



Когда экономика меняется: HR за столом бизнес-решений

Как понимать финансовую логику сложных решений и аргументированно отстаивать свою позицию за столом управленческой команды.



CBSD — это ПРО ПреОбразование

1 000 000+

человек прошли обучение за последние 30 лет

Поддержка профессионального уровня HR и внедрение лучших мировых практик в России — одно из ключевых направлений CBSD

Области экспертизы



**ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ
HR-ПРОФЕССИОНАЛОВ**

Международная сертификация для HR и для C&B, программы для HR директоров, HRBP и L&D



**РАЗВИТИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
И ЛИДЕРСКИХ НАВЫКОВ**



**ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ
ЛИДЕРСТВО И
РЕСУРСНОЕ СОСТОЯНИЕ**



**ОБУЧЕНИЕ
И СЕРТИФИКАЦИЯ
ТРЕНЕРОВ**

Команда экспертов CBSD

Елена Тютюнникова

Тренер-эксперт CBSD, член Правления ФБК Консалтинг, руководитель функциональной бизнес-линии по повышению эффективности финансовых процессов



- 20+ лет опыта в области бухгалтерского (РСБУ, МСФО), налогового учета и финансов
- Executive MBA INSEAD
- FCCA (ACCA)
- Кандидат экономических наук
- Ключевые области экспертизы — финансы, управленческий учёт, управление изменениями, МСФО, лидерство

Ольга Симакова

Тренер-эксперт, консультант по системам поощрения, GRP



- Более 15 лет опыта в C&B и управлении персоналом
- Эксперт в области построения TR, Organizational Development стратегии, внедрения и администрирования системы грейдов
- GRP тренер CBSD
- Автор методологии построения системы грейдов «9Ф»

2026: бизнес переходит в режим **эффективности**

Экономика

0–1%

прогноз роста ВВП России в 2026 году

14%

ключевая ставка на август 2026 года

–3,6 п.

индикатор бизнес-климата Банка России в июле (против +0,9 в июне)

Банк России отмечает умеренные темпы роста экономики, сдержанную инвестиционную активность и существенное снижение ожиданий бизнеса по будущему спросу и выпуску.

Бизнес

86,3%

компаний планируют сокращать расходы

Для сравнения: в I квартале — 65,4%.

Из компаний, планирующих сокращать расходы:

- 83,6% — административные и общехозяйственные расходы
- 46,3% — расходы на персонал
- 43,3% — потребляемые услуги, включая консалтинг
- ≈24% — социальные и благотворительные программы

Доля компаний, планирующих сокращать расходы на персонал, почти удвоилась всего за квартал.

РСПП — мониторинг состояния российской экономики и деятельности компаний, II квартал 2026

Рынок труда

-20%

вакансий за год

+34%

резюме за год

За 2 года

-12%

вакансий

+70%

резюме

SuperJob не фиксирует массовых увольнений: небольшую оптимизацию численности проводят 13% компаний, ещё 3% планируют. Работодатели прежде всего расстаются с неэффективными сотрудниками, не замещают часть ушедших и сворачивают проекты, не оправдавшие затрат.

SuperJob — рынок труда, I квартал 2026



Главный вывод. Это не экономика массовых сокращений. Это экономика селективной оптимизации: где тратить, где сокращать, что сохранять.

От роста — к эффективности

Что уже происходит внутри российских HR-функций

От роста численности → к эффективности команд

1

Повышение производительности и управляемости — один из ключевых HR-приоритетов. HR вовлекается в пересборку ролей × целей × систем оценки × управленческих практик.

От удержания всех → к удержанию критичных

2

Фокус — не на снижении текучести вообще, а на ограниченном пуле ролей и людей, без которых нарушаются управляемость × производительность × стабильность. В них компании готовы инвестировать даже при сокращении бюджета.

От HR-метрик → к бизнес-результату

3

Вклад HR обсуждается через выручку на сотрудника, производительность, снижение простоев, скорость проектов, экономию затрат — то есть через связь с результатами бизнеса.

Больше ответственности — без роста ресурсов

4

Парадокс исследования: чем более зрелая HR-функция, тем выше субъективная перегрузка команды. Зона ответственности расширяется быстрее, чем ресурсы и автоматизация.

Вывод. От HR всё меньше ждут просто хороших HR-процессов — и всё больше измеримого вклада в эффективность бизнеса.

Источник: K-Team / ГК «КОРУС Консалтинг», исследование декабрь 2025 — январь 2026: 16 интервью с HRD/HRBP + онлайн-опрос 47 HR-специалистов.

