Керівник без повного найму

Fractional в Україні: як це працює і скільки коштує

Як бізнес залучає досвідчених керівників, зокрема C-level, на часткову зайнятість.
21 глибинне інтерв'ю — переважно з тими, хто працює у форматі fractional.



глибинне інтерв'ю

6

функціональних напрямів

маркетинг · фінанси · операційне керування · IT / цифрова трансформація · комерційний розвиток · e-commerce

Жовт.–груд. 2025

період проведення інтерв'ю

ЩО ЦЕ Fractional — це коли досвідчений зовнішній керівник управляє функцією бізнесу частину часу, а не на повну ставку.

Авторка та дослідниця: **Ната Вегас**

МІЖНАРОДНИЙ КОНТЕКСТ

Формату понад 20 років. Помітним він став нещодавно

У світі формат відомий щонайменше з початку 2000-х.

2001

ВЕЛИКА БРИТАНІЯ

The CFO Centre: фінансове керівництво для малого й середнього бізнесу без повного штатного найму.

2009–2010

США

Chief Outsiders: заснування компанії та задокументовані у 2010 році послуги Fractional CMO.

2024

США · ДІЛОВІ МЕДІА

Harvard Business Review публікує статтю про можливості й обмеження залучення керівників на часткову зайнятість.

REVELIO LABS · 2018 → 2024

5 → 18 на 1 000

Стільки нових керівних позицій із кожної 1 000 згадували fractional у 2018 і 2024 роках. Зростання — ×3,6.

Це частота в професійних профілях, а не частка компаній чи розмір ринку.
Джерело: Revelio Labs, 11.03.2025.

А що в Україні?

Ми поговорили з 21 людиною, щоб зрозуміти, як формат працює тут: що пропонують, як платять і де виникають складнощі.

Це історичні орієнтири, а не детальна хронологія. Читайте більше у повному дослідженні.
Джерела: The CFO Centre (історія компанії); Chief Outsiders (історія та повідомлення від 15.12.2010); Harvard Business Review, 02.07.2024; Revelio Labs, 11.03.2025.

ШІСТЬ ГОЛОВНИХ ВИСНОВКІВ

Під словом fractional ховається кілька різних форматів

За спільною назвою стоять різні управлінські практики, способи організації роботи й моделі оплати.

01 Чотири різні практики

Регулярне управління, тимчасове управління, побудова системи з подальшою передачею команді та консалтинг — суміжні, але це різні практики.

02 Наймають під задачу, а не під посаду

Зовнішнього керівника залучали, щоб запустити напрям, налагодити роботу команди або закрити паузу до найму штатного керівника.

03 Важать повноваження, а не години

Важливо, які рішення може ухвалювати керівник і за що відповідає.

04 Різна організація роботи

Керівник працює сам, з командою клієнта, з власними підрядниками або через агенцію.

05 Єдиної логіки ціноутворення немає

Платять помісячно, погодинно, за проєкт, інколи додають бонус за результат.

06 Співпраця буксує там, де не домовились

Коли незрозуміло, хто за що відповідає, у керівника немає повноважень, а очікування сторін різні.

ВИСНОВОК

Ринок ще не домовився, що саме називати fractional. Кожна компанія підбирає формат під свою ситуацію.

Основа: 21 глибинне інтерв'ю. Висновки описують практики, про які розповіли учасники, а не їхню

КОЛИ БІЗНЕСУ МОЖЕ БУТИ ПОТРІБЕН FRACTIONAL?

Не завжди потрібен ще один штатний керівник

Шість ситуацій з інтерв'ю, коли компанії вигідніше залучити керівника частково, ніж наймати в штат.

СИТУАЦІЯ → УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАВДАННЯ

Функція у бізнесі ще не сформована

→ Визначити структуру, процеси, відповідальність і пріоритети.

Команда є, але бракує керування

→ Координувати роботу, ухвалювати рішення й організовувати виконання.

Компанія запускає новий напрям

→ Сформувати план розвитку, організувати команду й реалізацію.

Бізнес змінює штатного керівника

→ Тримати функцію, поки шукають нового керівника, і передати йому справи.

