

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ:

Кейс 2MOOD

ШАНАЕВА ЕКАТЕРИНА

Директор по персоналу **2MOOD**

- 18 лет опыта в HR (ex.HRD Кенгуру, ex.HRD CorsoComo)
- Коуч, Ментор для лидеров и HRов
- Ведущий стратегических и командных сессий



@SHANAEVAHR

Контакты:

89267830289

Katerina.shanaeva@gmail.com

<https://t.me/ShanaevaHR>



2MOOD



Мы создаем настроение
и вдохновляем быть собой.

РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ



2MOOD

01.08.2025:

463

сотрудника

60%

Розничный
персонал

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

P&L - Profit and Loss, отчет о прибылях и убытках, показывающий доходы и расходы компании за определенный период.

CF - Cash Flow, отчет о движении денежных средств, отражающий фактические денежные потоки (с НДС).

**БЮДЖЕТ ПОДСТРАИВАЕТСЯ
ПОД СТРАТЕГИЮ ИЛИ
СТРАТЕГИЯ ПОД БЮДЖЕТ?**

ЦИКЛ ПЛАНИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА

**ИЮЛЬ-
АВГУСТ
2025**

- ✓ ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ 1 ПОЛУГОДИЯ 2025
- ✓ ПОДГОТОВКА МОДЕЛЕЙ PL СО СЦЕНАРИЯМИ
- ✓ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ KPI

**СЕНТЯБРЬ
2025**

- ✓ ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ ПЛАНИРОВАНИЯ 2026

**ОКТАБРЬ
НОЯБРЬ
2025**

- ✓ ПОДГОТОВКА ПЛАНОВ ПРОДАЖ И ОПЕРАЦИОННЫХ БЮДЖЕТОВ ПО ЦФО
- ✓ КОНСОЛИДАЦИЯ БЮДЖЕТОВ И ПОДГОТОВКА PL&CF на 2026
- ✓ РАЗРАБОТКА МАТРИЦЫ KPI 2026

**1-24
ДЕКАБРЯ
2025**

- ✓ АНАЛИЗ 11 МЕСЯЦЕВ 2025
- ✓ КОРРЕКТИРОВКА ПЛАНОВ И БЮДЖЕТОВ 2026
- ✓ ПОДГОТОВКА ФИНАЛЬНОГО PL&CF на 2026
- ✓ УТОЧНЕНИЕ МАТРИЦЫ KPI 2026

**25
ДЕКАБРЯ
2025**

- ✓ ФИНАЛЬНАЯ ВСТРЕЧА И ПОДГОТОВКА К ЗАЩИТЕ БЮДЖЕТА НА СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТОМ И МАТРИЦА КРІ

Top management key performance indicators										
Группа операционных КРІ/Метрик	Операционный КРІ	Директор по коммерции и продукту	Директор по персоналу	Директор Розницы	Финансовый директор	Директор по логистике	ИТ директор	Руководитель отдела аналитики	Marketing & Brand director	Директор ECOM
Рентабельность продаж	Розница, сайт, мерчплейсы+опт				30%					
Рентабельность продаж	Розница			25%						
Рентабельность продаж	E-com									25%
Доля затрат в выручке	Доля всех затрат Компании в выручке				15%					
Выполнение плана продаж	TOTAL	25%						40%	20%	
Выполнение плана продаж	Розница			30%						

**Ежемесячное
заполнение CF**
*Корректировка
бюджета при
необходимости

Все ключевые метрики
бюджета – фокус
внимания ТОП команды!

СТРУКТУРА HR БЮДЖЕТА

ФОТ

- ✓ Постоянная часть
- ✓ Переменная часть
- ✓ Резерв на отпуска
- ✓ Резерв на увольнения
- ✓ Годовое бонусирование
- ✓ Фонд индексации

НЕ ФОТ

1. Найм и адаптация
2. Кадровое администрирование
3. Охрана труда
4. Социальный пакет
5. Обучение и оценка персонала
6. Корпоративная культура



БЕНЧМАРКИ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ ФОТ

% ФОТ от Выручки **12 - 25%**

*без страховых

*без НДС

% ФОТ Розницы от Выручки **10%**

*без страховых

*без НДС

НАШ ПОДХОД К ИНДЕКСАЦИИ ФОТ

ПОРЯДОК ИНДЕКСАЦИИ 2025:

- 2х этапная индексация для сотрудников офиса: март, октябрь.

