

Захист цінності угоди через організаційний аудит (Due Dilligence) і перебудову системи управління

Міжнародний онлайн-трейдинговий брокер проходив через зміну власника. Інвестору було недостатньо лише фінансового аудиту перед купівлею бізнесу (due diligence). Справжній ризик для вартості угоди був всередині організації: ключові люди, продуктове знання, узгодженість керівництва, компенсаційна логіка та здатність компанії працювати без збоїв під час і після транзакції.

КЛІЄНТ	МАСШТАБ	ГЕОГРАФІЯ	МОЯ РОЛЬ
Міжнародний онлайн-трейдинговий брокер	Швидкозростаючий бізнес середнього розміру; понад 1 млн зареєстрованих трейдерів у десятках країн	Європа, Південно-Східна Азія	Консультант з HR та організаційного дизайну із прямою звітністю основному інвестору

Мене залучили, щоб підтримати інвестора з обох сторін угоди: спочатку оцінити організаційні ризики до закриття угоди, а потім перебудувати управлінську модель після закриття та узгодити компанію зі стратегічними цілями нових власників.

Система трансформації

01 Організаційний due diligence до придбання	02 Перебудова організації під нові бізнес-цілі
--	--

Організаційний due diligence до придбання

БІЗНЕС-ЗАДАЧА

Інвестору була потрібна чітка картина організаційних ризиків до фінального рішення щодо придбання. Фінансова логіка угоди суттєво залежала від утримання ключових талантів і захисту критично важливого продуктового знання, але ці ризики не були видимими через стандартний фінансовий due diligence. Без чіткого розуміння, хто саме утримує цінність компанії, де сконцентроване критичне знання і наскільки ймовірно, що ключові люди залишаться, інвестор міг зіткнутися з втратою вартості одразу після закриття угоди.

РІШЕННЯ

- Змапована бізнес-модель компанії, критичні фактори успіху, ключові компетенції, ролі та люди, від яких залежить безперервність бізнесу.
- Проаналізовано наявні HR-процеси та компенсаційні практики за локаціями і ролями; проведено оцінку ризиків утримання ключових співробітників.
- Підготовлено структуровані рекомендації для інвестора, що безпосередньо вплинули на переговорну позицію.
- Тісна співпраця з лідерською командою придбаної компанії протягом усього M&A-процесу та шести місяців після переходу власності, щоб зберегти довіру, безперервність і операційну стабільність.

РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ БІЗНЕСУ

100% ключових талантів утримано або замінено планово	0 незапланованих виходів ключових талантів під час або після угоди	5 країн ризики щодо людей і процесів оцінено	6 місяців підтримки лідерства після закриття угоди
---	--	---	---

Інвестор увійшов у транзакцію з чітким розумінням ризиків для вартості угоди, пов'язаних із людьми. Ключові таланти були або утримані, або замінені планово й за взаємною домовленістю, а не втрачені через некеровану плінність.

Структурована оцінка організаційних ризиків посилила переговорну позицію інвестора та зменшила невизначеність щодо утримання талантів, продуктового знання і безперервності бізнесу після закриття угоди.

Послідовна співпраця з лідерством придбаної компанії під час і після закриття угоди допомогла зберегти довіру в найчутливіший момент транзакції.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Інвестор увійшов в угоду з рівнем організаційної ясності, якого на цьому етапі бракує більшості угод: з мапою талантів, відкаліброваною картиною ризиків утримання та конкретними рекомендаціями, а не з загальною надією, що ключові люди залишаться після закриття.

Перебудова організації під нові бізнес-цілі

БІЗНЕС-ЗАДАЧА

Після закриття угоди компанію потрібно було узгодити з новим стратегічним напрямом власників. Наявна команда С-рівня була сформована під попередню модель власності та вже не повністю відповідала цілям наступного етапу розвитку компанії.

Ризик був високим. У трейдінговому бізнесі, що працює в режимі реального часу і має велику міжнародну клієнтську базу, невдало керований перехід управління міг одночасно пошкодити дохід, довіру клієнтів, впевненість працівників і операційну безперервність.

