

Акционерное общество «XXX»

## Долгосрочная программа развития на 2021-2026 гг.

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор АО «XXX»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

" \_\_\_\_ " декабря 2020г.

## Оглавление

<b>1. Оценка степени достижения плановых значений показателей результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов, определенных ранее утвержденными программными документами организации .....</b>	<b>4</b>
1.1. Общее описание деятельности предприятия.....	4
1.2. Описание организации продаж услуг .....	5
1.3. Описание системы управления персоналом .....	5
1.4. Описание средств информационных технологий .....	6
1.5. Выполнение плана по основным показателям деятельности .....	6
1.6. Анализ финансовых коэффициентов .....	7
1.7. Выполнение ключевых показателей эффективности деятельности Общества в 2017-2019 гг.....	7
1.8. Анализ результатов продаж .....	8
1.9. Анализ достижения стратегических целей .....	11
1.9.1. Результаты социально-экономического развития Российской Федерации в 2015-2019 гг. ....	12
1.9.2. Состояние и перспективы .....ого рынка.....	12
1.9.3. Пандемия COVID-19.....	14
<b>2. Анализ перспектив экономического развития организации в отрасли с учетом текущих результатов ее деятельности .....</b>	<b>15</b>
2.1. Общий анализ рынка коммерческой недвижимости Москвы .....	15
2.2.1. Складская и производственная недвижимость .....	15
2.2.2. Офисная недвижимость .....	15
<b>2.3. Анализ конечных потребителей на рынке коммерческой недвижимости Москвы.....</b>	<b>16</b>
2.3.1. Складская и производственная недвижимость .....	17
2.3.2. Офисная недвижимость .....	18
<b>2.4. Анализ конкурентной ситуации на рынке коммерческой недвижимости Москвы.....</b>	<b>20</b>
2.4.1. Складская и производственная недвижимость .....	20
2.4.2. Офисная недвижимость .....	20
2.4.3. Анализ факторов, влияющих на развитие рынка коммерческой недвижимости Москвы .....	24
2.4.4. Прогноз развития ситуации на рынке коммерческой недвижимости Москвы .....	28
2.4.5. Анализ результатов предприятия в сравнении с сопоставимыми компаниями Москвы.....	30
2.4.6. Предложения по повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности организации.....	30
2.4.7. Показатели достижения целей развития предприятия.....	30
2.4.8. Финансовое и ресурсное обеспечение Программы .....	31
<b>3. Перечни программных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития организации, определенных стратегией ее развития, к поставленным срокам .....</b>	<b>32</b>
<b>4. Анализ рисков и возможностей, связанных с реализацией мероприятий Программы .....</b>	<b>32</b>
4.1. Риски оттока потребителей продукции (работ, услуг) .....	33
4.2. Финансовые риски .....	33

4.3. Отраслевые риски.....	36
4.3. Страновые и региональные риски .....	37
4.4. Правовые риски.....	37
4.5. Возможности, связанные с реализацией мероприятий Программы	37
<b>Приложение 1. Список БЦ микрорайона .....</b>	<b>38</b>
<b>Приложение 2. Список складов микрорайона.....</b>	<b>38</b>
<b>Приложение 3. Концепция здорового офиса.....</b>	<b>38</b>

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

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

**1. Оценка степени достижения плановых значений показателей результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов, определенных ранее утвержденными программными документами организации**

**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. Иностранные поставщики у Общества отсутствуют.

### **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.

### **1.3. 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».

#### **1.4. 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.

#### **1.5. Выполнение плана по основным показателям деятельности**

##### **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. ....

### 1.6. 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.

### 1.7. Выполнение ключевых показателей эффективности деятельности Общества в \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.

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 в \*\*\*\*-\*\*\*\* гг..

#### 1.8. Анализ результатов продаж

Общая площадь здания, расположенного по адресу ....., согласно сведениям внесённых 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 .....ой и .....ной 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**

.....

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

.....

### **1.9. Анализ достижения стратегических целей**

Стратегия развития Общества до \*\*\*\* года 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

- Уставных целей Общества,
- Анализа результатов работы в \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.,
- Анализа .....ого рынка,
- Анализа требований и ожиданий интересантов .....ой отрасли РФ,

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 кризисных явлений на .....ом рынке, а именно:

- .....

