

**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 АУП<sup>1</sup> в расчете на 1000 сотрудников как минимум на 20%.

<sup>1</sup> 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

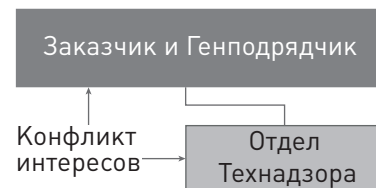
- Холдинг наиболее близок к **операционному типу**: КЦ<sup>2</sup> сам осуществляет часть основных процессов и жестко контролирует текущую деятельность БЕ<sup>3</sup>.
- **Руководитель холдинга перегружен**: его норма управляемости превышает среднюю в отрасли в 2 раза: 9 подчиненных по отрасли vs 19 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.



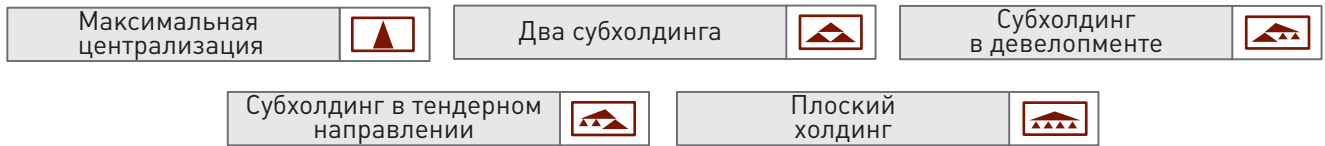
### Структура вознаграждения в компании

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

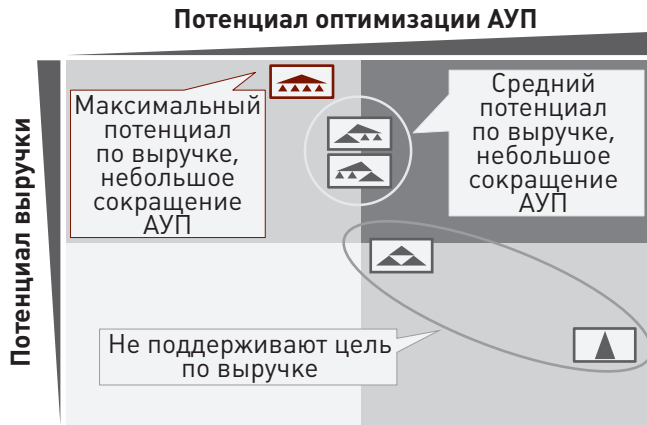
<sup>2</sup> КЦ — корпоративный центр; <sup>3</sup> БЕ — бизнес-единица.

# 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: МЖС<sup>4</sup>, ИЖС<sup>5</sup>, 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.

<sup>4</sup> МЖС — многоэтажное жилищное строительство.

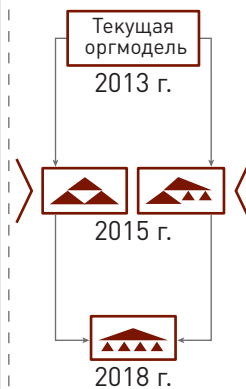
<sup>5</sup> ИЖС — индивидуальное жилищное строительство.

## 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



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



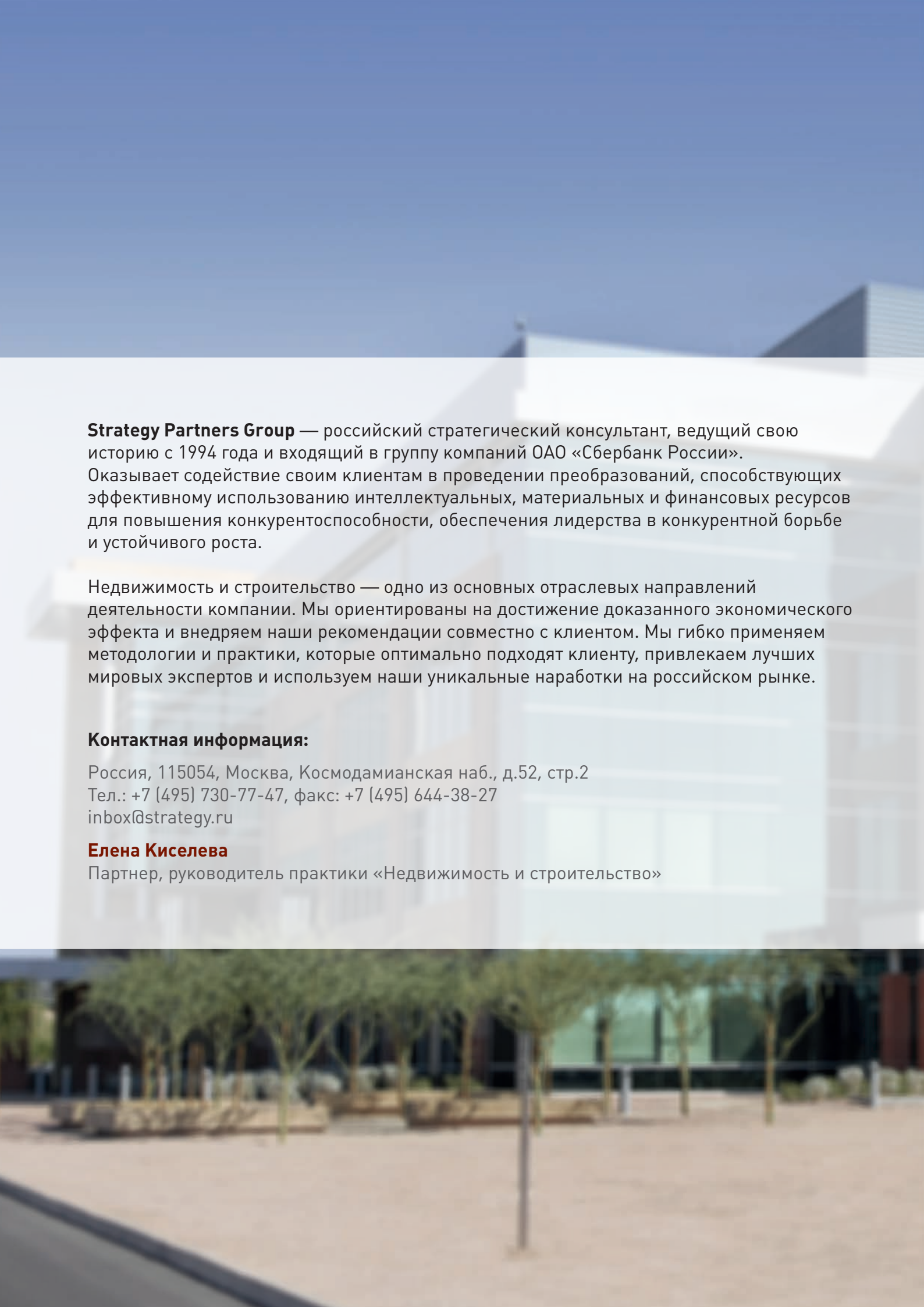
### Сокращение затрат на АУП за счет:

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

### 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](mailto:inbox@strategy.ru)

**Елена Киселева**

Партнер, руководитель практики «Недвижимость и строительство»