

Акционерное общество «XXX»

## Стратегия развития арендодателя недвижимости на 2021-2026 гг.

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор АО «XXX»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

" \_\_\_\_ " декабря 2020г.

## Оглавление

<b>1. Анализ внутренней и внешней среды, оценка рисков .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Анализ внутренней среды .....</b>	<b>3</b>
1.1.1. Общее описание деятельности предприятия .....	3
1.1.2. Описание организации продаж услуг .....	4
1.1.3. Описание системы управления персоналом .....	4
1.1.3. Описание средств информационных технологий .....	5
1.1.4. Анализ деятельности предприятия .....	5
1.1.5. Анализ результатов предприятия в сравнении с сопоставимыми компаниями 10	10
1.1.6. Описание текущей стратегии развития .....	11
<b>1.2. Анализ рынка коммерческой недвижимости Москвы ....</b>	<b>15</b>
1.2.1. Общий анализ рынка .....	15
1.2.2. Анализ конечных потребителей .....	17
1.2.3. Анализ конкурентной ситуации .....	19
1.2.4. Анализ факторов, влияющих на развитие рынка .....	24
1.2.5. Прогноз развития рынка .....	28
<b>1.3. Оценка рисков реализации стратегии развития .....</b>	<b>29</b>
1.3.1. Риски оттока потребителей продукции (работ, услуг) .....	29
1.3.2. Финансовые риски .....	30
1.3.3. Отраслевые риски .....	31
1.3.4. Страновые и региональные риски .....	32
1.3.5. Правовые риски .....	32
<b>2. Стратегические цели предприятия .....</b>	<b>33</b>
<b>3. Показатели достижения целей развития предприятия .....</b>	<b>33</b>
<b>4. Мероприятия, необходимые для достижения целей стратегии развития .....</b>	<b>35</b>
<b>5. Финансовое и ресурсное обеспечение стратегии развития ....</b>	<b>35</b>
<b>6. План мероприятий по реализации стратегии развития .....</b>	<b>36</b>
<b>7. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития .....</b>	<b>36</b>
<b>Приложение 1. Список БЦ микрорайона .....</b>	<b>37</b>
<b>Приложение 2. Список складов микрорайона .....</b>	<b>37</b>
<b>Приложение 3. Концепция здорового офиса .....</b>	<b>37</b>
<b>Приложение 4. Бизнес-процесс контроля показателей .....</b>	<b>37</b>
<b>Приложение 5. Бизнес-процесс контроля плана мероприятий .</b>	<b>37</b>

На нашем сайте размещены несколько [примеров разработанных нами стратегий](#). [Как заказать построение стратегии](#), можно узнать по ссылке. Хотите узнать о возможностях [оптимизации расходов](#) на эту услугу? Читайте в разделе ["Стоимость разработки стратегии развития предприятия"](#).

 Если вы [заполните эту форму](#), мы подготовим [коммерческое предложение](#), учитывающее возможности такой оптимизации.

## **1. Анализ внутренней и внешней среды, оценка рисков**

### **1.1. Анализ внутренней среды**

#### **1.1.1. Общее описание деятельности предприятия**

Акционерное Общество «XXX» (далее – Общество) было создано в \*\*\*\* году. Прежнее наименование Открытое акционерное общество «XXX», являющееся непубличным акционерным обществом, зарегистрировано Московской регистрационной палатой \*\* июня \*\*\*\* года (Свидетельство о государственной регистрации №\*\*\*\*.\*\*\*)

Адрес: \*\*\*\*\*, Россия, Москва, .....

Согласно Уставу, целями деятельности Общества является получение прибыли и повышение рыночной стоимости его акций.

Основными видами деятельности в соответствии с Уставом Общества являются .....

Кроме того, для достижения своих целей Общество может осуществлять иные виды деятельности:

- .....

Одной из важнейших частей инфраструктуры АО «XXX» является .....

.....

Кроме того, на площадях АО «XXX» располагаются:

- .....

Арендаторами Общества в том числе являются .....

Обеспечивая необходимые условия для ведения бизнеса, Общество предоставляет широкий спектр производственных и административных помещений, .....

АО «XXX» как социально ответственное предприятие .....

АО «XXX» осуществляет закупки товаров, работ, услуг в соответствии Федеральным законом от \*\* июля \*\*\*\* г. № \*\*\*-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» и разработанным и утвержденным Положением о закупках товаров, работ, услуг для АО «XXX».

#### **Таблица 1. Список крупнейших поставщиков АО «XXX» в \*\*\*\* г.**

.....

Все поставщики АО «XXX» являются отечественными компаниями. Иностраные поставщики у Общества отсутствуют.

### **1.1.2. Описание организации продаж услуг**

Общество сотрудничает с ведущими риэлтерскими агентствами Москвы. Информация о сдаваемых в аренду помещениях присутствует на порталах недвижимости <https://realty.yandex.ru/>, <https://www.cian.ru/>, <https://amo.ru/>, <https://of.ru/> и других.

Арендной политикой Общества выстроен эффективный механизм определения минимального размера арендной платы для каждого из объектов недвижимости Общества, а именно на основании

- .....

Ценовая политика регулируется ежегодно утверждаемым прейскурантом.

В стоимость арендной платы входят эксплуатационные расходы, в том числе круглосуточная охрана здания и прилегающей территории, система контроля доступа.

Дополнительные платные услуги:

- круглосуточный въезд и охраняемая парковка;
- уборка помещений;
- сигнализация с выводом на пульт охраны здания;
- сейф в хранилище;
- предоставление в аренду оборудования и мебели;
- проведение ремонтных работ.

### **1.1.3. Описание системы управления персоналом**

В Обществе утверждены организационная структура предприятия, положения о подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции.

На основе имеющихся вакансий в штатном расписании и заявок от руководителей подразделений, инспекторы по кадрам подбирают необходимых кандидатов посредством личных контактов, обращения в службы по трудоустройству, объявлений в прессе и т. д.

Окончательное решение о приеме кандидата на работу принимает директор.

Оформление, трудовая деятельность, увольнение персонала осуществляется в соответствии с действующим трудовым законодательством РФ. Делопроизводство по персоналу осуществляет инспектор по кадрам.

Ответственность за организацию первичных и контроль проведения повторных производственных инструктажей по охране труда, организацию специального обучения электро- и пожарной безопасности возлагается на начальника отдела ОТ.

Ответственность за своевременное выполнение мероприятий по охране труда, технике безопасности и производственной санитарии в подчиненных

подразделениях, а также за соблюдение подчиненными работниками Правил по технике безопасности, пожарной и электробезопасности возлагается на начальников соответствующих подразделений.

Обучение персонала проводится с целью поддержания требуемого уровня квалификации действующего персонала предприятия. Потребности во внешнем обучении учитываются в бюджете на следующий год.

В Обществе действуют внутренние нормативные документы, регламентирующие оплату труда сотрудников:

- Положение об оплате труда и дополнительных выплатах работников АО «XXX»;
- Положение о премировании в АО «XXX».

### **\*.\*.\*. Описание средств информационных технологий**

В целях оперативного сбора информации для принятия управленческих решений, проведения анализа деятельности предприятия и текущей оценки финансово-хозяйственной деятельности на предприятии действует система документооборота, способствующая упорядочению и ускорению информационных процессов, предусматривающая формы, сроки и порядок представления отчетности (информации) как путем заполнения вручную типовых форм, так и посредством локальных компьютерных программ.