Что сегодня оказывается на столе HR

Оптимизация бизнеса почти всегда становится решением о людях

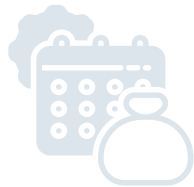
Численность и организация

- Сокращать численность?
- Замораживать вакансии?
- Не замещать уходящих?
- Объединять подразделения?
- Убирать уровни управления?
- Централизовать функции?
- Выводить процессы в ОЦО / аутсорсинг?



ФОТ и вознаграждение

- Индексировать ли зарплаты?
- Кому повышать, а кому нет?
- Сокращать бонусы?
- Менять KPI?
- Кого удерживать любой ценой?
- Пересматривать соцпакет?



Производительность

- Кто действительно high performer?
- Как сравнивать эффективность команд?
- Где есть реальный избыток ресурсов?
- Что будет с производительностью после сокращений?



HR-инвестиции

- Что оставить из обучения?
- Какие HR-проекты остановить?
- Во что продолжать инвестировать?
- Что автоматизировать?
- Что делать с wellbeing / employer brand?



Вывод. HR всё чаще выбирает не между хорошим и плохим решением, а между несколькими болезненными вариантами — с разной ценой для людей и бизнеса.



Где HR находится за столом решений?

Голосование №1

А какую роль HR играет в решениях по оптимизации в вашей компании? Когда обсуждаются сокращения, реорганизация, ФОТ или закрытие направления, HR обычно:

- 1 Получает принятое решение и организует реализацию.
- 2 Оценивает последствия принятого решения для людей.
- 3 Участвует в обсуждении нескольких вариантов.
- 4 Вместе с бизнесом и финансами формирует решение с самого начала.

Чтобы перейти от исполнения решения к влиянию на его выбор, недостаточно быть экспертом только по людям. HR не должен становиться финансовым директором — но должен понимать финансовую логику решения настолько, чтобы иметь собственную позицию.



А что уже происходит у вас?

Голосование №2

Какие меры уже обсуждаются или реализуются в вашей компании? Можно выбрать несколько вариантов.

1

Ограничение найма

заморозка вакансий / отказ от замещения части уходящих

2

Оптимизация численности

сокращение отдельных позиций, команд или функций

3

Сокращение ФОТ

индексации, зарплаты, бонусы и другие выплаты

4

Изменение режима работы

неполная неделя / сокращённое рабочее время

5

Пересмотр соцпакета и льгот

6

Сокращение HR-бюджета

обучение, HR-tech, employer brand, внешние услуги

7

Реорганизация

объединение подразделений, централизация, изменение оргструктуры

8

Автоматизация / AI / аутсорсинг

9

Пересмотр KPI и премирования

10

Селективное удержание ключевых людей

BENCHMARK · РСПП

Среди компаний, планирующих сокращать расходы на персонал:

71,9%

ограничение найма

43,8%

неполное рабочее время / неоплачиваемые отпуска

28,1%

сокращение штата

20,0%

снижение зарплат и / или соцпакета

Источник: мониторинг РСПП, II квартал 2026

Практически ни одно из этих решений не является только HR-решением. В каждом нужно ответить: что произойдёт с людьми — и что произойдёт с экономикой бизнеса?



Убыточное подразделение. Закрываем?

Кейс №1

Подразделение третий год убыточно. B2B-направление, 65 сотрудников.

Выручка	420 млн ₽
Прямые расходы на проекты	-280 млн ₽
ФОТ команды	-90 млн ₽
Распределённые корп. расходы	-80 млн ₽
Операционный результат	-30 млн ₽

СФО:

«Мы ежегодно теряем 30 млн. Заккрытие улучшит прибыль и позволит сократить 65 человек».

Что должен сделать HR:

- 1 Поддержать: подразделение убыточно
- 2 Возражать: потеря 65 сотрудников слишком рискованна
- 3 Попросить дополнительную финансовую информацию
- 4 Предложить сначала сократить ФОТ



Почему «убыточно» ещё не значит «закрывать»

Кейс №1. Ответ

До распределения корпоративных расходов

$$420 - 280 - 90 = +50 \text{ млн } \text{₽}$$

Направление приносит компании +50 млн ₽ вклада.

После аллокации overheads

$$+50 - 80 = -30 \text{ млн } \text{₽}$$

Но исчезнут ли после закрытия эти 80 млн ₽?

Если значительная часть корпоративных расходов останется, компания потеряет положительный вклад направления, а overheads просто распределятся между оставшимся бизнесом.

