

**Повышение
эффективности управления
инвестиционно-строительным
холдингом путем трансформации
организационной модели**

Рост выручки

в 3 раза

выдержит
целевая модель

-20%

Затраты на
административный
персонал

В 3 раза

снижение
операционной
нагрузки
на топ-менеджмент

Результаты проекта по повышению эффективности управления инвестиционно-строительным холдингом путем трансформации организационной модели

Ситуация, цели и задачи

Ситуация

- Клиент — крупнейший, динамично растущий инвестиционно-строительный холдинг одной из стран СНГ.
- Направления деятельности:
 - девелоперский бизнес: строительство жилых, коммерческих зданий;
 - тендерный бизнес: строительство инфраструктуры, промышленных объектов.
- Количество бизнес-единиц: 12.
- Планы холдинга: удвоить выручку в следующие 5 лет.
- Руководство опасается снижения управляемости холдингом при его дальнейшем росте.

Цели и задачи

Разработать такую организационную модель холдинга, которая:

- поддерживает стратегическую цель по удвоению выручки компании в течение 5 лет;
- снижает операционную нагрузку на собственников;
- обеспечивает соблюдение нормы управляемости;
- способствует сокращению совокупных затрат на АУП¹ в расчете на 1000 сотрудников как минимум на 20%.

¹ АУП — административно-управленческий персонал.

Подход к реализации проекта

Диагностика текущей организационной модели холдинга (выявление ключевых проблемных зон).

Анализ организационных моделей ведущих мировых компаний-аналогов.

Формирование альтернативных вариантов целевой организационной модели.

Проведение стратегической сессии с руководством для выбора целевой организационной модели.

Разработка плана перехода от текущей организационной модели к целевой.

Результаты диагностики

Ограничения для роста бизнеса

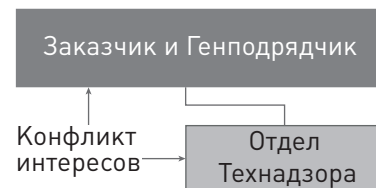
- Холдинг наиболее близок к **операционному типу**: КЦ² сам осуществляет часть основных процессов и жестко контролирует текущую деятельность БЕ³.
- **Руководитель холдинга перегружен**: его норма управляемости превышает среднюю в отрасли в 2 раза: 9 подчиненных по отрасли vs 19 в холдинге.
- **КЦ плохо справляется с координирующей ролью** (обмен опытом между БЕ, внедрение инноваций и т. п.).

Патологии ключевых функций

- **Функция технадзора слита с функцией генподрядчика**, что не позволяет должным образом контролировать качество строительства объектов.
- **Ответственность за функционал технического заказчика «размыта»** между КЦ и БЕ.

Отсутствие баланса в системе целеполагания и мотивации

- **Цели компании не каскадированы** до уровня ключевых показателей эффективности топ-менеджмента.
- **Система премирования непрозрачна**; размер премии конкретного сотрудника не зависит от его персональных результатов работы.