Все подразделения оснащены, в той или иной степени, техническими средствами управления и обработки информации на базе персональных компьютеров.

Наиболее полно автоматизированы следующие виды деятельности: бухгалтер, экономическая и финансовая деятельность, кадрово-правовая деятельность, документооборот.

#### **1.1.4. Анализ деятельности предприятия**

##### **1.1.4.1. Выполнение плана по основным показателям деятельности Общества**

##### **Таблица 2. План/факт по основным показателям деятельности Общества**

.....

В целом основная деятельность Общества на протяжении периода \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. была успешной. Объем реализации вырос со \*\*\*,\* млн. руб. до \*\*\*, \* млн. руб., чистая прибыль - с \*\*, \* млн. руб. до \*\*, \* млн. руб., рентабельность продаж – с. \*,\*% до \*\*, \*%. Все эти показатели были достигнуты с учётом того, что на капитальные затраты расходовалось всегда меньше плана, а численность персонала сократилась

с \*\* до \*\* человек .....

Себестоимость реализованной продукции, работ и услуг, включая коммерческие и управленческие расходы, возросла. На рост себестоимости повлияли следующие факторы:

1. ....

### 1.1.4.2. Анализ финансовых коэффициентов

Таблица 3. Финансовые коэффициенты за \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.

	****	****	****	****	**.**.****
	<b>Прибыльность по EBITDA, %</b>				
<b>Значение</b>	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*
<b>Норма</b>	>*				
	<b>Коэффициент автономии</b>				
<b>Значение</b>	**,**	**,**	**,**	**,**	**,**
<b>Норма</b>	*,* - *,*				
	<b>Коэффициент платежеспособности</b>				
<b>Значение</b>	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*
<b>Норма</b>	* и более				
	<b>Коэффициент текущей ликвидности</b>				
<b>Значение</b>	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*
<b>Норма</b>	* - *				
	<b>Чистый оборотный капитал</b>				
<b>Значение</b>	** **	** **	** **	** **	** **
<b>Норма</b>	>*				

Прибыльность по EBITDA демонстрирует высокую рентабельность предприятия.

Коэффициент автономии отражает высокую степень независимости Общества от внешних займов.

Активы уверенно покрывают сумму долгосрочных и краткосрочных обязательств (Коэффициент платежеспособности).

Ликвидность финансов не вызывает сомнения.

Чистый оборотный капитал имеет положительное значение и имеет тенденцию к быстрому росту.

В целом финансовая оценка предприятия хорошая.

### 1.1.4.3. Выполнение ключевых показателей эффективности деятельности Общества

Расчет значений КПЭ производился в соответствии с Положением «О системе ключевых показателей эффективности деятельности АО «XXX», утвержденным решением Совета директоров Общества от \*\* мая \*\*\*\* года

Протокол №\*\*.

Фактическое выполнение ключевых показателей деятельности (КПЭ) Общества с \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. - см. Таблица 4.

**Таблица 4. Выполнение плановых значений КПЭ**

.....

Размер ежегодных дивидендов вырос с \*,\* до \*,\* млн. руб., рентабельность акционерного капитала - с \*,\*% до \*,\*%, выручка – со \*\*\*,\* до \*\*\*, \* млн. руб., рентабельность продаж – с \*,\*% до \*\*%, производительность труда – с \*\*\*\* до \*\*\*\* руб. на работника. Операционные расходы снижались ежегодно возрастающими темпами – с \*,\*% в \*\*\*\* году до \*,\*% в \*\*\*\* году.

Как видно из приведённых данных, планы по КПЭ Общества регулярно перевыполнялись с \*\*\*\*-\*\*\*\* гг..

**1.1.4.4. Анализ результатов продаж**

Общая площадь здания, расположенного по адресу ул. Смольная, д.\*\*....., согласно сведениям внесенных в Единый государственный реестр недвижимости (Далее – ЕГРН) составляет \*\* \*\*\*,\* кв. м. Класс здания В, высота потолков от \* до \*,\* метров.

Общество также владеет помещением по адресу ..... площадью \*\*\*,\* кв. м. складского назначения, которое также сдано в аренду.

**Таблица 5. Занятость арендопригодных площадей**

	****	****	****	****	** . ** . ****
Арендопригодная площадь, кв. м.	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***
Сдано в аренду, кв. м.	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***
% от арендопригодных, %	**	**	**	**	**
Сдано в аренду зале торжеств, кв. м.	***	***	****,*	***	***

.....

**Рисунок 1. Динамика арендопригодных и занятых площадей**

Как видно из представленных данных (Таблица 5 и Рисунок 1), Общество постоянно стремилось увеличивать арендопригодную площадь для достижения своих уставных целей - получение прибыли и повышение рыночной стоимости его акций. В результате, на протяжении \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. размер арендованной площади рос.

Но в \*\*\*\* году вследствие пандемии COVID-\*\*, экономического кризиса, текущего состояния алмазной и ювелирной отраслей произошло сокращение

занятых площадей.

Имеются возможности для дальнейшего увеличения арендопригодных площадей. ....

Площади, требующие серьезной реконструкции, составляют \*\*\*\* кв. м.

Результаты анализа отраслевой принадлежности арендаторов (Таблица 6, Рисунок 2) показывают, что .....

#### **Таблица 6. Отраслевая принадлежность арендаторов, штук**

.....

.....

#### **Рисунок 2. Динамика отраслевой принадлежности арендаторов, штук**

Структура выручки по категориям арендованной площади с годами менялась (Таблица 7, Рисунок 3), но неизменно наибольший вклад приносили .....

В период \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. средневзвешенная арендная ставка упала с \*\*\* до \*\*\* руб. за кв. м. в месяц, в первую очередь, за счёт снижения ставок аренды производственных и складских площадей.

#### **Таблица 7. Арендованная площадь по категориям помещений**

.....

.....

#### **Рисунок 3. Динамика структуры выручки по категориям помещений, %**

Средняя площадь сдаваемого в аренду помещения росла до \*\*\*\* года включительно. В \*\*\*\* году динамика изменения средней площади зависела от отрасли. ....

#### **Таблица 8. Средняя площадь арендуемого помещения, кв. м.**

.....

.....

#### **Рисунок 4. Динамика средней площади арендуемого помещения, кв. м.**

Крупные арендаторы занимают большую долю в выручке от арендуемых площадей (Таблица 9). Двое крупнейших арендаторов приносят \*\*% выручки. Такая структура арендаторов является рискованной, так как потеря хотя бы одного из них снизит доходы предприятия более чем на \*\*%.

#### **Таблица 9. Доля арендаторов в выручке, %**

.....



Общество не только сдаёт площади в аренду, но и предоставляет дополнительные платные услуги – см. Таблица 10 и .....

Рисунок 5. Увеличение объёма дополнительных платных услуг – одно из перспективных направлений развития. Однако, для организации востребованных на рынке услуг требуются инвестиции.

**Таблица 10. Выручка по типам услуг, тыс. руб. с НДС**

.....

**Рисунок 5. Доли услуг в выручке**

.....