15% - общий размер индексации ФОТ

- Условия для индексации:
 - ☐ Стаж к моменту индексации 1 год.
 - ☐ Отсутствие изменений оплаты труда за последний год.
- Повышение ставки НДФЛ в 2025 – компенсация в рамках индексации.
- Сотрудники Розницы, Склада, КС – индексация ставок раз в год (волнами по должностям).

ОБЩИЙ % ИНДЕКСАЦИИ

5% для всех, кто подходит под условия индексации.

+ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ % ИНДЕКСАЦИИ

определяется руководителем в рамках бюджета индексации ФОТ (10%) на департамент:

- Эффективность по KPI
- Рынок труда
- Производительность

НАШ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ФОТ

ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ:

- Изменение/увеличение должностных обязанностей.
- Изменение рыночной стоимости по должности

- ✓ Не чаще чем 1 раз в 6 месяцев
- ✓ Не более чем на 30%
- ✓ Все изменения с 1 числа месяца
- ✓ Согласование не менее чем за 14дней до предполагаемой даты изменения

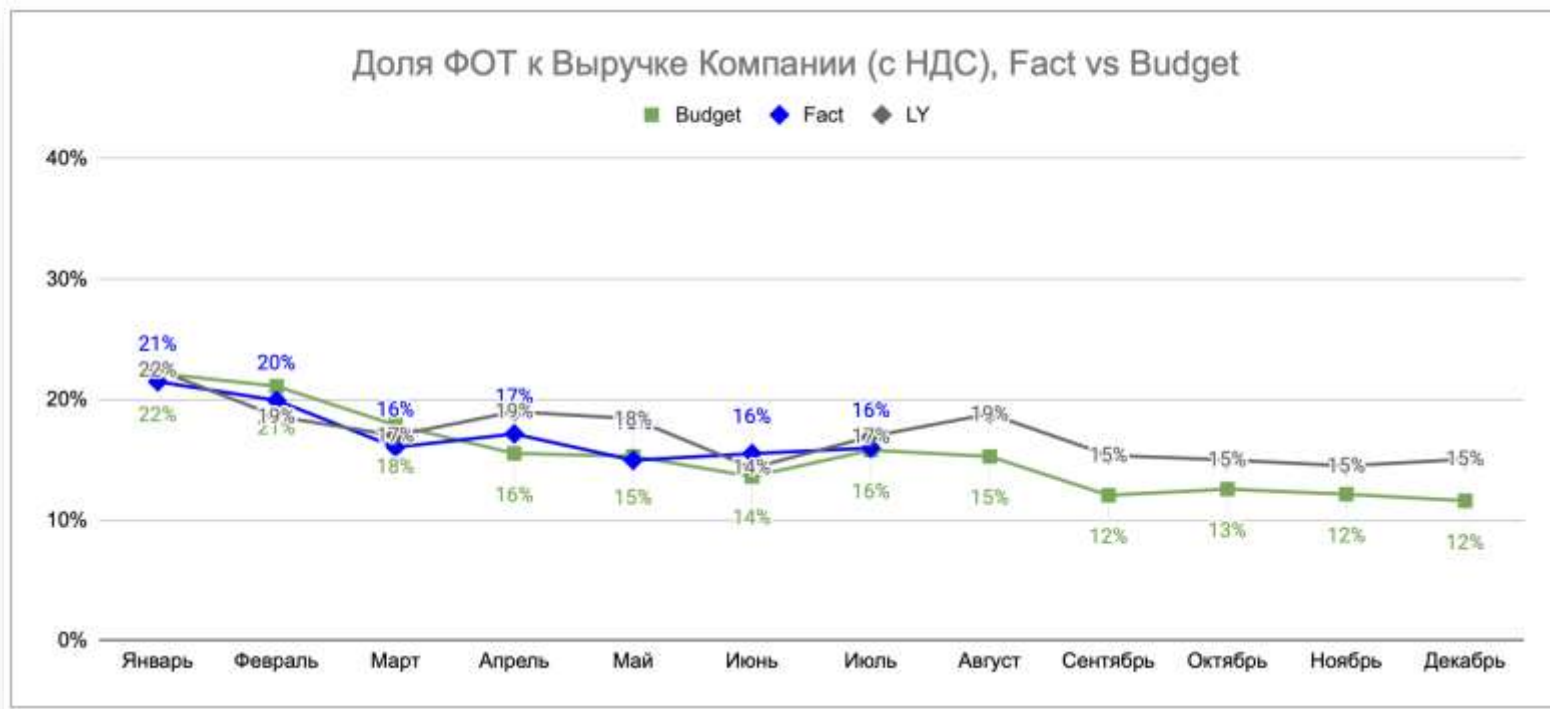
КОНТРОЛЬ ФОТ

Все согласования через владельца бюджета Директора по персоналу

ФОТ – ОДНА ИЗ САМЫХ КРУПНЫХ СТАТЕЙ ЗАТРАТ В БЮДЖЕТЕ!

