24 сентября 2026

Стратегия и тактика для бизнеса

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ФОРУМ

ОРГАНИЗАТОРЫ

ПРОГРАММНЫЕ ПАРТНЕРЫ

Планируем 2027 год

Важные решения по персоналу в условиях высокой неопределенности

Дарья Фильченко, руководитель направления «Стратегическое управление персоналом»
Зоя Стрелкова, руководитель направления «Экономика компании»

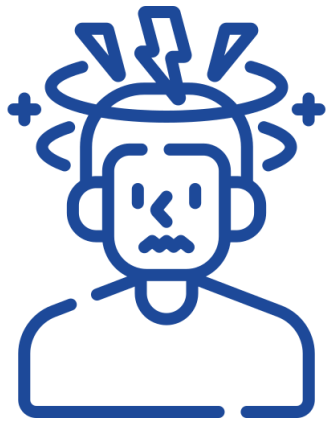
Как проходит 2026 год?

Выручка	↓	Рост есть, но планы продаж не выполняются
Сырьё, комплектующие, товары	↑	Рост всех затрат & рост ценовой конкуренции
Зарплата, расходы на персонал	↑↑	Опережающий рост при невыполнении планов продаж
Реклама, продвижение	↑↑	Ограничения + Удорожание всех каналов
Налоги, соц. взносы, маркировка...	↑↑	Рост, рост, рост….
Стоимость заёмных средств	↑↑	Ключевая ставка 16% ➡ 14% ➡ ?
Доход от финансовых вложений	↑↑	ВНРД может превышать операционную прибыль
Прибыль (рентабельность)	↓	Продолжается снижение
Просроченная ДЗ	↑	ПДЗ = существенная доля прибыли, рост просрочки

3 стадии компании на фоне экономического спада

1	2	3
Все хорошо, рост и прибыль, амбициозные планы	Пока в компании все стабильно, но уже ощущается напряженность и беспокойство	Снижение доходной части, необходимость резать расходы

«Хронические» проблемы, которые проявляются на 2 и 3 стадиях:



- Расходы на персонал растут без явной отдачи
- Доходы компании сезонны, расходы на персонал в основном стабильны из месяца в месяц
- Хочется, чтобы вознаграждение сотрудников больше зависело от их результатов, но никак не соберемся это проработать
- Хочется, чтобы люди верили в компанию и видели в ней свое будущее на длинной дистанции
- Хочется, чтобы все сотрудники понимали, что производительность труда должна расти

В 2026 внимание наконец-то приковано к производительности труда

- Выручка и оборот в натуральных показателях на 1 сотрудника в динамике
- Сравнительный рост ФОТ по функциям (подразделениям)
- Рост всех расходов на персонал в сравнении с ростом выручки
- Текучесть персонала
- Стаж работы в динамике
- Прибыль на 1 сотрудника

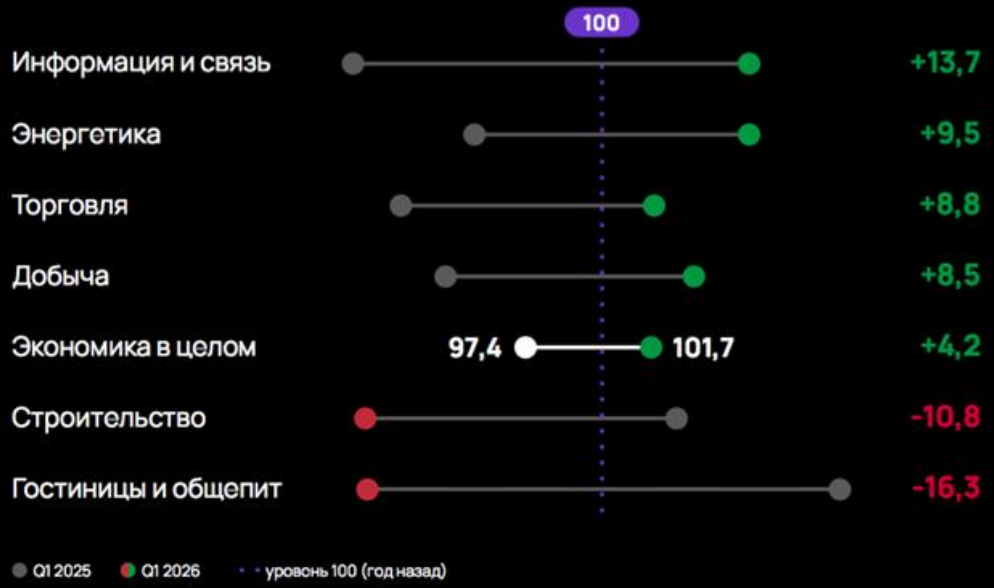


- Количество поданных/ реализованных предложений по улучшениям от сотрудников

Приток свободных кадров сужается — бизнес чаще фокусируется на производительности

Индекс производительности = Индекс физического обьёма ВВП / индекс изменения совокупных затрат труда

Индекс производительности труда по отраслям, Q1 2025 → Q1 2026 (в % к прошлому году)



Смена лидеров, а не общий рост

Информация и связь, энергетика, торговля и добыча перешли от снижения к росту.