**1.1.5. Анализ результатов предприятия в сравнении с сопоставимыми компаниями**

**Таблица 11. Показатели деятельности предприятия в сравнении с конкурентами**

	.....			.....			.....			АО «XXX»		
	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****
	<b>Прибыльность по EBITDA, %</b>											
<b>Значение</b>	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	***,*	***,*	***,*	**,*	**,*	**,*
<b>Норма</b>	>*											
	<b>Коэффициент автономии</b>											
<b>Значение</b>	**,*	**,*	*,**	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*
<b>Норма</b>	*,* - *,*											
	<b>Коэффициент платежеспособности</b>											
<b>Значение</b>	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	***,*	***,*	***,*
<b>Норма</b>	* и более											
	<b>Коэффициент текущей ликвидности</b>											
<b>Значение</b>	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*
<b>Норма</b>	* - *											
	<b>Чистый оборотный капитал</b>											
<b>Значение</b>	_* ***	_* ***	* ***	_* ***	_* ***	_* ***	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***
<b>Норма</b>	>*											

В таблице красным цветом выделены показатели, значения которых выпадают за рамки норматива, а зелёным - наилучшие значения. Отметим, что все предприятия в анализируемые годы показывали высокую прибыльность по EBITDA. Что касается платёжеспособности, финансовой устойчивости, АО «XXX» находится вне конкуренции среди сопоставимых предприятий.

## **Выводы по результатам анализа результатов работы Общества за прошлый период:**

.....

### **1.1.6. Описание текущей стратегии развития**

Стратегия развития Общества ранее не была формализована в виде отдельного документа, но стратегические цели и пути их достижения были сформулированы в Долгосрочной программе развития Общества на период \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. (далее – Программа), разработанной и утверждённой в \*\*\*\* году.

В Программе на основе

- .....,

были определены следующие стратегические цели Общества:

\*. ....

Для достижения поставленных стратегических целей был разработан план мероприятий, который был разбит на \* этапа:

- Первый этап – \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.
- Второй этап – \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.
- Третий этап – \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.

Для реализации первого этапа были запланированы необходимые инвестиции, определены ключевые показатели эффективности деятельности Общества.

Как показал анализ, проведённый в п. \*.\*.\*, плановые значения показателей эффективности были перевыполнены.

Мероприятия, запланированные на период \*\*\*\*-\*\*\*\* гг., в основном, были проведены. Исключение составляют мероприятия, проведение которых оказалось нецелесообразным по причине .....

- .....

Модернизация здания АО «XXX» (вентиляция, освещение, режим хранения и др.) была произведена только частично по причине ограниченного бюджета, выделенного на это мероприятие.

Реализации плана мероприятий на \*\*\*\* год помешала пандемия COVID-\*\* и связанные с ней ограничения, введённые на уровне Правительства РФ и мэрии Москвы.

На темпы достижения стратегических целей Общества в \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. в наибольшей степени повлияли \* фактора:

1. Результаты социально-экономического развития РФ
2. Состояние ..... рынка
3. Пандемия COVID-\*\*



Условия, сложившиеся в ..... отрасли в \*\*\*\* году, также описывались как «кризис»<sup>4</sup>. Объемы продаж ..... в долларах снизились на \*\*% с начала \*\*\*\* года по июнь по сравнению с таким же периодом прошлого года. Объем продаж ..... снизился на \*\*%. Судя по Индексу глобальных цен на ..... - индикатору для схожего глобального ассортимента товаров - цены на ..... упали на \*,\*% с начала года до \*\* июля и к середине года находились на самом низком уровне за \*\* недели – см. Рисунок 8.

.....

### **Рисунок 8. Индикатор цен на .....**

Трудности, стоявшие перед отраслью в \*\*\*\* были хорошо понятны: .....

\*\* июля \*\*\*\* года ....., сократила план производства ..... на \*\*\*\* год примерно до ....., что ниже предыдущего плана, составлявшего ..... Но даже в сегменте ..... при предыдущем плане ожидалось падение объема производства ..... более чем на % в годовом выражении.

Согласно оценкам \*\*\*\* года ожидалось, что долгосрочный глобальный объем производства ..... будет все больше падать ежегодно по меньшей мере до \*\*\*\* года. Хотя общее настроение отрасли характеризовалось как безрадостное, причины предполагались только в перепроизводстве, но не в отсутствии спроса со стороны конечного потребителя. Ожидавшееся повышение спроса должно было решить проблемы отрасли к \*\*\*\* году.

Пандемия COVID-\*\*, поразившая мир в \*\*\*\* году, разрушила эти надежды. Сейчас никто даже не пытается прогнозировать срок восстановления ..... рынка до того момента, как будет найдено и применено эффективное медицинское решение этой проблемы.

В \*\*\*\* году из-за коронавируса спрос на ..... обрушился. .... - крупнейшая в мире ..... компания - \* октября \*\*\*\* года опубликовала результаты продаж ..... за сентябрь \*\*\*\* года<sup>5</sup>. За \* месяцев \*\*\*\* года продажи ..... продукции снизились на \*\*% год к году — до \*,\*\* млрд долларов. На ..... сырье пришлось \*\*, \*% всех продаж, или \*,\*\* млрд долларов в денежном выражении. На ..... заработала только \*\*, \* млн долларов.

Падение продаж на \*\*% год к году выглядит внушительно, но если посмотреть динамику последних лет, то ситуация выглядит еще хуже. Чтобы корректно оценить масштаб текущего кризиса, имеет смысл сравнить продажи первых \* месяцев \*\*\*\* года с аналогичным периодом за \*\*\*\* год, когда ситуация на рынке ..... продукции была более стабильной.

4 \*\*\*\*.//\*\*\*.\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*.\*\*\*/\*\*/\*\*\*\*\*/114662.\*\*\*\*

5 \*\*\*\*.//\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*/\*\*\*\*/\*\*\*\*\*9\*2020/

### 1.1.6.3. Пандемия COVID-\*\*

Все последствия поразившей мир пандемии ещё предстоит оценить, но уже сейчас можно привести следующие данные<sup>6</sup>:

- ВВП РФ в первом полугодии \*\*\*\* года составил \*\*, % по отношению к тому же периоду \*\*\*\* года (второй квартал – \*\*%),
- Производство ..... за январь-сентябрь \*\*\*\* года – \*\*, % от уровня \*\*\*\* года.
- Падение производства изделий ..... за тот же период – \*\*, %,
- Дефицит бюджета за январь-август \*\*\*\* года составил \* \*\*, \* млрд. руб.,
- Внешнеторговый оборот в \*\*\*\* году – \*\*% от уровня \*\*\*\* года,
- Сальдо прибылей и убытков организаций – \*\*, % от прошлого года,
- В январе-августе \*\*\*\* г. доля убыточных организаций по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года увеличилась на \*, \* процентного пункта и составила \*\*, %.

Приведённые данные свидетельствуют об экономическом кризисе. Динамика выхода из кризиса будет зависеть от эффективности санитарно-эпидемиологических мероприятий.

В результате пандемии основная масса арендаторов Общества полностью прекратила коммерческую деятельность. Вследствие ограничений, введенных на законодательном уровне, Общество было вынуждено .....

### **Выводы по результатам анализа возможности достижения стратегических целей Общества:**

1. ....

Таким образом, нужно констатировать, что в \*\*\*\*-\*\*\*\*о гг. претворился в жизнь наиболее пессимистический сценарий из тех, что рассматривались в Программе. Произошедшие за этот период события заставляют руководство Общества пересмотреть список стратегических целей организации.

Не отказываясь от долгосрочных стратегических целей \*-\*, руководство Общества выносит на стратегический уровень цель №\* -

.....

Достижение этой цели требует, помимо всего прочего, выработки маркетинговой стратегии на основе анализа рынка коммерческой недвижимости

---

<sup>6</sup> \*\*\*\*.://\*\*\*\*.\*\*\*.\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*1\*\*\*\*9/\*\*\*\*-09-2020.\*\*\*

Москвы (см. п. \*.\*).