РІШЕННЯ

- Перебудовано 80% топ-ролей: визначила нові ролі CEO, CFO, CPO та HRD з вимогами й очікуваннями, узгодженими зі стратегічними цілями нових власників. Усі чотири ролі були закриті.
- Розроблено компенсаційну структуру С-рівня, включаючи компонент участі в капіталі, що з першого дня пов'язує мотивацію керівництва з цілями інвестора на 2022–2023 рр.
- Перебудовано функції HR та підбору талантів для підтримки найму на нових ринках, утримання на існуючих, а також підтримки порядку денного нової керівної команди.
- Створено операційні та інвестиційні бюджети для обох функцій, визначені метрики результативності та звітність, а також та зроблено прозорішими рішення щодо розподілу ресурсів і масштабування.
- Розроблено дорожню карту HR і підбору талантів на 2022–2023 роки, узгодивши пріоритети, інвестиції та плани найму зі стратегічними цілями зростання компанії.

РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ БІЗНЕСУ

4 із 4 топ-ролей перебудовано та закрито	0% падіння доходу під час зміни власника та керівництва	Стабільний CSAT довіру клієнтів збережено	Стабільний eNPS впевненість працівників збережено
--	---	---	---

Майже вся топ-команда була перебудована без перебоїв у доході. Чотири критично важливі лідерські ролі були переосмислені та закриті, поки компанія продовжувала працювати під час переходу власності.

Задоволеність клієнтів і настроїв працівників залишилися стабільними, що підтвердило: перехід був засвоєний без шкоди для клієнтських відносин або внутрішньої впевненості. Компенсація, пов'язана з участю в капіталі, узгодила нову лідерську команду з цілями інвестора та зменшила ризик стратегічного неспівпадіння.

Паралельно функції HR та підбору персоналу були перепроєктовані, забезпечені бюджетами та чіткими операційними планами — що дало новій керівній команді розуміння інвестицій у персонал, можливостей найму і пріоритетів масштабування на 2022–2023 рр.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Компанія перейшла від моделі управління, побудованої під пріоритети попереднього власника, до управлінського контуру та топ-ролей, спроектованих під новий стратегічний напрям. Ролі, очікування, система винагороди та функція управління людьми були перебудовані для підтримки наступної фази зростання.

Перехід був видимим там, де це було потрібно: у системі управління та відповідальності топ-команди. І водночас непомітним там, де це мало найбільше значення: у безперервності доходу, довірі клієнтів і стабільності працівників.

Що створила ця робота

Ці два напрями роботи спрацювали як єдина система захисту вартості угоди. Due diligence до придбання показав, де організаційна цінність могла бути втрачена. Реорганізація після закриття угоди відновила модель керівництва, необхідну для захисту і активації цієї цінності.

Інвестор отримав те, чого часто бракує під час придбань: організаційну ясність до закриття угоди та узгодженість керівництва після закриття. Компанія також отримала прозорішу модель управління людьми з визначеними бюджетами, планами щодо персоналу та дорожньою картою масштабування в новій структурі власності.

Бізнес-вплив

Інтегрований бізнес-ефект напрямів трансформації

- **100% ключових талантів утримано** або замінено планово, що захистило основне джерело цінності після угоди
- **0% падіння доходу** під час перебудови управлінської команди та зміни власника
- **4 топ-ролі перебудовано й закрито** відповідно до нових стратегічних цілей
- **CSAT і eNPS залишилися стабільними** під час переходу, зберігши довіру клієнтів і працівників
- **Запроваджена компенсація з участю в капіталі** для нової команди С-рівня, узгоджена з цілями інвестора на 2022–2023 рр.
- **Посилена переговорна позиція інвестора** через структуровану оцінку організаційних ризиків та рекомендації

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

До цього проєкту інвестор підходив до угоди з обмеженим розумінням організаційних ризиків, які найчастіше руйнують цінність після угоди: відтік талантів, втрата знань і розузгодженість керівництва.

На завершення пост-угодного етапу компанія мала перебудовану структуру керівництва та топ-команду з узгодженою системою винагороди, стабільну клієнтську й співробітницьку базу та функцію управління людьми, спроектовану під наступну фазу зростання і підкріплену плануванням персоналу, операційними й інвестиційними бюджетами та чіткою дорожньою картою масштабування. Усе це було реалізовано без перебоїв у доході.