Потрібно перебудувати процеси

→ Налаштувати систему роботи й передати її внутрішній команді.

Досвід C-level потрібен, але не на повний день

→ Взяти стільки часу топменеджера, скільки реально потрібно.

ГОЛОВНИЙ ВИСНОВОК

Відправна точка — управлінське завдання бізнесу, а не назва формату співпраці.

Сценарії зведено з інтерв'ю. Наскільки кожен поширений, ми не оцінювали.

ЩО САМЕ ОТРИМУЄ КОМПАНІЯ?

Під назвою Fractional можуть пропонувати різні послуги

Різниця не в годинах, а в тому, чи людина справді керує функцією.

УЧАСТЬ В УПРАВЛІННІ ФУНКЦІЄЮ

1 **Регулярний зовнішній керівник**

Управляє функцією, координує людей, визначає пріоритети й ухвалює рішення в межах погоджених повноважень.

2 **Тимчасовий або перехідний керівник**

Забезпечує управління у визначений період — під час зміни керівника або трансформації функції у компанії.

3 **Побудова системи з передачею**

Налаштовує процеси, створює правила, навчає команду й передає функцію внутрішній команді.

ЕКСПЕРТИЗА

4 **Консалтинг і стратегічні консультації**

Діагностує й розробляє рекомендації, але сам функцією не керує.

НА ЩО ЗВЕРНУТИ УВАГУ

Консультант, який дав рекомендації і пішов, — це не fractional-керівник.

Fractional-керівник **керує функцією і відповідає за її результат**.

Схема розмежовує чотири суміжні моделі, описані учасниками. Вони не є взаємовиключними й не показують частку ринку.

ЯК ОРГАНІЗОВАНА СПІВПРАЦЯ?

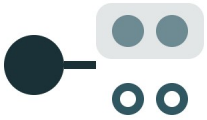
Fractional-керівник не обов’язково працює сам

Учасники описали три способи організувати роботу.



Керівник + команда клієнта

Координує внутрішніх працівників, не обов’язково приводячи власну команду.



Керівник + залучені виконавці

Використовує підрядників або власних спеціалістів для окремих завдань.



Агентська модель

Керівник працює від агенції, а поруч — інші спеціалісти її команди або мережі.

Зовнішній керівник · Команда клієнта · Залучені виконавці

А скільки часу потрібно?

Єдиного стандарту немає

ОБСЯГ · ГОДИН НА МІСЯЦЬ



Були й домовленості, де обсяг визначали задачі, а не години.

ТРИВАЛІСТЬ СПІВПРАЦІ



Обмежені в часі перехідні проєкти

Багаторічна робота з компанією

Це приклади описаних моделей

ГОЛОВНИЙ ВИСНОВОК

Порівнюйте **обсяг управління, склад команди, відповідальність і очікуваний результат** — не лише години.

Числові приклади — окремі описані формати, не середнє або норма.