## **1.2. Анализ рынка коммерческой недвижимости Москвы**

### **1.2.1. Общий анализ рынка**

#### **Складская и производственная недвижимость**

.....

Аналитики международной консалтинговой компании Knight Frank подвели итоги III квартала \*\*\*\* года на складском рынке Московского региона<sup>7</sup>.

По итогам III квартала \*\*\*\* года общий объем качественной складской недвижимости в Московском регионе достиг \*\* \*\*\* кв. м. За прошедшие девять месяцев на рынке было введено в эксплуатацию \*\*\* \*\*\* кв. м складских объектов.

\*\*\*% от общего объема нового предложения, или \*\*\* \*\*\* кв. м, пришлось на объекты, реализованные для сдачи в аренду на открытом рынке.

По прогнозам аналитиков Knight Frank, к концу \*\*\*\* года общий объем введенной складской недвижимости на рынке Московского региона составит \*\*\*-\*\*\* тысяч кв. м. - см. Рисунок 9.

.....

#### **Рисунок 9. Динамика ввода складских площадей в Московском регионе**

По оценке экспертов, доля вакантных площадей достигла \*\*\* \*\*\* кв. м. качественной складской недвижимости (\*, \*%), став минимальной с \*\*\*\* года, когда этот показатель составлял \*, \*% - см. Рисунок 10.

На рынке Московского региона сохраняется высокий уровень средневзвешенной запрашиваемой ставки аренды. По итогам III квартала \*\*\*\* г. она составила \* \*\*\* руб./м\*/год triple net – см. Рисунок 11.

---

<sup>7</sup> \*\*\*\*\*.://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*/2393/2421/\*\*\*\*\*/14495

.....

**Рисунок 10. Доля вакантных площадей по округам Москвы<sup>8</sup>**

.....

**Рисунок 11. Средняя ставка аренды по округам Москвы**

Несмотря на влияние коронавируса на финансовый и реальный сектора экономики, многие отрасли продолжают успешно функционировать<sup>9</sup>. Последствия коронавируса для складского рынка не привели к приостановке бизнес-активности. Логистические подразделения компаний работают над поиском новых площадок для размещения складов и логистических центров.

Рынок складской недвижимости на текущий момент – один из самых стабильных сегментов рынка, ставки аренды на котором, благодаря низкому объему нового строительства и низкой доле вакантных площадей, имеют высокий потенциал роста. Но текущая макроэкономическая неопределенность будет сдерживать значительный рост ставок.

**Офисная недвижимость**

Аналитическая группа офиса швейцарской оценочной компании Swiss Appraisal в России и СНГ представила исследование рынка офисов класса С (В-) в Москве по итогам I полугодия \*\*\*\* года<sup>10</sup>.

Рынок офисов класса С (В-) показал .....

В Москве эксплуатируется свыше \*\* млн кв. м. помещений класса С, что составляет около \*\*% офисного рынка. Офисные объекты класса С (В-) в Москве по большей части сконцентрированы в зоне .....

.....

**Рисунок 12. Динамика объёма нового предложения, новых сделок и доли свободных площадей**

В III квартале спрос на средние по размеру офисы начал восстанавливаться после спада во II квартале<sup>11</sup>.

В классе А ожидается рост показателя вакантности по итогам года<sup>12</sup>. В классе В ожидается .....

8\*\*\*\*.://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*\* /\*\*\*\*\*/596/\*\*\*\*\*/\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*-3-  
\*\*\*\*\*-2020-7561.\*\*\*

9 \*\*\*\*.://\*\*2.\*\*\*\*\*.\*\*\*/\*\*\_\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*19-\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*

10 \*\*\*\*.://\*\*\*\*\*.\*\*\* /2393/2420/\*\*\*\*/14316

11 \*\*\*\*.://\*\*\*.\*\*\*.\*\*\*/\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\_\*\*\*\*\*

12 \*\*\*\*.://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*\* /\*\*\*\*\*/597/\*\*\*\*\*/\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*-1-  
\*\*\*\*\*-2020-7424.\*\*\*



Во-первых, офисы, которые в начале года перестали продвигать ввиду наличия потенциального арендатора, вновь вышли на рынок, так как большинство сделок на ранних стадиях переговоров было перенесено на более поздний период меньшей неопределенности. Во-вторых, некоторые пользователи, в том числе крупные, отказываются полностью или частично от своих площадей: при пандемии многие компании внедряли режим удаленной работы и решили сохранить такой подход и впоследствии, что привело к резкому снижению потребности в площадях.

Отдельно стоит отметить готовность многих арендодателей идти на частичные уступки и размещать на освобождаемых площадях субарендаторов. Совокупность этих факторов привела к росту вакантности во II кв. \*\*\*\* года, хотя по отношению к началу года индикатор все еще находится на более низком уровне.

В текущем году ожидается .....

Сдерживающим фактором роста вакантности офисов остается .....

Годовое изменение запрашиваемых ставок аренды до сих пор является предметом споров, однако увеличения стоимости текущих свободных офисов .....

До конца года ожидается сохранение .....

При этом сопоставимого крупного объема ввода, как наблюдалось в период кризиса \*\*\*\* года, .....

### **1.2.2. Анализ конечных потребителей**

#### **Складская и производственная недвижимость**

Лидером в структуре спроса стал сегмент .....<sup>13</sup>: на него пришлось \*\*% от общего объема сделок, что является самым высоким показателем за все время наблюдения за рынком складской недвижимости не только в столичном регионе, но и в России в целом. Доля сделок, заключенных сегментом ....., возросла на \*\* п. п. по сравнению с итоговым показателем \*\*\*\* года.

Второе место занял сегмент ....., объем сделок в котором по итогам III квартала \*\*\*\* г. составил \*\*\* кв. м, или \*\*% от совокупного поглощения. Доля сделок, заключенных представителями ....., снизилась на \* п. п. по сравнению с итоговым показателем \*\*\*\* года, когда она достигла \*\*%.

\*\*%, или чуть более \*\*\* кв. м, пришлось на .....

.....

### **Рисунок 13. Динамика распределения сделок по профилю арендаторов**

Основные критерии выбора помещения под склад арендаторами<sup>14</sup>:

- .....

<sup>13</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*/2393/2421/\*\*\*\*/14187

<sup>14</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/

Предприятия ищут новые складские помещения в следующих случаях:

- Организация нового бизнеса,
- Организация нового направления бизнеса,
- Потребность в дополнительных площадях,
- Недовольство характеристиками склада, условиями оплаты,
- Желание сократить складские площади.

Основные способы поиска складских помещений .....

Эти обстоятельства нужно иметь в виду при формировании программы рекламы и продвижения, поиске партнёров по продаже аренды.

Поскольку арендная плата может занимать в структуре расходов большую долю, процедура поиска склада многоэтапная (предварительный отбор, осмотр, проверка, торг), а решение об аренде принимает, как правило, первое лицо организации.

### **Офисная недвижимость**

Спрос на аренду офисных объектов класса С (В-) ....<sup>15</sup>. Среди арендаторов офисных объектов класса С (В-) преобладают ..... с минимальным бюджетом для аренды помещений, на долю которых приходится \*\*\_\*\*% объема поглощения. По мере роста бизнес-показателей, такие компании типично переезжают в представительские офисы класса А и В+. Обратная ротация происходит, когда компании, которые стремятся оптимизировать расходы в силу своего финансового состояния, переезжают из офисов класса В+ в бюджетные офисы. Также отмечается спрос со стороны арендаторов за счет перехода из одних объектов в другие на более выгодных коммерческих условиях и сокращения арендуемой площади.