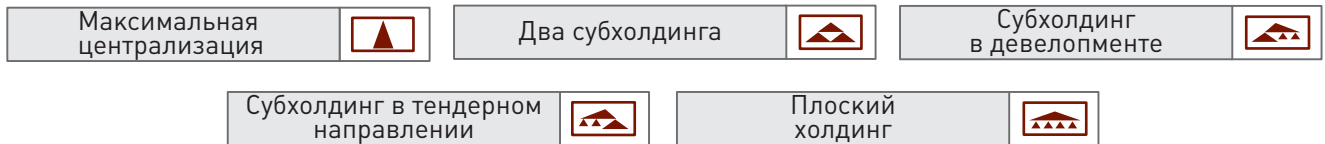
Структура вознаграждения в компании

0%	Бонус: личный успех
43%	Бонус: успех компании
57%	Оклад

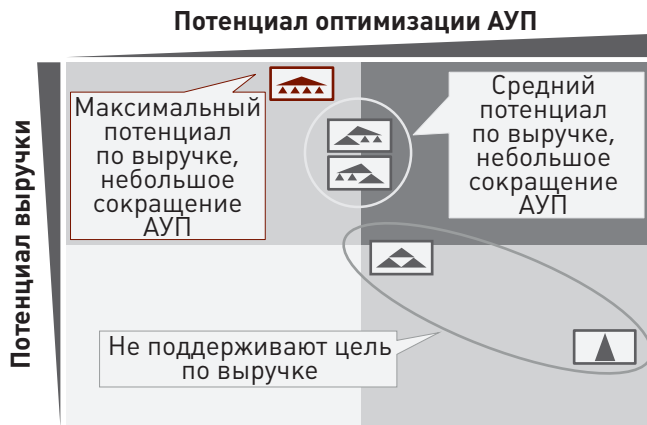
² КЦ — корпоративный центр; ³ БЕ — бизнес-единица.

Ключевые рекомендации

1. Предложено 5 вариантов целевой оргмодели



2. Совместно с руководством холдинга выбран наиболее привлекательный вариант



Целевая оргмодель — «Плоский холдинг»

- 4 БЕ, по одной на продуктовый сегмент: МЖС⁴, ИЖС⁵, Инфраструктура, Здания.
- Ответственность БЕ – операционная прибыль.
- Передача в БЕ большинства основных функций; сохранение в КЦ только вопросов привлечения и распределения инвестиций, а также взаимодействия с органами государственной власти верхнего уровня.

⁴ МЖС — многоэтажное жилищное строительство.

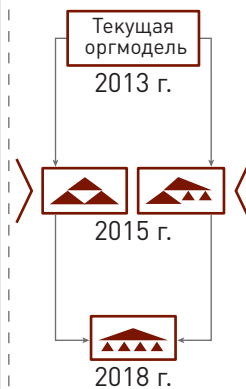
⁵ ИЖС — индивидуальное жилищное строительство.

3. Разработан вариативный план перехода к целевой организационной модели

Быстрый переход к «Плоскому холдингу» затруднен нехваткой руководителей, которым можно делегировать высокий уровень самостоятельности, поэтому предложены два варианта промежуточной организационной модели:

Два субхолдинга — преимущества:

- Возможность постепенно подготовить топ-менеджеров тендерных БЕ к более высокому уровню автономии (полноценная ответственность за операционную прибыль) путем плавного перехода к целевому состоянию тендерного направления холдинга.
- Использование опыта курирующего бизнес акционера в отладке процессов в новых БЕ тендерного субхолдинга.



Субхолдинг в девелопменте — преимущества:

- Возможность в относительно короткий срок освободить курирующего бизнес акционера от необходимости операционного контроля над деятельностью тендерного направления.
- Быстрый переход к целевому состоянию тендерного направления (БЕ «Инфраструктура» и «Здания») без промежуточного создания субхолдинга.

Целевые результаты и эффекты проекта

Соблюдение нормы управляемости



Сокращение затрат на АУП за счет:

- уменьшения количества дивизионов;
- централизации всех сервисных функций на уровне дивизионов.