Три вопроса HR:

- 1 Какие расходы действительно исчезнут?
- 2 Какие останутся?
- 3 Что произойдёт с результатом всей компании?

Убыток подразделения —
это не экономический эффект от его закрытия.





«Минус 10% ФОТ». Как считать?

Кейс №2

СЕО:

«В следующем году ФОТ должен быть на 10% ниже».



ФОТ компании: 2 млрд Р

Цель: –200 млн Р

Варианты:

- 1 Сократить 120 сотрудников
- 2 Не замещать естественное выбытие + заморозить вакансии
- 3 Снизить годовой бонус
- 4 Отказаться от индексации
- 5 Передать часть функций внешнему провайдеру

Вопрос: какой вариант даст максимальный экономический эффект?

Правильный первый ответ: по имеющейся информации определить невозможно.



–200 млн ₽ ФОТ – это ещё не +200 млн ₽ результата

Кейс №2. Ответ

Что действительно исчезнет?

ФОТ + налоги +
инфраструктура?

Что появится?

Выходные пособия?
Аутсорсинг?
Сверхурочные?

Что произойдёт с результатом?

Производительность?
Сроки? Качество?
Выручка?

Что произойдёт завтра?

Повторный найм?
Потеря компетенций?
Текучесть команды?



ФОРМУЛА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА

устранимые затраты – новые затраты – потерянный результат ± долгосрочные последствия

Считать нужно не сокращённый ФОТ, а изменение экономики компании вследствие решения.



План выполнен. Платим бонус?

Кейс №3

Продажи	108% плана
Выручка	+8%
Маржинальная прибыль	+12%
Операционная прибыль	-5%
Дебиторская задолженность	+40%
Денежный поток от клиентов	снизился

Коммерческий директор:
«Команда перевыполнила план. Люди заработали бонус.»

CFO:
«Компания финансового результата не получила. Бонус нужно снижать.»

Кто прав?

1 Коммерческий директор

2 CFO

3 Оба частично

4 Нужна другая логика KPI



За какой результат компания готова платить?

Кейс №3. Ответ

Выручка	сколько продали
Маржинальная прибыль	что заработали непосредственно на продажах
Операционная прибыль	результат бизнеса после операционных расходов
EBITDA	результат до процентов, налогов и амортизации
Cash flow	превратился ли результат в деньги

Главный вопрос HR:
каким из этих результатов сотрудник
действительно управляет?



Вывод. Хорошего финансового KPI вне контекста не существует. KPI — это выбор того результата, за который компания готова платить и на который сотрудник способен влиять.



HR инициативы: минус 30%

Кейс №4

CFO: «HR инициативы сокращаем со 100 до 70 млн.
Что оставляем?»

Интерактив: у вас 70 млн. Какие проекты вы защищаете? Напишите номера проектов.

1

Обучение руководителей

«Без него не вытянем новую модель управления»

20 млн

4

Wellbeing

«Поддерживает вовлечённость и удержание»

10 млн

2

Retention критических специалистов

«Потеря нескольких людей обойдётся дороже»

25 млн

5

Employer brand

«Без него подорожает подбор»

15 млн

3

HR-автоматизация

«Через два года позволит сократить
ручные операции»

30 млн



Какой эффект от каждого из проектов?

Кейс №4. Ответ

Что изменится,
если проект сделать?

1

Что произойдёт,
если его НЕ делать?

2

Когда возникнет
эффект?

3

Как перевести
эффект в деньги?

4

Business case



Денежные потоки



Горизонт



Риски



ROI / NPV

Защищать HR-проект — значит уметь говорить не только о его HR-ценности, но и об экономической цене альтернативы.

Оптимизация численности: сокращать или повышать производительность?

ООО «ТехноЛогистика» — B2B-услуги по обслуживанию складов и перевозке. Выручка за последние 12 месяцев упала на 12% из-за ухода крупного клиента. Численность персонала осталась на уровне прошлого года (120 чел.), ФОТ проиндексирован на 5%. Менеджмент требует сократить ФОТ на 10%.



План

Диагностика:
падение выручки
и падение
производительности



Пересмотр модели
и инструментов
производительности.



Моделирование
сценариев:
сокращение,
повышение
эффективности



Принятие решение
и установление
контроля

Оптимизация численности

Интерактив

Голосование в чате

01

Какая, на ваш взгляд, основная причина падения производительности — избыток людей или падение спроса / загрузки?

- 1 избыток людей
- 2 падение спроса



Открытый вопрос

02

Назовите одним словом проблему, которую мы должны решить в первую очередь?