Структура новых арендаторов по отраслям сильно изменилась за год – см. Рисунок 14. Лидером по темпу роста стал ..... сектор, по падению – .....

Один из секторов, который демонстрирует высокую активность и поддерживает рынок во время спада – это .....

.....

### **Рисунок 14. Ключевые сферы деятельности арендаторов по новым сделкам**

Ещё более наглядно изменение структуры арендаторов по отраслям при анализе более длительного периода – см. Рисунок 15<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> \*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*/2393/2420/\*\*\*\*/14316

<sup>16</sup> \*\*\*\*://\*\*\*2.\*\*\*\*\*.\*\*\*/\*\*\_\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*1\_\*\*\*\*\*-2020

.....

### **Рисунок 15. Отраслевая динамика арендаторов**

Основные критерии выбора офиса арендаторами<sup>17</sup>:

- .....

#### **Местоположение**

Ставки аренды в среднем уменьшаются по мере удаления от центра города<sup>18</sup>. Выше других – ставки аренды в ..... В .....округах ставки примерно сопоставимы. Минимальные ставки аренды в черте Москвы на ....., что в целом соотносится с рейтингом районов по ценам предложений.

.....

### **Рисунок 16. Средняя ставка аренды по округам, руб./кв. м.<sup>19</sup>**

Тенденция перемещения спроса из центра в зону ТТК-МКАД – см. Рисунок 17, определяется соображениями экономии в кризисный период.

.....

### **Рисунок 17. Распределение объёма новых сделок по зонам**

#### **Площадь офиса**

Предпочтения арендаторов по размеру площадей – см. Рисунок 18.

.....

### **Рисунок 18. Распределение объёма новых сделок по площади<sup>20</sup>**

.....

### **Рисунок 19. Зависимость средней ставки аренды от удалённости от метро**

#### **Близость к метро**

Исследование влияния на арендную ставку удалённости офисного объекта от метро<sup>21</sup> показало, что .....

---

17 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*

18 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*/2393/2420/\*\*\*\*\*/14316

19 \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \* \*\*\*\*\* \*\* , \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \* \*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*

20 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*.\*\*/\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\_\*\*\*\*\*

21 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*/2393/2420/\*\*\*\*\*/13816

Основные причины и способы поиска нового офиса, те же, что и при поиске склада. Механизм принятия решения многоэтапный.

Всё это нужно учитывать при формировании программы рекламы и продвижения, поиске партнёров по продаже аренды.

### 1.2.3. Анализ конкурентной ситуации

#### Складская и производственная недвижимость

Показателями конкурентной ситуации на рынке недвижимости являются

- доля вакантных площадей,
- арендная ставка.

По оценке экспертов, доля вакантных площадей достигла \*\*\* кв. м. качественной складской недвижимости (\*, %), .....<sup>22</sup>.

.....

#### Рисунок 20. Доля вакантных складских площадей

Вакантные площади распределены по Москве неравномерно – см. Рисунок 21 и Рисунок 22. \*\*% предложений расположены в ....., что соответствует среднему уровню конкуренции. Доля свободных площадей по ..... шоссе чуть выше среднего по Москве.

.....

#### Рисунок 21. Свободные площади по шоссе<sup>23</sup>

.....

#### Рисунок 22. Распределение количества предложений по округам<sup>24</sup>

Нужно также отметить, что в предложении по ..... преобладают небольшие помещения – до \*\*\* кв. м. и от \*\*\* до \* \*\*\* кв. м. – см. Рисунок 23.

.....

#### Рисунок 23. Распределение количества предложений по площадям<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*/2393/2421/\*\*\*\*\*/14495

<sup>23</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/2020-08/\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\_\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_2020\_\*2\_\*\*\*\*\*.\*\*\*

<sup>24</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*/2393/2421/\*\*\*\*\*/14101

<sup>25</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*/2393/2421/\*\*\*\*\*/14101

.....

### **Рисунок 24. Строительство новых логистических объектов**

Анализируя конкурентную обстановку по территориям, нужно также иметь в виду ближайшие перспективы ввода новых логистических площадей – см. Рисунок 24).

Ожидается, что к концу \*\*\*\* года доля вакантных площадей в регионе сохранится на текущем уровне и составит \*,\*-%, \*%.

По итогам девяти месяцев \*\*\*\* года средневзвешенная запрашиваемая ставка аренды складов класса А на рынке складской недвижимости Московского региона составила \* \*\*\* руб./кв. м/год triple net – см. Рисунок 25.

.....

### **Рисунок 25. Динамика запрашиваемой ставки аренды на склады класса А в Московском регионе**

.....

### **Рисунок 26. Средневзвешенные запрашиваемые ставки аренды по направлениям Московского региона в I квартале \*\*\*\* года<sup>26</sup>**

В ..... округе в целом ставки выше среднего – см. Рисунок 26. В районе ..... шоссе ставки равны средней – см. Рисунок 27.

.....

### **Рисунок 27. Базовые ставки по шоссе**

В районе здания АО «XXX» расположено чуть более десятка небольших помещений, предлагаемых в аренду в качестве складской и производственной недвижимости – см. Рисунок 28 (в кружках количество предложений) и Приложение \*. Большинство из них плохо оборудовано, у некоторых даже нет парковок, из дополнительных услуг - кое-где есть столовые.

.....

---

<sup>26</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*/2393/2421/\*\*\*\*\*/14187

## Рисунок 28. Склады в микрорайоне

### Офисная недвижимость

В структуре предложений по аренде офисной недвижимости класса С (В-) в \*\*\*\* году \*% предложений зафиксированы в ..... – см. Рисунок 29.

.....

**Рисунок 29. Распределение количества предложений об аренде по округам<sup>27</sup>**

.....

**Рисунок 30. Распределение количества предложений об аренде по экономическим зонам**

При оценке конкуренции нужно иметь в виду не только действующие объекты, но и близкие к завершению. На конкурентную ситуацию в ..... повлияет в ближайшее время завершение строительства \*-х объектов<sup>28</sup> (Рисунок 31):

- .....

Подрынок ..., отмеченный на рисунке номером \*\*, характеризуется следующими параметрами:

**Таблица 12. Параметры конкуренции на подрынке "Ленинградский"**

Доля свободных площадей			Базовая ставка аренды (*), руб./кв. м./год		
A	B+	B-	A	B+	B-
*%	*%	*%	** ***	** ***	** ***

.....

### Рисунок 31. Конкурентная ситуация на севере Москвы

Площадь большинства помещений, предлагаемых в аренду – \*\*\*-\*\*\* кв. м. (Рисунок 32). На втором месте по распространенности офисные помещения площадью \*\*\*-\*\*\* кв. м. Чуть меньшую долю составляют предложения в диапазоне площади \*\*\* - \* \*\*\* кв. м. Относительно редки в анализируемом сегменте

<sup>27</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\* \*\*\*/2393/2420/\*\*\*\*/14316

<sup>28</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*2.\*\*\*\*\*.\*\*\*/\*\*\_\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*1-\*\*\*\*\*-2020

предложения аренды площадей свыше \* \*\*\* кв. м – площади такого формата характерны для офисных объектов класса А и В+.