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 .....ого рынка
3. Пандемия COVID-\*\*

### **1.9.1. Результаты социально-экономического развития Российской Федерации 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.**

### **1.9.2. Состояние и перспективы .....ого 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

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

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

<sup>3</sup> \*\*\*\*://\*\*\*\*.\*/\*\*\*\*/\*\*\*\*/\*\*\*\*/417513-\*\*\*\*\_\*\*\*\*\_\*\*\*\*

и потребности молодого поколения — .....

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.

---

<sup>4</sup> \*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*.\*\*\*/\*\*/\*\*\*\*\*/114662.\*\*\*\*

<sup>5</sup> \*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*/\*\*\*\*\*9\*2020/



.....

Достижение этой цели требует, помимо всего прочего, выработки маркетинговой стратегии на основе анализа рынка коммерческой недвижимости Москвы (см. п. \*).

**\*. Анализ перспектив экономического развития организации в отрасли с учетом текущих результатов ее деятельности**

**\*. \*. Общий анализ рынка коммерческой недвижимости Москвы**

**2.2.1. 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.

---

<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.

**2.2.2. 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 .....

---

<sup>8</sup> \*\*\*\*://\*\*\*\*.\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/596/\*\*\*\*\*/\*\*/\*\*\*\*\_\*\*\*\*\_\*\*\*\*\_\*\*\*\*\_3-\*\*\*\*-2020-7561.\*\*

<sup>9</sup> \*\*\*\*://\*\*\*\*.\*\*\*\*\*/\*\*\_\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*19-\*\*\*\*\_\*\*\*\*

<sup>10</sup> \*\*\*\*://\*\*\*\*.\*\*\*\*\*/2393/2420/\*\*\*\*/14316

<sup>11</sup> \*\*\*\*://\*\*\*\*.\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\_\*\*\*\*\_\*\*\*\*

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





- .....

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.

### **2.3.2. Офисная недвижимость**

Спрос на аренду офисных объектов класса С (В-) ....15. 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**

---

<sup>15</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*/2393/2420/\*\*\*\*\*/14316  
<sup>16</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*2.\*\*\*\*\*.\*\*\*/\*\*\_\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*1-\*\*\*\*\*-2020

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 .....

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.

---

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

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

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

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

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

## **2.4. Анализ конкурентной ситуации на рынке коммерческой недвижимости Москвы**

### **2.4.1. 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>**

.....

#### **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

<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

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.

.....

**Рисунок 28. Склады в микрорайоне**

#### **2.4.2. 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>**

---

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

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

.....

**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 11. 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>**

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

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

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 12.

.....

**Рисунок 36. Бизнес-центры микрорайона**

**Таблица 12. Параметры БЦ микрорайона**

Параметр	Значение
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 ***

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.

### **2.4.3. Анализ факторов, влияющих на развитие рынка коммерческой недвижимости Москвы**

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

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

#### **2.4.3.1. 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. 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.

#### **2.4.3.2. 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.

---

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

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

### **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 ....., обеспеченность офисной площадью в Москве остается на низком уровне относительно крупных европейских городов - Рисунок 37.

.....

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

### **2.4.3.3. 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

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

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

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

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**

.....

### **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

---

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

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

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



ОКОЛО \*\*\* \*\* КВ. М.<sup>41</sup>

Перспективы для складского рынка на период от \* месяцев до года аналитики JLL прогнозируют следующие:

- .....

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

- .....

### **Офисная недвижимость**

Прогноз показателей рынка офисной недвижимости по итогам \*\*\*\* года для Москвы – \*\*-% доля свободных площадей и объём нового предложения около \*\*\* \*\* 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. ....

- 

---

41 \*\*\*\*://\*\*\*\*.\*\*\*\*/2393/2467/\*\*\*\*/14318

42 \*\*\*\*://\*\*\*\*.\*\*\*\*/2393/2467/\*\*\*\*/14318

43

\*\*\*\*://\*\*\*\*.\*\*\*\*.\*/-  
/\*\*\*\*/\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*%20\*\*\*%20\*\*\*\*\*%20\*\*\*\*\*%20\*\*\*\*\*.\*\*\*

#### **2.4.5. Анализ результатов предприятия в сравнении с сопоставимыми компаниями Москвы**

##### **Таблица 13. Показатели деятельности предприятия в сравнении с конкурентами**

.....

