

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<br>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<br/>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> |

## **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 серьёзной 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 ЕБИТДА, %</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 ЕБИТДА. 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-\*\*

**1.1.6.1. Результаты социально-экономического развития РФ в \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

Хотя санкции, введённые странами западного мира против РФ, и не достигли своих целей в полной мере, они негативно повлияли на экономику страны.

Рост ВВП РФ за период с \*\*\*\* по \*\*\*\* год стагнировал<sup>1</sup> – см. Рисунок 6. Экономисты из нескольких исследовательских и аналитических центров подсчитали, что, в зависимости от методологии, рост ВВП РФ за эти \* лет колеблется в диапазоне от \*,\* до \*,\*%<sup>2</sup> вместо планировавшихся \*-% в год.

.....

**Рисунок 6. Динамика ВВП РФ за \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

В результате большую часть периода бюджет был дефицитным (Рисунок 7), дефицит за \* лет составил \*,\*\*\* млрд. руб. В этих условиях органам государственного управления приходилось экономить, что негативно сказалось на уровне государственной административной и финансовой поддержки алмазно-бриллиантовой и ювелирной отраслей.

Введённые санкции негативно повлияли на уровень международного сотрудничества. Санкционные меры вынуждали иностранные предприятия сворачивать или сокращать свою деятельность в РФ, препятствовали выходу российских предприятий на международные рынки, наносили ущерб имиджу РФ за рубежом. В результате возможности для достижения стратегической цели №\* сокращались.

.....

**Рисунок 7. Дефицит бюджета РФ в \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

**1.1.6.2. Состояние и перспективы ..... рынка**

..... рынок подвержен периодическим кризисам<sup>3</sup>. Предыдущий кризис произошёл в \*\*\*\* году, когда предложение значительно превысило спрос на ....., что привело к резкому падению цен. Продажи .....упали на \*\*%, а цены — на \*\*%, что привело к убытку ..... компаний.

Раскачивает ситуацию в отрасли галопирующее падение потребительских расходов на .....в быстрорастущих экономиках — Китае и Индии. Свою лепту вносят и потребности молодого поколения — .....

Условия, сложившиеся в ..... отрасли в \*\*\*\* году, также описывались как

1 \*\*\*\*.://\*\*\*\*\* \*\* \*\* /\*\*\*\*\* /\*\*\*\*\* /\*\*1\*\*\*\*9/\*\*\*\*-09-2020.\*\*\*

2 \*\*\*\*.://\*\*\*\*\* \*\* /\*\*\*\*\* /\*\* \*\* /\*\*\*\*\* /2019-09-10/1\_7672\_\*\*\*\*\*.\*\*\*\*

3 \*\*\*\*.://\*\*\*\*\* \*\* \*\* /\*\*\*\*\* /\*\*\*\*\* /417513-\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*

«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/



## 1.2. 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<sup>2</sup>/год triple net – см. Рисунок 11.

.....

#### 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

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

<sup>8</sup> \*\*\*\*://\*\*\*\*.\*\*\*\*/\*\*\*\*/596/\*\*\*\*/\*\*\*\*\_\*\*\*\*\_\*\*\*\*\_\*\*\*\*\_\*\*\*\*\_3-

\*\*\*\*-2020-7561.\*\*\*

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 .....

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

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

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

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

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



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>.

.....

### **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.

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

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

<sup>17</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\_\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*

<sup>18</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*/2393/2420/\*\*\*\*\*/14316

.....

**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 .....

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>.

---

19 \*\*\*\*\*

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

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

22 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*/2393/2421/\*\*\*\*\*/14495



.....

**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.

.....

**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

---

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

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

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 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.

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

<sup>29</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*/2393/2420/\*\*\*\*\*/14316

.....

**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.

.....

**Рисунок 36. Бизнес-центры микрорайона**

**Таблица 13. Параметры БЦ микрорайона**

| Параметр  | Значение                  |
|---|---------------------------|
| Общая площадь   | от * до **, * тыс. кв. м. |
| Класс, шт.  | А – *<br>В+ - *<br>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 ***              |

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

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

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

|   |               |
|---|---------------|
| 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.skladoiskatel.ru/>, <https://sklad-moscow.ru/>) и других.

Продажи аренды организованы из офиса по обращениям клиентов с рекламы, через партнёров, оказывающих услуги на В\*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

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

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. 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 .....

---

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



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**

.....

**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

---

37 \*\*\*\*\*/\*\*2. \*\*\*\*\*/\*\*\_\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*

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

39 \*\*\*\*\*/\*\*2. \*\*\*\*\*/\*\*\_\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_19-\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*



\*\*\* кв. м.<sup>42</sup>

Перспективы для офисного рынка в течение полугода-года аналитики JLL прогнозируют следующие:

- .....

Перспективы на более отдалённый период \*,\*-\* года:

- .....

В краткосрочной перспективе арендаторы и арендодатели будут вынуждены находить гибкие решения, которые позволят всем сторонам удержаться на плаву в непростое для бизнеса время<sup>43</sup>. В среднесрочной перспективе офисный рынок Москвы стабилизируется. Дальнейшая динамика рынка будет напрямую зависеть от скорости восстановления бизнес-активности в целом.

Многие арендаторы, оказавшись в текущих условиях, пересмотрят свой подход 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.

<sup>42</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*/2393/2467/\*\*\*\*\*/14318

<sup>43</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*/-

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

- 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 \*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*.\*/-\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\_\*\*\*\*\_\*\*\_\*\*\*\*\_\*\*\*\_\*\*\*\*.\*\*\*