.....

### **Рисунок 32. Распределение количества предложений об аренде по площади**

Структура предложения по площадям в ..... в целом соответствует общегородской, но доля небольших помещений ещё больше – см. Рисунок 33.

.....

### **Рисунок 33. Распределение количества предложений об аренде по диапазонам площади в округах Москвы<sup>29</sup>**

Доля свободных офисных помещений к \*\*\*\* году стабилизировалась и немного выросла к концу года в связи с пандемией COVID-\*\* – см. Рисунок 34.

.....

### **Рисунок 34. Доля свободных площадей по классам<sup>30</sup>**

.....

### **Рисунок 35. Динамика запрашиваемых ставок аренды<sup>31</sup>**

По утверждению Colliers International коммерческие условия по ранее экспонируемым помещениям ...<sup>32</sup>. Однако вышедшие на рынок площади после оптимизации некоторыми компаниями занимаемого офисного пространства способствовали изменению структуры свободного предложения, в результате чего средневзвешенная ставка аренды .....

С начала года в зданиях класса А ставка аренды в целом по рынку ..... В то же время для зданий класса В+ / ..... Во II квартале в зданиях класса А в ЦДР и в пределах ММДЦ «Москва Сити» ставка аренды .....

В районе здания АО «XXX» располагаются \* бизнес-центров (см. Приложение \*), а также ряд объектов коммерческой и жилой недвижимости, предлагающих помещения в аренду под офисы – см. Рисунок 36, Таблица 13.

29 \*\*\*\*://\*\*\*\*.\*\*\*\*/2393/2420/\*\*\*\*/14316

30 \*\*\*\*://\*\*\*\*.\*\*\*\*.\*/\*\*/\*\*\*\*\_\*\*\*\*\_\*\*\*\*

31 \*\*\*\*://\*\*\*\*.\*\*\*\*.\*/\*\*/\*\*\*\*\_\*\*\*\*\_\*\*\*\*

32 \*\*\*\*://\*\*\*\*2.\*\*\*\*.\*\*\*\*/\*\*\_\*\*/\*\*\*\*/\*\*\*\*/\*1-\*\*\*\*-2020

.....

**Рисунок 36. Бизнес-центры микрорайона****Таблица 13. Параметры БЦ микрорайона**

<b>Параметр</b>	<b>Значение</b>
Общая площадь	от * до **, * тыс. кв. м.
Класс, шт.	А – * В+ - * В - *
Минимальная ставка аренды, тыс. руб. за кв. м. в год	От *, * до **, *
Максимальная ставка аренды, тыс. руб. за кв. м. в год	От **, * до **, *
Минимальная площадь офиса, кв. м.	От ** до ***
Максимальная ставка аренды, тыс. руб. за кв. м. в год	От ** до ****
Количество БЦ, имеющих	
кафе	*
торговую зону	*
кинотеатр	*
ресторан	*
салон красоты	*
банкомат	*
отделение банка	*
аптека	*
гостиница	*
курьерская служба	*
медицинский центр	*

Все объекты офисной недвижимости продвигаются на отраслевых досках объявлений - <https://www.cian.ru/>, <https://www.avito.ru/>, <https://moskva.skldoiskatel.ru/>, <https://sklad-moscow.ru/>) и других.

Продажи аренды организованы из офиса по обращениям клиентов с рекламы,



через партнёров, оказывающих услуги на B\*В рынке.

#### **1.2.4. Анализ факторов, влияющих на развитие рынка**

Среди факторов, влияющих на развитие рынка недвижимости, нужно выделить следующие

- тенденции развития экономики РФ,
- влияние пандемии COVID-\*\*,
- новые потребности рынка.

##### **1.2.4.1. Тенденции развития экономики РФ**

Развитие рынка коммерческой недвижимости в значительной мере определяется темпом развития экономики РФ в целом.

\*\*.\*\*.\*\*\*\* Минэкономразвития РФ представило в Правительство РФ «Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на \*\*\*\* год и на плановый период \*\*\*\* и \*\*\*\* годов»,<sup>33</sup>. Прогноз разработан в двух вариантах – базовом и консервативном. Базовый вариант описывает наиболее вероятный сценарий развития российской экономики с учетом ожидаемых внешних условий и принимаемых мер экономической политики. Консервативный вариант основан на предпосылке о менее благоприятной санитарно-эпидемиологической ситуации в мире.

В \*\*\*\* г. распространение новой коронавирусной инфекции сначала в странах–торговых партнерах, а затем и на территории России оказывало .....

С учетом менее существенного, чем ожидалось, падения экономической активности во \*кв. \*\*\*\* года оценка ситуации в российской экономике в \*\*\*\* г. была .....

В \*\*\*\* г. на темпы восстановления экономики будет оказывать влияние ряд разнонаправленных факторов. С учетом этих факторов рост ВВП в \*\*\*\* г. в базовом сценарии ожидается на уровне \*,\*%. Таким образом, к \*кв. \*\*\*\* года российская экономика достигнет докризисного уровня и к концу \*\*\*\* г. выйдет на траекторию устойчивого роста, соответствующую достижению национальных целей развития. В \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг. рост экономики продолжится темпом не менее \*%.

В консервативном варианте рост ВВП прогнозируется на уровне \*,\*% в \*\*\*\* г. и \*,\*% в \*\*\*\* г. с последующей стабилизацией на уровне около \*,\*%.

Москва в Прогнозе присутствует в списке регионов-лидеров по росту инвестиций в основной капитал. Столица РФ не попала в список регионов с плохой динамикой валового регионального продукта, то есть рост ВРП в Москве в \*\*\*\*\_\*\* гг.

---

<sup>33</sup> \*\*\*\*\*:././\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*\*./\*\*\*\*\*/\*\*\*\*/956\*\*\*638\*96\*25\*\*7\*978\*\*3424\*\*87/\*\*\*\*\*.\*\*\*

прогнозируется не менее \*% в год. Москва также названа среди регионов с наибольшим объёмом .....

Таким образом, в обоих вариантах прогноза Минэкономразвития предполагает уже в \*\*\*\* году восстановление роста экономики РФ с темпами, близкими к темпам последних лет. Темпы роста экономики Москвы, в целом, не хуже общероссийских. Следовательно, уже в \*\*\*\* году можно ожидать восстановление ситуации дефицита на рынке коммерческой недвижимости.

#### **1.2.4.2. Влияние пандемии COVID-\*\* на рынки**

Отдел исследований JLL представил аналитический обзор о влиянии кризисов на рынок коммерческой недвижимости<sup>34</sup>. Эксперты проанализировали цикличность на рынке недвижимости, опыт предыдущих кризисов, текущую ситуацию, и сделали прогнозы дальнейшего развития ситуации на рынке.

Общие выводы по прошлым кризисам следующие.

#### **Складская и производственная недвижимость**

Строительный цикл в складах короче, чем в других сегментах. Реакция девелоперов в складах быстрее, чем в других сегментах.

Вакантность в Москве достигала максимальных значений в течение .....

Ставки снижались вслед за падением спроса и начинали снова расти спустя \* года после острой фазы каждого кризиса.

#### **Офисная недвижимость**

Наименьший объем ввода наблюдается всегда через \* года после начала кризиса. Максимальный объем ввода офисных площадей в Москве приходится на кризисный год. Рост вакантности в посткризисные периоды происходит на фоне большого объема нового предложения и снижения спроса.

Пик вакантности на офисном рынке наступает спустя .....