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 анализу рынка:**

1. ....

#### **2.4.6. Предложения по повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности организации**

В соответствии с нынешним положением дел на рынке .....ого сектора, экономической ситуацией в мире и в стране, а также с техническим состоянием имущества, для достижения определённых в Стратегии стратегических целей необходимо реализовать следующие стратегические инициативы:

.....

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

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:

- Рост выручки на \*\*%,
- Увеличение рентабельности по чистой прибыли до \*\*%,
- Снижения доли себестоимости в выручке до \*\*%,
- Рост ФОТ на \*% в год,
- Рост производительности труда на \*% ежегодно без учета инфляции.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности Общества представлены в Таблице \*\*.

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

.....

**\*.\*.\* Финансовое и ресурсное обеспечение Программы**

В ходе реализации Программы Общество будет использовать следующие ресурсы.

**• Финансовые ресурсы**

Объём требуемых инвестиций для реализации Программы – см. Таблица 15.

В качестве источника финансирования инвестиционной программы 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 действия предусмотрены в плане мероприятий Программы (см. Таблица 16).

**• 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 плане мероприятий Программы (см. Таблица 16) предусмотрены соответствующие мероприятия.

**• Информационные ресурсы**

Для эффективного управления персоналом и ТМЦ необходимо внедрять в систему управления современные информационные технологии. Эта работа запланирована в рамках плана мероприятий Программы (см. Таблица 16).

**• Материально-технические ресурсы**

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

Реализация плана мероприятий Программы потребует следующие инвестиции – см. Таблица 15.

**Таблица 15. Инвестиционный план**

.....

**\*. Перечни программных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития организации, определенных стратегией ее развития, к поставленным срокам**

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

- \* этап – \*\*\*\* г. Задачи этапа – модернизация здания, помещений, системы управления,
- \* этап – \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. Задача этапа - стабилизация финансового состояния,
- \* этап – \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. Задачи этапа – достижение долгосрочных стратегических целей.

**Таблица 16. План мероприятий по реализации Программы**

.....

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**

.....

В результате выполнения мероприятий, перечисленных в Таблице \*\*, Общество планирует достичь следующих значений ключевых показателей эффективности деятельности:

**Таблица 19. Ключевые показатели эффективности деятельности**

.....

**\*. Анализ рисков и возможностей, связанных с реализацией мероприятий Программы**



**\*.\*. 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.

**\*.\*. 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.

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.

**\*.\*. 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.

**\*.\*. Страновые и региональные риски**

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

**\*.\*. 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.

**\*.\*. Возможности, связанные с реализацией мероприятий Программы**

Несмотря на сложную экономическую обстановку, вызванную пандемией COVID-\*\*, текущая ситуация предоставляет Обществу некоторые новые возможности. Эти возможности, в первую очередь, связаны с новыми требованиями потребителей рынка офисной недвижимости (см. п. \*.\*.\*.\*). Необходимо отметить, что реализация этих возможностей напрямую зависит от успешности и полноты выполнения плана мероприятий, разработанного в Программе (см. Таблица 16).

Возможные сценарии развития ситуации в экономике в целом и на рынке коммерческой недвижимости Москвы, в частности, определяются сценариями социально-экономического развития РФ. Эти сценарии определены в «Прогнозе социально-экономического развития Российской Федерации на \*\*\*\* год и на плановый период \*\*\*\* и \*\*\*\* годов» (далее Прогноз) (см. п. \*.\*.\*.\*).

В обоих сценариях – базовом и консервативном, Минэкономразвития РФ предполагает восстановление роста экономики РФ уже в \*\*\*\* году. В базовом сценарии рост ВВП в \*\*\*\* году должен составить \*,\*%, в консервативном – \*,\*%.

Таким образом, реализация того или другого сценария на окажет принципиального влияния на наступление той или иной рискованной ситуации. А значит и меры по снижению (исключению) рисков в обоих сценариях будут

одинаковыми.

Однако, темп реализации Программы нужно подстраивать в зависимости от темпа восстановления экономики. Например, оптимальный срок реконструкции, перепрофилирования помещений будет зависеть от рыночной ситуации. Для оптимизации сроков выполнения Программы руководство Общества планирует организовать регулярный мониторинг индикаторов социально-экономического развития РФ, указанных в Прогнозе.

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

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

.....

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

.....

---

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