожный

Большинство настроены позитивно, но с оговорками. Формулировки типа «если не выйдет до осени поднять доход — уйду из digital» показывают условный оптимизм с чётким личным дедлайном

## Инсайт 8. Самоирония как профессиональная идентичность

Названия «директолук», «ололог», «директолох», «Всемогущий тыжпрограммист», «Энтэрнэт моркетолог» — это не баги, а фичи. Профессиональная самоирония отражает зрелость сообщества, которое не воспринимает свою работу слишком серьёзно



- 1 Рынок digital-специалистов в России находится в фазе умеренного роста — 50% зафиксировали рост дохода за последние 6 месяцев. Медианный доход — 140 000 ₽/мес. при значительном разбросе по грейдам: от 60 000 ₽ у Junior до 315 000 ₽ у Top Manager
- 2 Стаж — слабый предиктор дохода. Важнее: формат занятости, ниша, переговорные навыки и клиентский профиль. Два специалиста с одинаковым стажем могут зарабатывать в 5–10 раз по-разному
- 3 Гендерный разрыв в доходе составляет 50% — мужчины зарабатывают медианно 200 000 ₽, женщины 100 000 ₽. Разрыв неравномерный по грейдам: на Middle — 23% (130 тыс. ₽ против 100 тыс. ₽), на Senior — максимальный 54% (250 тыс. ₽ против 115 тыс. ₽), на Team Lead сокращается до 25% (200 тыс. ₽ против 150 тыс. ₽). Top Manager статистически ненадёжен — там всего 1 женщина. Владелицы агентств зарабатывают на 30% больше мужчин-владельцев (325 тыс. ₽ против 250 тыс. ₽)
- 4 Удалёнка побеждает офис по доходу: медиана 150 000 ₽ против 130 000 ₽ (+15%). По удовлетворённости доходом разрыв меньше: 3.35 балла против 3.26 (+0.09 балла)
- 5 ИИ используют 82% специалистов активно, ещё 9% — редко. Только 9% не используют совсем. При этом ИИ не является автоматическим источником дохода — он ускоряет работу, но не заменяет экспертизу

# 10 стратегических рекомендаций

| #  | Рекомендация                                                                                                                                            | Комментарий            |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 1  | Инвестируйте в аналитику: Python, SQL, BI — это главный скачок дохода на рынке 2026                                                                     | Специалистам           |
| 2  | Переходите на фриланс или создавайте агентство при стаже 5+ лет — медиана выше найма                                                                    | Middle/Senior          |
| 3  | Используйте ИИ системно: не для замены работы, а для автоматизации рутины и масштабирования                                                             | Всем                   |
| 4  | Устраните гендерный разрыв через прозрачные зарплатные вилки и продвижение женщин в Senior+                                                             | Работодателям          |
| 5  | Создайте путь из Middle в Lead без потери компетенций — иначе теряете лучших специалистов                                                               | Агентствам и компаниям |
| 6  | Развивайте международный трек: зарубежные площадки* — premium-ниша с X2-X3 ставкой<br><small>*Если живете и работаете в юрисдикции других стран</small> | Опытным специалистам   |
| 7  | Диверсифицируйте платформы: Telegram Ads и посевы — обязательный инструментарий 2026                                                                    | Директологам           |
| 8  | Формируйте многоканальный доход: оклад + KPI + side projects (блог, партнерские программы)                                                              | Middle/Senior          |
| 9  | Инвестируйте в баланс работы и жизни — это второй по важности критерий у специалистов, дороже денег                                                     | Работодателям          |
| 10 | Мониторьте «стеклянный потолок» Middle: 63 человека с 5+ лет опыта — это незадействованный потенциал рынка                                              | Индустрии              |