Компания CBRE исследовала влияние нынешнего кризиса, связанного с пандемией COVID-\*\*, на офисный рынок Москвы<sup>35</sup>.

Рынок встретил \*\*\*\* год ..... Более того, обеспеченность офисной площадью в Москве остается на низком уровне относительно крупных европейских городов - Рисунок 37.

.....

#### **Рисунок 37. Обеспеченность качественными офисными**

<sup>34</sup> \*\*\*\*://\*\*\*\*.\*\*\*\*/2393/2467/\*\*\*\*/14318

<sup>35</sup> \*\*\*\*://\*\*\*\*.\*\*\*\*/2393/2420/\*\*\*\*/14273

площадями, кв. м/\* чел. (\*\*-\*\* года)<sup>36</sup>

Объем нового офисного строительства по итогам \*\*\*\*\* года .....

.....

### **Рисунок 38. Развитие офисного рынка Москвы и кризисы в современной России**

То есть, принципиальным отличием нынешнего кризиса от предыдущих является то, что .....

#### **1.2.4.3. Новые потребности рынка**

##### **Гибкие офисные пространства**

Идея гибких офисных пространств широко распространилась по миру – см. Рисунок 41. Бурный рост в Москве (\*\*% в год) объясняется низкой базой: гибкие офисы занимают только \*% рынка. При этом спрос эксперты оценивают гораздо выше, до \*\*% - см. Рисунок 39.

Компании рассматривают аренду рабочих мест в гибком пространстве как достойную альтернативу классическим офисам, либо как дополнение к своим площадям<sup>37</sup>. Данный формат предоставляет маневренность и мобильность в организации рабочего пространства. Оптимизация заключается в сокращении издержек от аренды «лишних площадей».

.....

### **Рисунок 39. Спрос и предложение гибких офисных пространств в Европе**

.....

#### **Рисунок 40. Структура гибких офисных пространств**

.....

#### **Рисунок 41. Гибкие офисные пространства в городах мира**

.....

---

<sup>36</sup> \*\*\*\*\*: //\*\*\*.\*\*\*.\*/-

/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*%20\*\*\*%20\*\*\*\*\*%20\*\*\*\*\*%20\*\*\*\*\*.\*\*\*

<sup>37</sup> \*\*\*\*\*: //\*\*\*2.\*\*\*\*\*.\*\*\*/\*\*\_\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*

## Рисунок 42. Динамика предложения гибких офисных пространств в Москве<sup>38</sup>

Операторы гибких пространств и коворкингов Москвы уже закрепили за собой статус полноценного игрока офисного рынка<sup>39</sup>. Эксперты прогнозируют бурный рост этого типа офисов в ближайшее время – см. Рисунок 42.

По информации Colliers International средний уровень заполняемости гибких офисных пространств Москвы – \*\*%, средняя стоимость нефиксированного места – \*\* \*\* руб./мес., фиксированного – \*\* \*\* руб./мес., место в кабинете – \*\* \*\* руб./мес.

Существующий дефицит офисных площадей, перенос сроков ввода новых проектов, а также частичный переход компаний в режим удаленной работы может существенно увеличить спрос на .....

В свою очередь для формата коворкингов сейчас очень важный этап развития, когда им нужно показать высокую клиентоориентированность и реальную гибкость по условиям, чтобы остаться в выигрыше. По прогнозам Colliers, в \*\*\*\* г. объем предложения в сегменте коворкингов увеличится на \*\*% в ближайшее время.

Наталья Боннели, директор департамента офисной недвижимости Colliers International: «Сейчас компании, которые перешли на удаленную работу, могут протестировать такой формат и понять его плюсы и минусы именно для себя. В этом плане может увеличиться спрос на коворкинги — некоторые компании поймут, что частично подразделения могут работать дистанционно, таким образом, они оптимизируют офисные площади без вреда для бизнеса».

### Концепция здорового офиса

В последние годы создание здоровой среды в офисном пространстве стало горячей темой для многих компаний, уделяющих особое внимание развитию благоприятной рабочей среды для сотрудников<sup>40</sup>. Удержание и привлечение талантов являлись основными драйверами. Однако вспышка коронавируса заставила задуматься компании не только о создании комфортных условий для сотрудников, но и усилила важность дополнительных мер гигиены в офисном пространстве. Для компаний Москвы данная мера также стала актуальной.

В офисных зданиях Москвы, где компании продолжают функционировать «из офиса», можно видеть ряд внедренных превентивных мер, например, .....

В сложившейся ситуации управляющим компаниям объектов приходится принимать дополнительные меры для сохранения здоровья людей, так как в границах

38 \*\*\*\*.://\*\*2.\*\*\*\*\*. \*\*/\*\*\_\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*

39 \*\*\*\*.://\*\*2.\*\*\*\*\*. \*\*/\*\*\_\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*19\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*

40 \*\*\*\*.://\*\*.\* \*\*/\*\*\_\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*-2020-\*\*.\*\*\*



как к организации труда и планированию офисного пространства, так и внедрению повышенных требований к гигиене рабочего пространства. Как правило, привычки, сформированные во время кризисных периодов, остаются надолго.

Аналитики CBRE ожидают, что компании с течением времени будут внедрять

.....

**Основные тенденции, которые будут характерны для офисного рынка после восстановления бизнес-активности:**

1. ....

**Выводы:**

1. ....

### **1.3. Оценка рисков реализации стратегии развития**

#### **1.3.1. Риски оттока потребителей продукции (работ, услуг)**

Основные риски оттока потребителей продукции (работ, услуг):

- .....

**Меры по снижению (исключению) риска:**

➤ .....

**Вероятность возникновения** данного риска – высокая.

**Уровень значимости** – умеренный.

**Возможность управления риском** – частичная.

- Риски резкого увеличения затрат на производство продукции (работ, услуг);

**Меры по снижению (исключению) риска:**

➤ .....

**Вероятность возникновения** данного риска – высокая.

**Уровень значимости** – умеренный.

**Возможность управления риском** – высокая.

- Плохое техническое состояние здания и сооружений.

**Меры по снижению (исключению) риска:**

➤ .....

**Вероятность возникновения** данного риска – высокая.

**Уровень значимости** – критический.

**Возможность управления риском** – средняя.

### 1.3.2. Финансовые риски

Наиболее существенными факторами финансовых рисков являются:

- Задержки в поступлении денежных средств на счета Общества, связанные с нарушением работы кредитных организаций по приему платежей (в том числе платежных систем);

**Меры по снижению (исключению) риска:**

➤ .....

**Вероятность возникновения** данного риска – высокая.

**Уровень значимости** – умеренный.

**Возможность управления риском** – средняя.

- Задержки в поступлении денежных средств на счета Общества, связанные с низкой финансовой устойчивостью потребителей;

**Меры по снижению (исключению) риска:**

➤ .....

**Вероятность возникновения** данного риска – высокая.

**Уровень значимости** – умеренный.

**Возможность управления риском** – высокая.

- Значительное повышение уровня инфляции;

**Меры по снижению (исключению) риска:**

➤ .....

**Вероятность возникновения** данного риска – высокая.

**Уровень значимости** – умеренный.

**Возможность управления риском** – высокая.

- Одномоментное получение требований досрочного погашения кредиторской задолженности, связанное с проводимой реорганизацией кредиторов;

**Меры по снижению (исключению) риска:**

➤ .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Уровень значимости** – умеренный.