Какое решение вы бы выбрали?

Задача: не потерять способность быстро восстановить выручку

1

Сократить численность пропорционально падению выручки

-12%

Сохранить действующую модель, сократить 14–15 человек. Это даёт экономию ФОТ ~22 млн руб. и возвращает долю ФОТ / выручку к прошлогоднему уровню.

2

Сократить численность на 10%

12 чел.

Отработать запрос руководителей, сэкономить ~19 млн руб., а остальное компенсировать заморозкой вакансий и премий.

3

Не сокращать численность, а инвестировать в обучение и автоматизацию

+8 млн. +10%

Повысить загрузку и производительность с целью восстановления выручки



Какой вариант вы рекомендуете «Технологистике»?

Напишите в чат: 1, 2 или 3



Решение — не сокращать численность,
а инвестировать в обучение
и автоматизацию. Повышать загрузку
и производительность.
Сохранить потенциал роста.

Оптимизация численности

«Технологистика» — было

Производительность (выручка на человека)

Факт :	5,0
План:	4,4
Предложение:	4,9



1

ПОКАЗАТЕЛЬ	ПРОШЛЫЙ ГОД	ТЕКУЩИЙ ГОД	ДИНАМИКА
Выручка, млн. руб.	600	528	-12%
Среднесписочная численность	120	120	0%
ФОТ, млн. руб.	180	189	+5%
Производительность	5,0	4,4	-12%
Прибыль на сотрудника	0,8	0,5	-37,5%
Доля ФОТ в выручке	30%	35,8%	+5,8 п.п.

2

Первые решения :

- Доля фот в выручке выросла, прибыль на сотрудника упала – это классический сигнал к сокращению
- Сократить 10% численности

Оптимизация численности

«Технологистика» — стало

Производительность — 4,75
(выручка на человека)



528 млн. рублей рост на 9%
дает план в 570 млн. рублей

1

Прирост производительности и выручки на 9%:

- сокращение простоев +3% к выручке
- обучение водителей (сокращение времени рейса) +2% к выручке
- автоматизация учета (ускорение обработки заказов) +4% к выручке

2

Драйверная модель:

- Выручка = Численность x Производительность (потенциальная) x Коэффициент загрузки.
- Эффект нелинейный: снижение численности и падение выработки
- Пересмотр загрузки и внутренние процессы: перераспределение, обучение, автоматизация.

HR-бюджет в новой операционной модели

Сеть продуктовых магазинов «Продукт-Маркет» (70 магазинов в регионе, 2 500 сотрудников). В 2026 году выручка выросла на 5%, но EBITDA снизилась на 2% из-за роста закупочных цен. На 2027 год утверждена новая стратегия: выход в 3 новых региона (+15 магазинов) и внедрение автоматизации касс / учёта .



Критические ограничения от CFO:

«Прошлогодного бюджета больше нет. Обоснуйте каждую статью заново, исходя из планов бизнеса. Бюджет должен быть не выше 470 млн, но я готов слушать аргументы.»

Исторические данные:

Бюджет HR на 2026 год — 480 млн руб. (включая ФОТ, найм, обучение, мотивацию, wellbeing, автоматизацию).

Задача

- Защитить HR бюджет не от достигнутого, а от необходимости
- Освоить подход Zero-Based Budgeting

HR-бюджет

Интерактив

Голосование в чате

01

Какую статью вы готовы урезать в первую очередь, если CFO потребует экономии 10%

- 1 ФОТ
- 2 Подбор
- 3 Обучение
- 4 Другое



Открытый вопрос

02

Назовите одним словом главный принцип, который должен лежать в основе защиты бюджета?



HR-бюджет в новой операционной модели

Сеть продуктовых магазинов «Продукт-Маркет» (70 магазинов в регионе, 2 500 сотрудников).
В 2026 году выручка выросла на 5%, но EBITDA снизилась на 2% из-за роста закупочных цен.
На 2027 год утверждена новая стратегия: выход в 3 новых региона (+15 магазинов) и внедрение автоматизации касс / учёта .



План

Получение новых драйверов для HR стратегии

Получить план по выручке, EBITDA, численности, новым проектам



Обнуление статей и новые статьи

Сформировать связь HR процессов и метрик процессов с новыми драйверами



Моделирование сценариев

Используйте подход сценарного планирования для расчёта бюджета



Защита и переговорная стратегия

Для каждого сценарного подхода используйте формулу затраты — бизнес-эффект и ограничения сценария



Решение — пересобрать HR-бюджет под новую операционную модель: показать связь с бизнес-целями

Какой **HR-бюджет** вы бы выбрали?