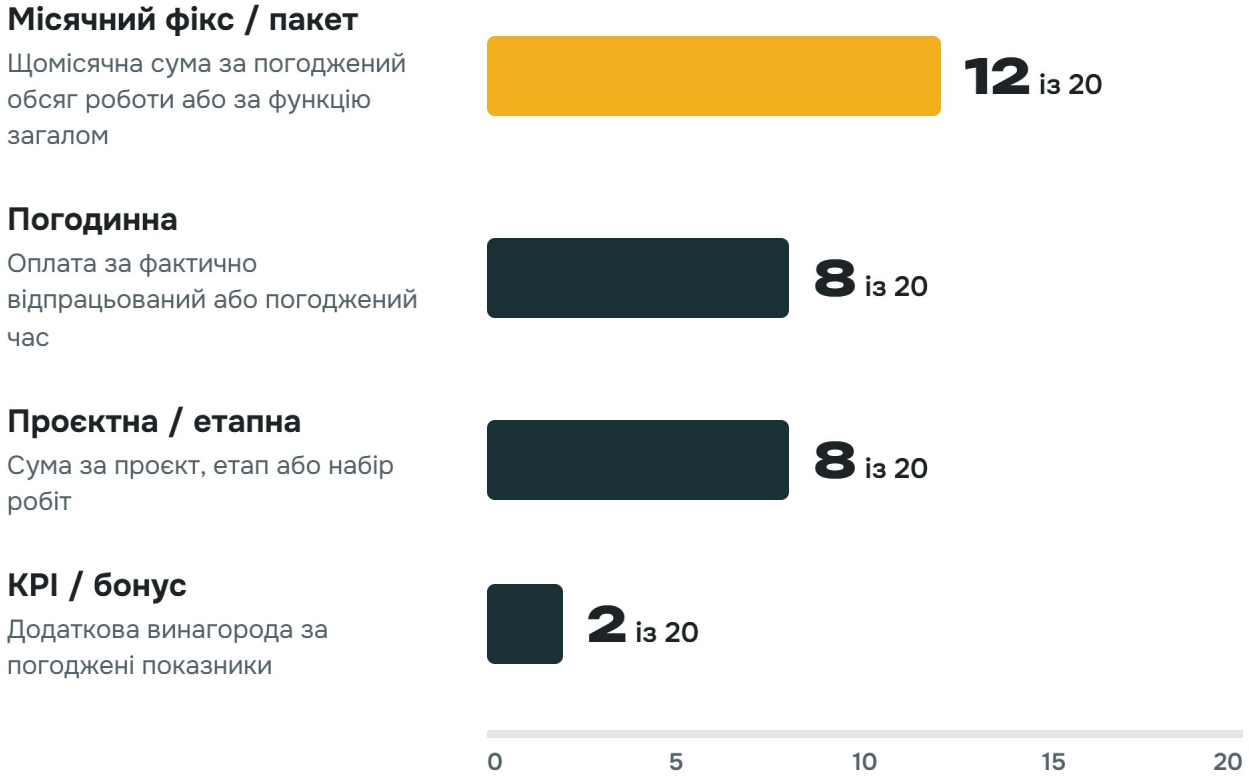
ЯК ОПЛАЧУЮТЬ FRACTIONAL-ПОСЛУГИ?

У Fractional немає єдиної моделі оплати

Ціна формується чотирма способами, окремо або в комбінації.

Моделі оплати, згадані в інтерв'ю

Кількість інтерв'ю, у яких згадано модель · N = 20



ЩО ВАЖЛИВО ДЛЯ ЗАМОВНИКА

Місячний фікс і погодинна ставка продають різне: в одному випадку погоджений обсяг роботи або результат, в іншому — час.

База: 20 інтерв'ю з фахівцями, які працюють у форматі fractional або поруч із ним. Показано, у скількох інтерв'ю згадано кожну модель. Сума більша за 20, бо учасники поєднують кілька моделей.

СКІЛЬКИ КОШТУЮТЬ FRACTIONAL-ПОСЛУГИ?

Ціни дуже різні, бо продається різне

$1 000 – $13 900

на місяць — розкид названих сум

18 з 20 фахівців назвали конкретні цифри. У графіки потрапили ті, які можна порівняти між собою: 17 цін від 13 людей (12 місячних, 5 погодинних). Решту не включили через невизначену валюту, іншу одиницю або відсутність порівнюваного числа.

А. Місячні суми й пакети

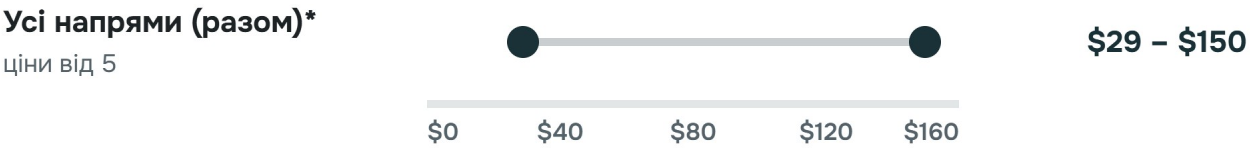
USD на місяць · найменша й найбільша названа сума



Чому такий розкид. У маркетингу поруч стоять ціни окремих людей і агентські пакети. В операційному управлінні — пакети на різну кількість годин. У фінансах — оцінки для різної глибини залучення. Це не прайс на один і той самий продукт.