**Возможность управления риском** – полная.

- Увеличение налогов и сборов при изменении законодательства РФ.

**Меры по снижению (исключению) риска:**

➤ .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Уровень значимости** – критический.

**Возможность управления риском** – высокая.

### 1.3.3. Отраслевые риски

На финансово- хозяйственную деятельность Общества могут повлиять следующие отраслевые риски:

- Недобросовестная конкуренция со стороны предприятий аналогичного профиля;

**Меры по снижению (исключению) риска:**

➤ .....

**Вероятность возникновения** данного риска – высокая.

**Уровень значимости** – умеренный.

**Возможность управления риском** – средняя.

- Ужесточение требований потребителей к качеству продукции (работ, услуг);

**Меры по снижению (исключению) риска:**

➤ .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Уровень значимости** – умеренный.

**Возможность управления риском** – полная.

- Рост цен на сырье и услуги, используемые Обществом в своей деятельности;

- Монополистическое положение поставщиков;

**Меры по снижению (исключению) риска:**

➤ .....

**Вероятность возникновения** данного риска – высокая.

**Уровень значимости** – умеренный.

**Возможность управления риском** – высокая.



- Ужесточение системы налогообложения, дивидендная политика государства;

**Меры по снижению (исключению) риска:**

➤ .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Уровень значимости** – умеренный.

**Возможность управления риском** – высокая.

- Требования контролирующих органов, в том числе требования МЧС.

**Меры по снижению (исключению) риска:**

➤ .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Уровень значимости** – умеренный.

**Возможность управления риском** – высокая.

#### **1.3.4. Страновые и региональные риски**

Риски, связанные с общей политической ситуацией в мире и в регионе, в настоящее время являются незначительными.

#### **1.3.5. Правовые риски**

С целью минимизации правовых рисков Обществом проводится мониторинг изменений в законодательстве РФ.

Изменение судебной практики по вопросам, связанным с деятельностью Общества не способно существенно повлиять на результаты его деятельности.

#### **\*. Стратегические цели предприятия**

Стратегические цели Общества должны основываться на

- Указах и поручениях Президента Российской Федерации,
- Постановлениях и распоряжениях Правительства Российской Федерации,
- Директивах Федерального агентства по управлению государственным имуществом (далее - Росимущество),
- документах стратегического планирования федерального и регионального уровня,

- Уставных целях Общества,
- Анализе внутренней среды,
- Анализе внешней среды.

Согласно Уставу, целями деятельности Общества является получение прибыли и повышение рыночной стоимости его акций.

В п. \*.\*.\* было показано, что стратегические цели Общества, указанные в Долгосрочной программе развития Общества на период \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. (далее – Программа), не в полной мере соответствуют текущей рыночной ситуации. Сохраняя эти цели на долгосрочный период, руководство Общества выносит на стратегический уровень новую цель - ..... Для достижения этой цели Общество имеет:

- .....

В результате стратегические цели Общества на период \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. определены следующим образом:

- \*. ....

#### **\*. Показатели достижения целей развития предприятия**

В состав показателей целей развития предприятия входят:

- Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности (Таблица 14) и
- Ключевые показатели эффективности деятельности (Таблица 15).

Для разработки плана по показателям была построена финансово-экономическая модель работы Общества на период \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. Модель была основана на следующих планах изменения показателей за период:

- .....

.....

**Таблица 14. Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

#### **Таблица 15. Ключевые показатели эффективности деятельности**

.....

**\*. Мероприятия, необходимые для достижения целей стратегии развития**

В соответствии с нынешним положением дел на рынке ..... сектора, экономической ситуацией в мире и в стране, а также с техническим состоянием Объекта, для достижения указанных в п. \* стратегических целей необходимо реализовать следующие стратегические инициативы:

.....

**\*. Финансовое и ресурсное обеспечение стратегии развития**

В ходе реализации стратегии Общество будет использовать следующие ресурсы.

**• Финансовые ресурсы**

Объём требуемых инвестиций для реализации стратегии – см. Таблица 19.

В качестве источника финансирования инвестиционной программы Предприятия рассматриваются собственные средства предприятия.

**• Производственные ресурсы**

Для оказания услуг аренды Общество располагает зданием, оборудованным необходимыми инженерными системами, и помещениями, предназначенными для предоставления услуг аренды и сопутствующих услуг.

Однако, само здание, инженерные системы, участок, на котором расположено здание, требуют ремонта и модернизации. Необходимые для этого мероприятия предусмотрены в рамках стратегической инициативы №\*.

**• Кадровые ресурсы**

Персонал Общества представляет из себя коллектив профессиональных и мотивированных сотрудников. Для поддержания необходимого уровня компетенции, а также для совершенствования системы управления персоналом, в рамках стратегической инициативы №\* предусмотрены соответствующие мероприятия.

**• Информационные ресурсы**

Для эффективного управления персоналом и ТМЦ необходимо внедрять в систему управления современные информационные технологии. Эта работа запланирована в рамках реализации стратегической инициативы №\*.

**• Материально-технические ресурсы**

Общество обладает всеми необходимыми материально-техническими ресурсами (мебелью, компьютерами, средствами связи, инструментом, расходными материалами и т. д.), необходимыми для реализации стратегии. Денежные средства на воспроизведение этих ресурсов запланированы в бюджете доходов и расходов на планируемый период.

**\*. План мероприятий по реализации стратегии развития**

С учётом текущей ситуации план мероприятий разбит на \* этапа (Таблица 16):

- .....

....

### **Таблица 16. План мероприятий по реализации стратегии развития**

Для контроля успешности выполнения мероприятий плана разработана система показателей (индикаторов) ожидаемых результатов по стратегическим инициативам – см. Таблица 17.

### **Таблица 17. Список показателей (индикаторов) ожидаемых результатов по стратегическим инициативам**

.....

План по показателям (индикаторам) ожидаемых результатов по стратегическим инициативам -см. Таблица 18.

### **Таблица 18. План по показателям (индикаторам) ожидаемых результатов**

.....

Реализация стратегических инициатив потребует следующие инвестиции – см. Таблица 19.

### **Таблица 19. Инвестиционный план**

.....

### **\*. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития**

С целью мониторинга и контроля реализации стратегии развития после утверждения стратегии будет создана комиссия. Задачей комиссии является контроль реализации стратегии, то есть

- контроль выполнения планов мероприятий и
- контроль выполнения планов по показателям.

С целью выполнения поставленной задачи члены комиссии ежеквартально до \*\* числа месяца, следующего за отчетным кварталом, обеспечивают подготовку отчётов по выполнению плана мероприятий и значениям показателей. Заседание комиссии, на котором рассматриваются отчёты и принимается проект решения проводится на \*\*-ый рабочий день месяца.

Бизнес-процессы план-фактного контроля показателей и плана мероприятий приведены в Приложении \* и \* соответственно.

**Приложение 1. Список БЦ микрорайона<sup>44</sup>**

.....

**Приложение \*. Список складов микрорайона<sup>45</sup>**

.....

**Приложение \*. Концепция здорового офиса<sup>46</sup>**

- ..

**Приложение \*. Бизнес-процесс контроля показателей**

.....

**Приложение \*. Бизнес-процесс контроля плана мероприятий**

....

---

44 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*.\*/  
45 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*.\*/  
46 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*.\*/-/\*\*\*\*/\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*/\*\*\*/\_\*\*\*\*\*\_\*\*\_\*\*\*\_\*\*\*\_\*\*\*\*\*.\*\*\*