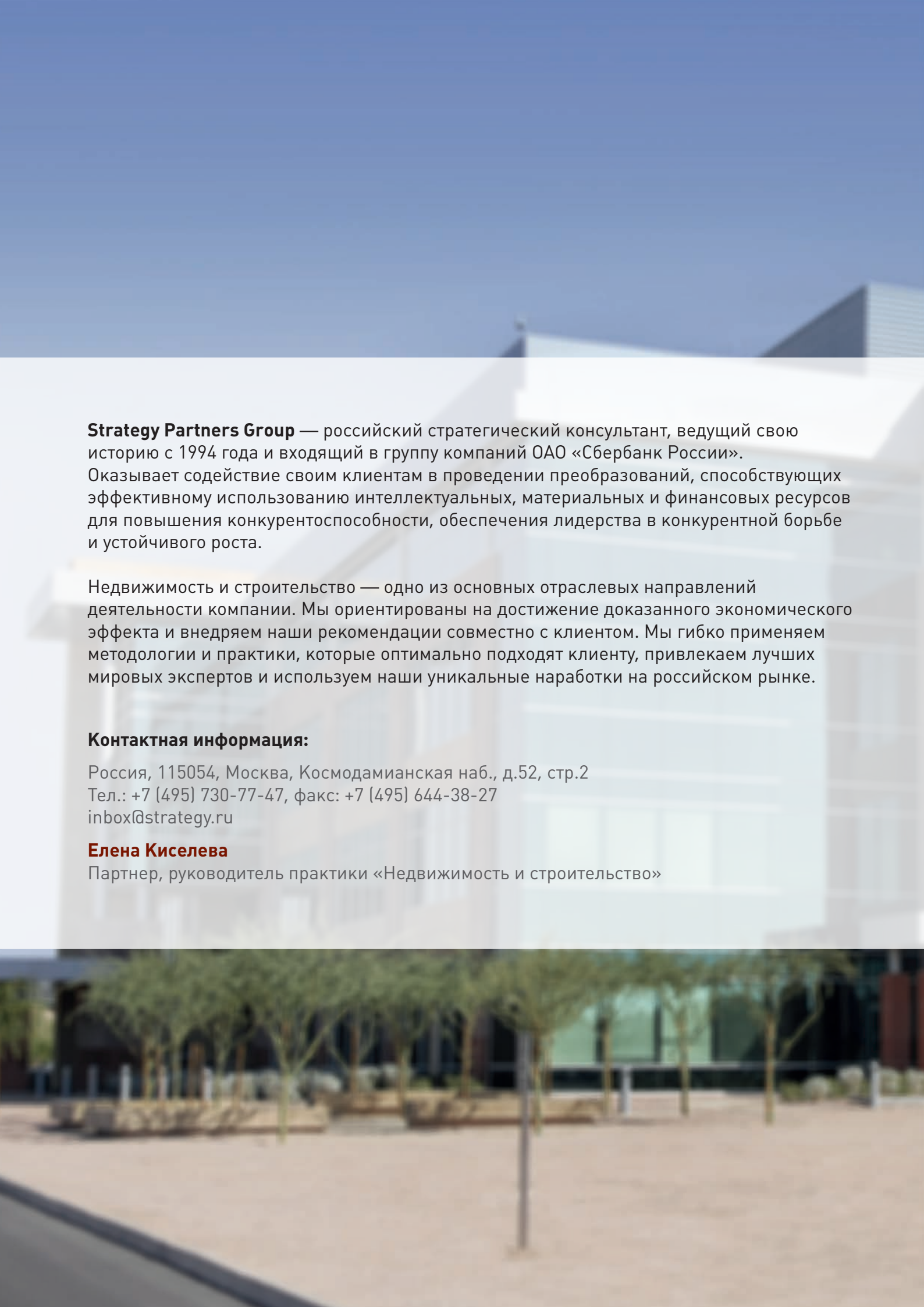
Возможность достичь целей по увеличению оборотов (оргмодель выдержит трехкратный рост)



Устранение существующих организационных патологий:

- разделение функций генподрядчика и технадзора между БЕ и КЦ;
- разграничение ответственности за функцию техзаказчика и т.д.

Предложенная организационная модель обеспечит управляемый рост бизнеса при значительном сокращении удельных затрат на АУП (экономия 0,5 млн долл. / 1000 сотрудников).



Strategy Partners Group — российский стратегический консультант, ведущий свою историю с 1994 года и входящий в группу компаний ОАО «Сбербанк России». Оказывает содействие своим клиентам в проведении преобразований, способствующих эффективному использованию интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов для повышения конкурентоспособности, обеспечения лидерства в конкурентной борьбе и устойчивого роста.

Недвижимость и строительство — одно из основных отраслевых направлений деятельности компании. Мы ориентированы на достижение доказанного экономического эффекта и внедряем наши рекомендации совместно с клиентом. Мы гибко применяем методологии и практики, которые оптимально подходят клиенту, привлекаем лучших мировых экспертов и используем наши уникальные наработки на российском рынке.

Контактная информация:

Россия, 115054, Москва, Космодамианская наб., д.52, стр.2
Тел.: +7 (495) 730-77-47, факс: +7 (495) 644-38-27
inbox@strategy.ru

Елена Киселева

Партнер, руководитель практики «Недвижимость и строительство»