Б. Погодинні ставки

USD за годину · найменша й найбільша названа ставка



* Напрями об’єднано, щоб ставку окремого учасника не можна було впізнати.

ЯК ЧИТАТИ ЦІ ГРАФІКИ

Це цифри, які назвали самі учасники: їхні ціни, пакети та їхня оцінка ринку. Це не середня ціна по ринку.

Не множте погодинну ставку на години, щоб отримати місячну: для цього потрібні фактичні години, склад послуги й умови договору.

Точки — найменша й найбільша названа сума, а не типова ставка. Напрями, де порівнянних цін замало, окремо не показано. Суми в євро перераховано за курсом ЄЦБ на 28.11.2025 (€1 = $1,1566), тому частина значень неокруглена.

ЩО З ЦЬОГО ВИПЛИВАЄ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Шість рішень, які варто ухвалити до старту

У прикладах з інтерв'ю результат залежав не стільки від годин чи ставки, скільки від домовленостей на старті. Ось що варто бізнесу вирішити до підписання договору.

РІШЕННЯ	ЩО ВИДНО У ЗВІТІ	ЩО ЗАФІКСУВАТИ
01 **Вирішіть, що купуєте: управління чи пораду**	Під назвою fractional продають і регулярне керування функцією, і консультації. Назва не завжди відповідає реальній відповідальності.	Чи ухвалює людина рішення і чи відповідає за функцію. Якщо ні, це консалтинг. Він теж корисний, але оцінювати його треба інакше.
02 **Дайте повноваження до старту, а не в процесі**	Труднощі зі змінами учасники пов'язували з розривом між поставленою задачею і реальним впливом на команду й рішення.	Бюджет, участь у наймі, право визначати пріоритети, кому звітує команда і яка роль власника.
03 **Домовтеся про доступність, а не про офіс**	У кількох випадках компанія вимагала роботи в офісі або на повний день, і це обмежувало формат. Частина керівників веде кількох клієнтів паралельно, а дехто описував досвід перевантаження.	Обсяг годин, ритм зустрічей, як швидко керівник виходить на зв'язок у критичній ситуації і скільки в нього інших клієнтів.
04 **Розділіть процесний і бізнес-результат**	Побудовані процеси та передачу функції команді учасники описували. Зростання продажів чи прибутку досягали не завжди, або цього не можна перевірити.	Що має бути створено і до якого строку. Які показники в прямому впливі керівника, а які залежать від бюджету, команди й ринку. Точку відліку варто визначити ще до старту.
05 **Рахуйте повну вартість, а не ставку**	Учасники називали місячні суми від $1 000 до $13 900. Але за ними стоять різні речі: ціна однієї людини, пакет агенції з командою, різна кількість годин або відповідальність за результат.	Гонорар, підрядники, час вашої команди, інструменти і ваш власний час на взаємодію.
06 **Плануйте вихід з першого дня**	Частина співпраць — це перехідні проєкти або побудова системи з подальшою передачею. Тривалість коливається від коротких проєктів до багаторічної роботи.	Горизонт співпраці, хто прийме функцію і за якими ознаками передачу вважати завершеною.

ПРО ДОСЛІДЖЕННЯ

Перша хвиля завершена. Запрошую до другої

21
глибинне інтерв'ю

20 + 1
фахівців у форматі fractional або поруч із ним і одна замовниця

Жовт.–груд. 2025
дані зібрано

Вибірка нерепрезентативна. Результати описують досвід і оцінки учасників, а не статистику ринку.

УЧАСНИКИ

Дякуємо усім учасникам першої хвилі. Перелік усіх учасників — у повному звіті на **fractional.com.ua**.

ДРУГА ХВИЛЯ

Кількісне опитування компаній і керівників — і тих, хто вже має досвід fractional-співпраці, і тих, хто не мав.

ДОЛУЧАЙТЕСЯ ДО ДРУГОЇ ХВИЛІ

Залучали fractional-керівника чи самі працюєте в цьому форматі? Напишіть мені.

Запрошую і замовників, і виконавців.

ПОВНИЙ АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ
fractional.com.ua

Ната Вегас
Авторка та дослідниця · linkedin.com/in/nata-vehas