



Хантфлоу.Конф
Андрей Кириллов, Head of C&V

С&В в эпоху неопределённости

От операционной функции к стратегическому партнёрству





Андрей Кириллов

Head of C&B в IT_ONE

+7 (906) 270 12 98

12 лет+ в стратегическом консалтинге и C&B(ex-big 4, Strategy Partners Group, Luxoft, сейчас в IT_ONE)

Чем я занимаюсь:

- Определение стратегии вознаграждения
- Организационный дизайн/редизайн и грейдинг/регрейдинг
- Управление и контроль ФОТ, построение процесса, политик
- Разработка и внедрение STI<I программ
- Персонализированные программы мотивации (HiPo, стартапы..)
- Управление командой разработки C&B tech платформ и продуктов
- Автоматизация HR аналитики – Executive one-page BI отчеты

Смотрю на C&B через призму влияния на P&L компании, основные HR & C&B метрики и технологии. Для меня C&B – это кросс функциональный стратегический лидер, который создает баланс между метриками бизнеса и метриками людей в условиях сложных контекстуальных ограничениях компании и отрасли.

Спикер конференций (более 20+ выступлений за последний год), автор статей (РБК, ЛиБ, проф.блоги), преподаватель C&B курсов

Мир изменился, а модели C&V — нет

Старые подходы не справляются с новой реальностью

Стабильный мир, для которого создавались классические модели:

- Предсказуемые бюджеты и годовые циклы планирования
- Долгосрочные стратегии с горизонтом 3–5 лет
- Рыночные бэнчмарки, обновляемые раз в год

Новая реальность:

- Геополитика, инфляция, удалённая работа, дефицит талантов
- Всё меняется быстрее, чем обновляются политики C&V
- C&V отстаёт от реальности на 12–18 месяцев

«Мы планируем зарплаты на год вперёд, а бизнес меняется каждый квартал»



67%

компаний признают: их C&V-стратегии не успевают за изменениями рынка

— Mercer, 2025

23%

HR-функций считают свои C&V-процессы «гибкими и адаптивными»

— WTW, 2025



Почему классические модели дают сбой



Устаревающие бэнчмарки

Рыночные данные устаревают ещё до публикации отчётов.

Грейды не отражают реальности.



Несоответствие темпов

Годовой цикл review против ежеквартальных изменений бизнеса — фатальная разница в скорости.



One-size-fits-all

Единые правила для разных бизнес-единиц и ролей игнорируют контекст. Желание все «стандартизировать»



Фокус на справедливости, не эффективности

C&B как администрирование, а не драйвер бизнес-результатов через влияние на P&L.

Почему от C&V «ожидают» влияния на P&L

🏗 Структура отчёта о прибылях и убытках (P&L)

Выручка (Revenue)

Продажи, комиссии, процентный доход

Себестоимость (COGS)

Прямые затраты на производство, включая прямую зарплату

Валовая прибыль (Gross Profit)

Операционные расходы (OpEx)

Зарплаты, льготы, аренда, маркетинг, SG&A

→ Зарплаты и льготы — крупнейшая статья!



Операционная прибыль (EBIT)

Прочие доходы/расходы

Чистая прибыль (Net Income)

Почему C&V критичен для P&L

- 1 Доля в расходах**
Зарплаты и льготы — 50-90% операционных расходов
- 2 Прямое влияние на прибыль**
Снижение ФОТ на 10% = рост прибыли на 10% (прямой эффект)
- 3 Управляемость**
«Легче» управлять, чем себестоимостью
- 4 ROI от программ**
Измеримый возврат от инвестиций в вознаграждения

Ожидания бизнеса

- ✓ Измерение ROI от программ вознаграждения
- ✓ Прогнозирование влияния на прибыль
- ✓ Оптимизация затрат без потери талантов

Парадокс: компании тратят **50–90%** выручки на персонал, бизнес меняется практически ежеквартально, но C&V-решения принимаются с запазданием в ответ на то, что уже случилось

Эволюция роли C&V: от администрирования к стратегии



Традиционная роль C&V



- Администрирование расчётов — корректный подсчёт зарплат, премий, компенсаций
- Соблюдение нормативов — соответствие трудовому законодательству
- Бенчмаркинг зарплат — сравнение с рыночными данными
- Реактивный подход — ответы на запросы, устранение ошибок

«C&V — это бухгалтерия для людей»



Стратегическая роль в 2026



- Влияние на P&L — прямое управление прибылью через оптимизацию ФОТ
- Управление поведением — проектирование систем, стимулирующих нужные действия
- Стратегическое планирование — участие в запуске новых направлений, масштабировании
- Проактивный аналитик — прогнозирование, моделирование сценариев

«C&V — стратегический партнёр бизнеса»

50–90%

Затрат на ФОТ

Текущая ситуация давит на эту часть затрат

5–10%

Предел повышений ФОТ

Требуется точное распределение

Производительность и эффективность

Основной фокус 2026 года



Ключевой вывод: В 2026 году функция C&V переживает фундаментальную трансформацию — от ежегодного административного цикла к непрерывной, управляемой данными системе, пересекающейся со стратегией компании, адаптивностью к рыночным изменениям и умением конвертировать текущий контекст рынка в эффект на P&L

С&В – самая перспективная вертикаль для появления новой C-level роли

Chief Rewards Officer (CRO)



Хаос как норма: новая компетенция C&B

Принятие VUCA

Неопределённость — не временное состояние, а постоянная среда обитания

Компетенция «навигации в тумане»

Умение принимать решения при неполных данных и меняющихся условиях

Рефрейминг роли

C&B не «защищает от хаоса», а «создаёт якоря внутри хаоса»

МОДЕЛЬ: ANTIFRAGILE C&B

Системы, которые становятся **сильнее от стрессов** — адаптация принципа Taleb для HR и C&B

МЕТАФОРА

C&B — это *штурвал*, а не карта. Не прокладываем маршрут, а корректируем курс.



4 шага к стратегическому C&B и выстраиванию партнерства



Связыванием инициативы с целями бизнеса

Выстраиваем логику через стратегию и ключевых стейкхолдеров, вовлекаем их в C&B инициативы



Видим более тонкую картину рынка

Отслеживаем тренды рынка, учимся конвертировать внешний и внутренний контекст в C&B инициативы



Гибкость

Не боимся гибкости и не держимся за желание все «стандартизировать». Рынок уже не тот.



Фокус на эффективности

C&B как драйвер бизнес-результатов через влияние на P&L.

Целевой портрет нового С&В



С&В 2.0 — кто это?

Стратегическая функция, связывающая вознаграждение с бизнес-результатами (Стратегия компании → Стратегия С&В)

Кросс-функциональный лидер на стыке HR, финансов и стратегии

Драйвер адаптивности через гибкие модели вознаграждения

Архитектор данных: конвертирует рыночный контекст в С&В-решения

Партнёр бизнеса, а не администратор расчётов

Идеальный С&В

Говорит на языке P&L — видит связь между людьми и прибылью

Навигатор VUCA — принимает неопределённость как норму

Data-driven — использует предиктивную аналитику

Быстрый и гибкий — адаптирует политики быстрее рынка

Стейкхолдер C-level — партнёр CEO, CFO и линейных лидеров



С&В корабль будущего — это не только точность плана и расчетов

Это умение мыслить стратегически в условиях неопределённости
и быть партнёром бизнеса в период высокой скорости изменений

Андрей Кириллов
Хантфлоу.Конф



Андрей Кириллов
Head of C&B в IT_ONE
+7 (906) 270 12 98

Будем на связи!

