

Від управлінської кризи до відновлення бізнесу

Трансформація 2021–2023 років почалася як відповідь на поглиблення управлінської кризи, а згодом була перебудована вже в умовах війни. Робота стабілізувала керівництво, захистила критично важливий клієнтський дохід, покращила прибутковість і допомогла компанії адаптуватися до радикально зміненого операційного середовища.

КЛІЄНТ	МАСШТАБ	ГЕОГРАФІЯ	МОЯ РОЛЬ
Консалтингова інжинірингова компанія у сфері цифрової трансформації, що працює з клієнтами Fortune 500 і глобальними технологічними компаніями	Міжнародний бізнес з річним доходом в десятки мільйонів доларів США	США, Західна та Східна Європа	Операційний партнер із прямою звітністю акціонерам

Мене залучив один з основних акціонерів компанії на початку 2021 року, щоб розібратися з управлінською кризою, яка посилювалася. Дохід знижувався, клієнти йшли, а лідерській команді бракувало узгодженості та спроможності, щоб розвернути негативну динаміку.

Менш ніж за рік російсько-українська війна докорінно змінила операційне середовище. Дорожню карту трансформації довелося перебудувати, переглянути управлінські припущення, а критично важливі заходи прискорити в умовах, яких ніхто не планував.

Система трансформації

01 Діагностика кризи та адаптивна дорожня карта трансформації	02 Організаційний дизайн і перебудова керівництва	03 Архітектура винагороди та перегляд моделі участі в капіталі
--	--	---

Діагностика кризи та адаптивна дорожня карта трансформації

БІЗНЕС-ЗАДАЧА

У першій половині 2021 року компанія перебувала в активній управлінській кризі. Дохід знижувався, утримання клієнтів погіршувалося, а лідерській команді бракувало і узгодженості, і спроможності зупинити падіння. Акціонери бачили симптоми, але не мали чіткого розуміння першопричин і структурованого плану дій.

Коли на початку 2022 року почалася російсько-українська війна, початкова дорожня карта трансформації перестала бути достатньою. Операційне середовище, профіль ризиків і вимоги до лідерської команди змінилися практично за одну ніч. Це вимагало повернутися до діагностики і перебудувати весь план уже в кризових умовах.

РІШЕННЯ

- Проведено комплексний аналіз організаційних процесів, фінансових метрик та операційної результативності в усіх локаціях і функціях.
- Проведено структуровану оцінку команди топ-керівників та старшого менеджменту: управлінської спроможності, стратегічної узгодженості та відповідності майбутній трансформації.
- Підготовлено детальний діагностичний звіт для основних акціонерів: висновки щодо першопричин, пріоритизовані рекомендації та поетапну дорожню карту трансформації.
- Визначено ключові фінансові й операційні метрики для кожного департаменту, створивши основу для операційної прозорості та видимості прогресу трансформації.
- Розроблено та впроваджено регулярну систему нарад С-рівня - внутрішніх і з акціонерами - що забезпечувала стратегічне й операційне узгодження під час трансформації. Регулярна фасилітація нарад протягом перших шести місяців після впровадження.
- Після початку війни повністю переглянуто дорожню карту: переоцінені пріоритети, прискорені критичні втручання і переглянутий склад лідерської команди з урахуванням нової операційної реальності.

РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ БІЗНЕСУ

2 дорожні карти трансформації підготовлено	6 місяців спроектована і впроваджена система управління для топ-керівництва	2 роки сталой реалізації трансформації в умовах управлінської кризи та війни
---	--	---

Вперше акціонери отримали структуроване бачення того, що саме спричиняло спад. Компанія перестала реагувати на окремі симптоми і почала ухвалювати рішення на основі спільного діагнозу.

Здатність швидко переглянути дорожню карту після початку війни, замість намагатися виконувати план, створений для інших умов, сама по собі стала критично важливим результатом. Це означало, що кожне наступне втручання було налаштоване під реальне середовище, а не під очікування, які існували до війни.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Компанія перейшла від реактивного реагування на кризу до дисциплінованого управління трансформацією. Коли операційне середовище різко змінилося, трансформація адаптувалася, а не зупинилася.

Організаційний дизайн і перебудова лідерства

БІЗНЕС-ЗАДАЧА

Діагностика підтвердила, що управлінська криза мала структурні причини: межі ролей були нечіткими, відповідальність розмитою, а частину ключових лідерських позицій займали люди, які не відповідали стратегічному напрямку компанії. Це прямо впливало на падіння доходу та втрату клієнтів.

Війна суттєво посилила цю задачу. Початкову оцінку того, які лідери здатні провести трансформацію, довелося повністю переглянути: робота в умовах активного геополітичного потрясіння вимагала іншого типу лідерства, ніж передбачала довоєнна дорожня карта. Склад топ-команди довелося перебудовувати повторно.

РІШЕННЯ

- Перебудовані ролі, зони відповідальності та лінії підпорядкування в організації за допомогою RACI-матриці, закріпивши чітку відповідальність і права на ухвалення рішень на кожному рівні.
- Запроваджено, змінено та скасовано ролі на основі як початкової діагностики, так і нових вимог, що з'явилися після початку війни.
- Замінено 4 із 7 ключових ролей новими лідерами, відібраними відповідно до стратегічних цілей компанії, переглянутої дорожньої карти трансформації та вимог роботи в умовах тривалих потрясінь.

РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ БІЗНЕСУ

4 із 7 ключових ролей замінено стратегічно узгодженими талантами	RACI матрицю впроваджено в усіх функціях	↑ eNPS задоволеність працівників покращилася попри масштаб змін	↑ CSAT відновився паралельно з перебудовою керівництва
--	--	---	--

Заміна більш ніж половини ключових лідерських позицій, включно з роллю CEO, спочатку як відповідь на внутрішню управлінську кризу, а потім із додатковим переглядом після того, як війна змінила вимоги до лідерства, була рішенням із високою ціною помилки в один із найчутливіших моментів новітньої історії компанії.

Результатом стала лідерська команда, створена для умов, у яких компанія реально опинилася. Попри сильну організаційну турбулентність, посилену війною, eNPS і CSAT покращилися, що показало: нова лідерська структура створила стабільність, а не додатковий збій.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Організація перейшла від структури керівництва, сформованої історичною роллю людей і неформальними зв'язками, до структури, спроектованої під вимоги трансформації та кризової стійкості. Відповідальність стала явною, рішення - швидшими, а компанія отримала команду, узгоджену з тим напрямом, куди їй потрібно було рухатися.

Архітектура винагороди та перегляд моделі участі в капіталі

БІЗНЕС-ЗАДАЧА

Модель винагороди відображала інший етап історії компанії. Система фінансової мотивації була слабо пов'язана з бізнес-результатами, участь у капіталі не використовувалася як інструмент узгодження інтересів, а нечіткість прав власності та участі в капіталі створювала напругу.

У ситуації, де правильні лідери були критично важливими для виживання і відновлення бізнесу, архітектура винагороди не була спроектована так, щоб їх утримувати.

РІШЕННЯ

- Розроблено та формалізовано індивідуальні й командні компенсаційні структури для керівників С-рівня з прямим зв'язком між винагородою, результативністю та стратегічними цілями дорожньої карти трансформації.
- Забезпечено узгодженість дизайну винагороди з новою організаційною структурою з Напрямом 02: відповідальність, очікування і винагорода були чітко пов'язані між собою наскрізно.
- Впроваджено участь у капіталі як інструмент утримання та узгодження для ключових позицій С-рівня, щоб топ-керівники мали реальну частку в одужанні компанії та її довгостроковій ефективності.
- Переструктуровано таблицю учасників (Cap Table) відповідно до нової реальності власності та мотивації.

РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ БІЗНЕСУ

+25% зростання EBITDA у 2022–2023	–12% скорочення OPEX	С-рівень запроваджено участь у капіталі та перебудовано Cap Table	70% доходу компанії захищено завдяки утриманню ключових клієнтів
---	--------------------------------	--	--

Оновлена лідерська команда отримала прямий інтерес у відновленні компанії. Чіткіша система фінансової мотивації, сильніше узгодження інтересів через участь у капіталі та вища відповідальність сприяли вимірюваному фінансовому покращенню попри тривале воєнне потрясіння.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Винагорода перейшла від застарілої структури, сформованої ще до кризи, до архітектури, орієнтованої на майбутні бізнес-цілі, поточний масштаб компанії, вимоги трансформації та реальність роботи в умовах тривалого потрясіння. Лідери С-рівня перейшли від фіксованої оплати до винагороди, пов'язаної з участю в капіталі, де їхні фінансові результати були прив'язані до тих самих результатів, яких мала досягти компанія.

Що створила ця робота

Ця робота почалася як відповідь на внутрішню управлінську кризу і мала адаптуватися в реальному часі до однієї з найбільш руйнівних геополітичних подій у новітній історії Європи. Критичним фактором досягнення результатів стала здатність побудувати й утримувати структурований, але гнучкий підхід в умовах, що постійно змінювалися.

Бізнес-вплив

Інтегрований бізнес-ефект напрямів трансформації

- **Зупинено падіння доходів і стабілізовано ключові клієнтські відносини** - саме це було ядром кризи, з якої почалася робота
- **EBITDA зросла на 25%** у 2022–2023 роках в умовах активного воєнного потрясіння
- **OPEX скорочено на 12%** завдяки структурній та операційній перебудові
- **4 із 7 ключових ролей перебудовано, включно з CEO**; склад лідерської команди переглядався двічі, щоб відповідати змінним умовам
- **eNPS і CSAT покращилися** - стабілізацію підтвердили і працівники, і клієнти

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Компанія увійшла в цю роботу в стані управлінської кризи: падіння доходу, втрата клієнтів, дисфункція лідерства і зростання невизначеності. Вийшла вона з перебудованим керівництвом, оновленою структурою, чіткими зонами відповідальності, узгодженою системою винагороди, прозорішими процесами та збереженою клієнтською базою. Російсько-українська війна перевірила кожне припущення, на якому будувалася трансформація.

Витримала дисципліна чесної діагностики, швидкої адаптації та виконання в умовах, які вимагали і того, і іншого.