

Готовність до M&A та ре-дизайн організації під швидке зростання для компанії у сфері мобільних ігор

Довготривалий проєкт, що охопив ре-дизайн організаційної структури для масштабування та проходження комплексної перевірки компанії (Due Diligence) в частинці організаційної структури та питаннях управління талантами перед зміною власника (exit), що забезпечив здійснення продажу компанії за вартістю на 20% вище початкових очікувань засновників і нульову плінність ключових кадрів під час та перший рік після зміни власника.

КЛІЄНТ	МАСШТАБ	ГЕОГРАФІЯ	МОЯ РОЛЬ
Компанія у сфері мобільних ігор, 100M+ гравців по всьому світу	Міжнародний бізнес середнього масштабу, багатомільйонний регулярний дохід, USD	Західна та Східна Європа	Консультант з HR та організаційного дизайну для Співвласника / Операційного Директора

Мене залучили на двох взаємопов'язаних етапах: спочатку — щоб допомогти засновникам перебудувати організацію для підтримки амбітних планів масштабування, а згодом — підготувати компанію до due diligence та угоди M&A. Обидва проєкти реалізовувалися для однієї команди засновників, причому другий безпосередньо спирався на результати першого.

Система трансформації

01 Ре-дизайн організації для масштабування (2022–2023)	02 M&A Due Diligence з питань талантів та організації (2024–2025)
---	--

Ре-дизайн організації для масштабування

ВИКЛИК

Засновники ставили амбітні цілі зростання: розширити продуктовий портфель, збільшити клієнтську базу та масштабувати ARR, а також створити R&D-функцію для прискорення РОС-циклів та A/B-тестування. Існуюча структура формувалась органічно та не була розрахована на такий темп. Основними обмеженнями стали невизначена зона відповідальності, функціональні конфлікти між командами, а також відсутність формалізованої R&D-функції.

РІШЕННЯ

Було запроваджено 3 нові ролі та переглянуто зони відповідальності й лінії підпорядкування за допомогою матриці RACI. Розроблено індивідуальні та командні програми змінної винагороди для команди топ-менеджменту та новоствореного R&D-підрозділу з прямою прив'язкою до результатів. Впроваджено KPI для запуску нових продуктів, термінів тестування та очікуваного ARR на гру. Створено принципи матричної взаємодії та пріоритизації задач для зменшення міжфункціонального тертя та чіткого розподілу прав прийняття рішень.

БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ (цифри)

50% ↓ Час на РОС та A/B-тестування	6 РОС проведено за новою R&D-моделлю	3 нові ігри успішно запущено	Понад 2× масштаб виручки досягнуто за 2,5 роки
--	--	--	--

Річний ARR компанії більш ніж подвоївся протягом 2022–2024 років завдяки оновленій організаційній моделі та створенню R&D-функції. Запровадження спеціалізованих KPI для R&D сформувало вимірюваний ритм розробки продуктів і замінило оцінку зусиль оцінкою бізнес-результату. Скорочення часу на РОС та A/B-тестування удвічі дозволило реалізувати шість концептів і запустити три нові продукти. Матрична модель взаємодії дала можливість одночасно розвивати кілька продуктових напрямів без втрати якості виконання. Організаційний ре-дизайн безпосередньо підтримав успішний вихід компанії на угоду з максимальною бізнес-цінністю.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Організація пройшла шлях від підприємницької структури до більш масштабованої операційної системи з чіткішим розподілом відповідальності, вищим рівнем підзвітності та повторюваним процесом інновацій.

Комплексний аудит з питань талентів та організації (Due Diligence для M&A)

ВИКЛИК

Напередодні угоди в компанії існувало багато людей, процесів, механізмів управління та організаційних практик, однак вони не були послідовно задокументовані або структуровані відповідно до стандартів due diligence корпоративного рівня. Водночас утримання ключових фахівців було критично важливим для успіху угоди та стабільності бізнесу після її закриття.

Зафіксовані ключові ризики: незадокументовані процеси, неформально визначені ролі, незахищені ключові кадри та зобов'язання щодо відкладених виплат (earn-out), виконання яких залежало від збереження ключових співробітників під час і після угоди.

РІШЕННЯ

Проведено огляд і формалізацію організаційної структури та всіх ключових HR-процесів: дизайн ролей на основі RACI, рекрутинг, управління ефективністю, просування по кар'єрі, а також компенсації та пільги. Формалізовано посадові інструкції, внутрішні регламенти, операційні стандарти та системні інтеграції у повній відповідності до чинного трудового законодавства.

Визначено критерії цінності ключових талентів для бізнесу на індивідуальному та функціональному рівнях; проведено оцінку та категоризацію співробітників для формування стратегії утримання.

Розроблено моделі змінної винагороди для стимулювання стабільності в перехідний період та впродовж першого року після поглинання.

БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ

+20% Оцінка вартості Вище відносно початкових очікувань засновників	0% плинність ключових талентів протягом 8+ місяців після угоди	100% Забезпечення виконання earn-out зобов'язань	Повна відповідність трудовому законодавству досягнута
--	---	---	--

Компанія увійшла в переговорний процес із сильнішою системою управління, вищою прозорістю та чітко сформульованою ціннісною пропозицією щодо талентів.

Ключові співробітники отримали зрозумілі механізми утримання, прив'язані до етапів угоди, що замінило неформальні очікування лояльності конкретними домовленостями. Це дозволило зберегти всю ключову команду протягом щонайменше восьми місяців після придбання та підтримати виконання earn-out цілей і фінансових очікувань засновників.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Компанію було придбано за оцінкою приблизно на 20% вищою за початкові очікування засновників. Команда засновників перейшла від залежності від неформальних практик та інституційної пам'яті до роботи на основі документованих і аудитопридатних систем, які підвищили довіру покупця та знизили операційні ризики.

Що створив цей проєкт

Разом ці два проєкти сформували єдиний шлях створення вартості: спочатку — побудова організаційного фундаменту, необхідного для зростання, а потім — перетворення цієї зрілості на готовність до придбання та вищу цінність угоди.

Вплив на бізнес

Сукупний ефект від трансформаційних напрямів

- **Масштаб річного доходу суттєво зріс** протягом трансформаційного періоду
- **Інноваційна спроможність компанії посилилась** завдяки спеціалізованим R&D-моделі
- Корпоративне управління та підзвітність значно покращились
- **Ключові таланти збережені** в процесі поглинання та інтеграції
- **Підвищено готовність до due diligence** завдяки формалізованим HR та операційним процесам
- **Успішна стратегічна угода** стала можливою завдяки організаційній зрілості та безперервності бізнесу

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Компанія пройшла шлях від швидкозростаючого бізнесу, що значною мірою спирався на засновників, до більш зрілої, масштабованої та готової до придбання організації. Структура, система винагород, управління талантами та механізми корпоративного управління стали взаємопов'язаними елементами єдиної системи, створеної не лише для підтримки зростання, а й для захисту та збільшення вартості бізнесу, перетворивши операційний ризик на актив угоди.