Ситуация: бизнес растёт, а бюджет снижается

1 Ретроспективный бюджет

630 млн.руб

Взять бюджет 2026
проиндексировать на инфляцию +
рост численности – получится $\sim 480 \times 1,06 \times 1,24 \approx 630$ млн,
но без обоснования драйверов.
Это традиционный подход
«от достигнутого».

2 Все статьи сократить на 10%

432 млн.руб

Урезать все статьи на 10% от
прошлого года – получится 432 млн,
и уже в эту сумму пытаться вписать
все потребности, сократив обучение,
автоматизацию и well-being.

3 Бюджет с нуля

605 млн.руб

Рассчитать бюджет с нуля, привязав
каждую статью к бизнес-плану
(выручка, производительность,
EBITDA,) обосновав ROI каждой
инвестиции, и предложить
пересмотр бюджетов по итогам
кварталов в зависимости
от выполнения KPI.



Что нужно сделать в первую очередь для ПродуктМаркет?
Напишите в чат: 1, 2 или 3

HR-бюджет

ПродуктМаркет — было

Доля затрат на персонал в выручке — 2, 36%



1

ПОКАЗАТЕЛЬ	БЮДЖЕТ ФАКТ	СТРУКТУРА
ФОТ	320	66,7%
Найм	35	7,3%
Обучение	40	8,3%
Признание	30	6,3%
Льготы	25	5,2%
Автоматизация HR процессов	30	6,2%
ИТОГО	480	100%
Численность, чел.	2 500	

2

Основные фокусы работы:

- Формирование драйверной ресурсной модели на основе данных
- Установление контроля

HR-бюджет

ПродуктМаркетинг — стало

Доля затрат на персонал в выручке — 2, 52%
Рост выручки — 18%



ПОКАЗАТЕЛЬ	БЮДЖЕТ	ФАКТ	АРГУМЕНТ
ФОТ	418,5		Выручка- целевая производительность. Новые магазины — прирост выручки 18%, снижение производительности за счёт роста трудозатрат
Найм	36,9		Стоимость найма и время найма. Темп прироста найма 25%. Темп прироста затрат 5%
Обучение	50		Рост производительность – Выручка – Текучесть + 5% → + 1,2 млрд выручки
Признание	35		Самофинансируемая
Льготы	25		Без изменений. Экономия повысит текучесть на 5 п.п. → дополнительные затраты на найм 6,25 млн
Автоматизация HR процессов	40		сокращение 5 HR-администраторов окупаемость 12 месяцев, ROI > 30% за 2 года
ИТОГО	605		
Численность, чел.	3 100		

Что объединяло все **ситуации**?

ЗАКРЫВАТЬ?

СОКРАЩАТЬ?

ПЛАТИТЬ?

ИНВЕСТИРОВАТЬ?



HR не должен становиться финансистом. Но чтобы быть полноценным участником этих решений, он должен понимать их финансовую логику.

Финансовый минимум hr — понимать:



Как формируется финансовый результат



Как ведут себя затраты



Как оценивать экономический эффект решений



Как строить business case



Чем отличаются виды прибыли и cash flow



Как overheads влияют на результат подразделений



Как выбирать финансовые KPI



Как защищать бюджет и инвестиции

Не защищать людей от бизнеса — а помогать бизнесу принимать более качественные решения о людях.

Курс «Финансы для HR»

Чтобы понимать финансовую логику бизнеса
и иметь собственную позицию за столом управленческой команды

Экономическая модель компании
P&L, баланс, cash flow, виды
прибыли

01

**Принятие экономических
решений**

Денежные потоки, стоимость
денег, NPV

02

Управление затратами

Постоянные/переменные,
прямые/косвенные, overheads

03

Бюджетирование

Бюджетный процесс, ЦФО,
zero-based budgeting

04

HR-бюджетирование

Численность, ФОТ, затраты
на персонал, прибыль
на сотрудника

05

Защита бюджета

Практикум на основе кейса

06

Курс не о том, как HR стать финансистом.
Курс о том, как HR стать сильнее за столом бизнес-решений.



Курс «Финансы для менеджеров по персоналу (HR)»

Даты программы: 16 и 19 сентября



Продолжительность обучения:
2 дня, 10:00–17:00



Скидка 10% участникам данного вебинара



Присоединяйтесь
к клубу экспертов
по мотивации
и управлению талантами