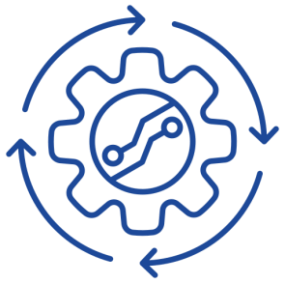
Строительство и общепит — наоборот, ниже отметки 100.

По экономике в целом — разворот: 97,4 → 101,7 г/г, впервые выше 100 с начала замедления.

На фоне охлаждения найма акцент смещается на результат в пересчёте на одного сотрудника: от экстенсивного роста (за счет численности) к интенсивному (за счет эффективности)

Источник: Росстат, индекс производительности труда по разделам ОКВЭД2; сопоставление Q1 2026 к Q1 2025. Индекс изменения производительности труда по экономике в целом рассчитан как частное от деления индексов физического обьема ВВП и индекса изменения совокупных затрат труда. По отраслям экономики индекс производительности труда рассчитывается как частное от деления индексов физического обьема добавленной стоимости и изменения совокупных затрат труда.

Посчитали, что дальше?



Автоматизация, ИИ, роботизация
+
Непрерывная работа над процессами



Алгоритмическая оптимизация спроса
и предложения
+
Гибкая занятость
+
Корректировка продуктовой стратегии

Все начинается с изменения подхода к культуре труда

Работы меньше не становится,
если буду плохо справляться - уволят

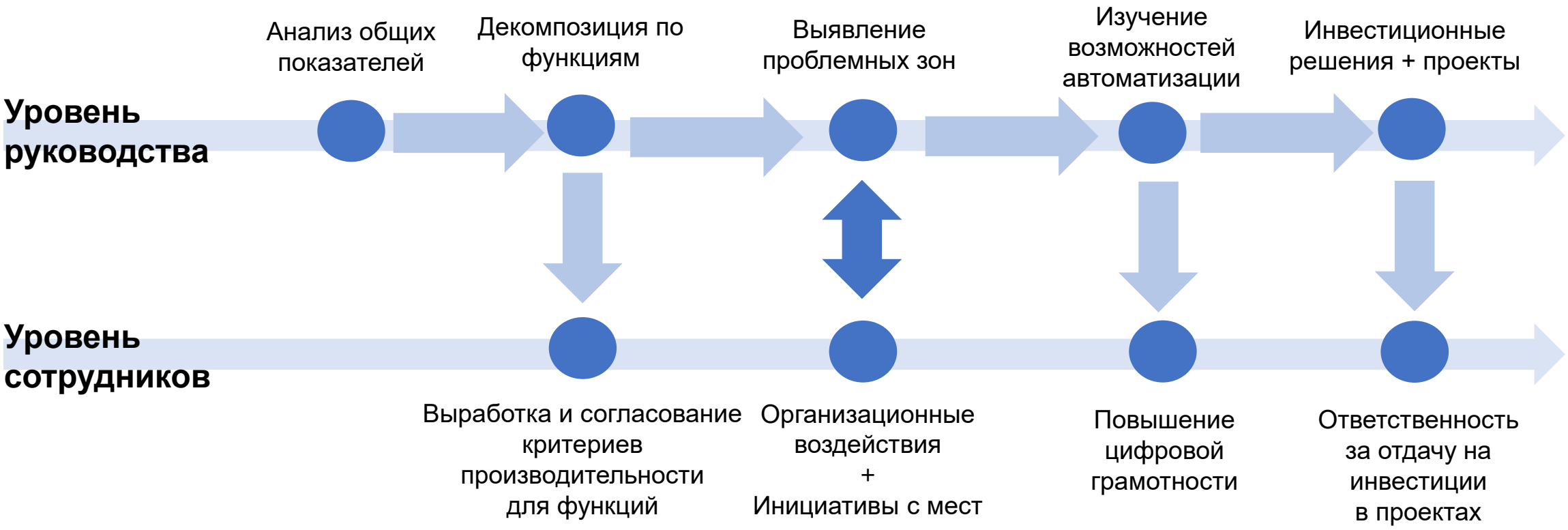
Увеличение нагрузки



Новых людей не берут

Как можно усовершенствовать процесс работы?

С чего начать?



Стратегия и тактика для бизнеса

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ФОРУМ

24 сентября 2026

Спасибо за внимание