УПРАВЛЕНИЕ % ФОТ

АНАЛИЗ В %, А НЕ В РУБЛЯХ



ФОТ – не та, часть бюджета, которую легко скорректировать в CF!

Оперативное реагирование:

- «заморозка» найма
- переменная часть

A person with dark hair, wearing sunglasses, a dark jacket over a white shirt, and white trousers, stands on a rocky outcrop. They are carrying a large white backpack with red straps. They are looking out over a large, calm lake with a striking turquoise or light green color. The lake is nestled in a valley, with steep, rocky slopes covered in sparse green vegetation rising from its shores. The foreground shows some dry grass and small plants. The overall scene is bright and sunny.

**ПЛАНИРОВАНИЕ
СТАТЕЙ НЕ ФОТ**

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПЛАТЕЖИ НАЙМ И АДАПТАЦИЯ

1. Годовой доступ к базе резюме и публикациям HH.ru
2. Хантфлоу
3. DreamJob
4. Брендирование HH.ru
5. Реферальная программа (премии)

Бюджет 5 млн

ОБОСНОВАНИЕ БЮДЖЕТА НА НАЙМ

1. Прогноз текучести.
2. План найма. Нагрузка на рекрутера в месяц.
3. Стоимость найма = прямые затраты на найм + ФОТ рекрутеров
4. % закрытия по реферальной программе

- Прогноз текучести 2025 - 70%
- План найма 350 человек
- Стоимость найма Бенчмарк в Ритейле 25000-30000р (с ФОТом рекрутеров)
- 20% закрытие по реферальной программе

Бюджет на найм 10,5 млн руб

5 млн – обязательные платежи
5,5 млн - ФОТ 2х штатных рекрутеров + фриланс на пики

ПРОЕКТЫ И ДОП. ТРАТЫ НА НАЙМ И АДАПТАЦИЮ

то, что первым срезается при
негативном сценарии CF

1. Платное продвижение вакансий HH.ru
2. Работа с КА
3. Участие в рейтинге работодателей (платное)
4. Разработка лендинга «Карьера в компании»
5. Корпоративный мерч Welcome Pack
6. Доп.источники размещения
7. Запуск программы стажировок в компании
8. Запуск проекта «Дизайн Хаб»

ОБОСНОВАНИЕ ДОП.БЮДЖЕТА НА НАЙМ

СВЯЗЬ СО СТРАТЕГИЕЙ:

- *Как это приближает к выполнению стратегических целей компании?*
- *Как это влияет на метрики здоровья компании?*

ОЖИДАЕМЫЙ ЭФФЕКТ:

- *Какими метриками можно измерить эффект от вложенных инвестиций?*
- *Как соотносится сумма затрат к сумме эффекта от внедрения проекта?*

ПРОРАБОТКА ГИПОТЕЗ

Дизайн Хаб

Центр экспертизы внутри компании, который работает с выпускниками вузов.

Цель: Усилить экспертизу в команде разработки продукта, снизить текучесть кадров, стабилизировать рост ФОТ

Что потребуется?

Расширение команды дизайна. Оплата стажировок и наставников.

Приглашение экспертов из других компаний для обмена опытом*возможно зарубежных

Программа обучения, аттестации, грейдов

Посещение профильных выставок, мероприятий

Вложения 10-12 млн. руб

Ожидаемый эффект

Решение проблемы дефицита кадров в отрасли, «выращивание под себя»

Уход от перекупки специалистов у конкурентов и перегрева уровня зпл

Выход через полгода на закрытие вакансий своим резервом

Экономия на найме и ФОТ 3-5 млн в первый год

Повышение качества разработки продукта? отложенный эффект

Риски: Кто будет учить?



СЕКРЕТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

1. Четкие правила управления бюджетом.
2. Опора на цифры: расчет ключевых метрик, сравнение с бенчмарком.
3. Связь со стратегией, проработка гипотез.



ШАНАЕВА ЕКАТЕРИНА

ВАШИ ВОПРОСЫ



@SHANAEVAHR

Контакты:

89267830289

Katerina.shanaeva@gmail.com

<https://t.me/ShanaevaHR>

