

Основные положения Стратегии развития ОАО «ЦМТ» на период 2014-2018 гг.

1 Концепция стратегии развития

Миссией ОАО «ЦМТ» является создание наилучших условий для деятельности бизнес сообщества и его интеграции в систему международной торговли.

Стратегия ОАО «ЦМТ» построена на следующих **принципах**:

- Повышение конкурентоспособности ядра бизнеса ОАО «ЦМТ», повышение эффективности и отдачи от существующих активов;
- Обеспечение дальнейшего роста прибыли за счёт наращивания активов на существующих и новых площадках в г. Москва;
- Ограничение рисков для акционеров благодаря финансированию реализации стратегии за счёт операционных денежных потоков и сформированного денежного запаса с использованием приемлемого рычага внешнего долга;
- Обеспечение доходности для акционеров за счёт сохранения выплат дивидендов на уровне не менее 25% от чистой прибыли.

Целью реализации стратегии развития ОАО «ЦМТ» является укрепление конкурентной позиции как одного из крупнейших игроков рынка коммерческой недвижимости Москвы и ключевого звена процесса интеграции России в международную торговлю, увеличение к 2020 году чистой прибыли в 1,3-1,5 раза по сравнению с 2014 годом.

2 Этапы разработки стратегии развития на 2014-2018 гг.

Процесс выработки стратегии ОАО «ЦМТ» на 2014-2018 гг. проходил в три этапа:

Этап 1 – Анализ текущей ситуации

На первом этапе был проведен анализ рыночного положения ОАО «ЦМТ» и анализ мнения клиентов. Совет директоров в декабре 2012 года на основании проведенной аналитической работы принял «Концептуальные подходы к стратегии развития».

Этап 2 – Стратегические варианты развития

На втором этапе был проведен анализ стратегических вариантов (альтернатив) развития от «консервативного развития» до «агрессивного роста» и анализ возможностей ОАО «ЦМТ» (оценка масштаба инвестиций, наличия необходимых компетенций). В сентябре 2013 года была подготовлена «Оценка вариантов на основании верхнеуровневой модели и анализа чувствительности рынка».

Этап 3 – Детализация стратегии развития

На завершающем этапе был определен набор стратегических инициатив для реализации стратегии развития, проведен анализ рисков и чувствительности бизнесов ОАО «ЦМТ» к возможным кризисным явлениям в экономике, сформулированы требования к совершенствованию системы управления персоналом и организационной структуре, необходимые для успешной реализации стратегии развития.

В марте 2014 года проект стратегии, содержащий три возможных сценария развития, был рассмотрен на совместном заседании Комитета Совета директоров ОАО «ЦМТ» по стратегическому развитию и Комитета Совета директоров ОАО «ЦМТ» по кадрам и вознаграждениям. В результате был рекомендован к утверждению и утверждён Советом директоров стратегический сценарий «Взвешенное развитие», на основании которого был разработан и утвержден Советом директоров ОАО «ЦМТ» 30 июня 2014 года итоговый документ «Стратегия развития ОАО «ЦМТ» на 2014-2018 гг.».

3 Анализ текущего состояния

ОАО «ЦМТ» является одним из лидеров рынка недвижимости Москвы, владея и управляя активами общей площадью 345 тыс.кв.м. В последние годы выручка и чистая прибыль ОАО «ЦМТ» постоянно росли. По итогам 2013 года они составили соответственно 6,1 и 1,63 млрд. руб. В своей деятельности ОАО «ЦМТ» не использует заёмных средств и стабильно выплачивает дивиденды. ОАО «ЦМТ» в настоящий момент владеет и управляет портфелем разноплановой недвижимости, многофункциональный комплекс (МФК) является ядром бизнеса ОАО «ЦМТ».

Имея исторически сильные позиции, ОАО «ЦМТ» сталкивается с вызовами, связанными с ростом конкуренции в ключевых для ОАО «ЦМТ» сегментах рынка на фоне устаревания имеющихся активов и необходимости более полного использования внутренних резервов роста и развития. Проведённый анализ рынка и экспертные оценки показывают, что без инвестирования в имеющиеся активы возможно уменьшение доходов ОАО «ЦМТ» к 2018 году на $\leq 7\%$ и чистой прибыли на $\leq 50\%$ при снижении операционных показателей гостиницы и офисных зданий 1979 года постройки до среднерыночных, росте затрат на поддержание этих объектов.

4 Приоритетные направления развития

Реализация стратегии будет обеспечиваться за счёт стратегических инициатив, которые разделены на 3 группы:

- Инициативы, обеспечивающие рост выручки;
- Инициативы, обеспечивающие оптимизацию расходов и рост операционной эффективности;
- Инициативы, поддерживающие внедрение стратегии.

4.1 Инициативы, обеспечивающие рост выручки

4.1.1 Развитие ОАО «ЦМТ» в Москве: обновление комплекса зданий 1979 года постройки

Основные инвестиционные проекты обновления ОАО «ЦМТ» будут разнесены во времени в целях уменьшения размера выпадающих доходов при выводе объектов из эксплуатации на время ремонта и снижения проектных рисков при одновременной реализации нескольких проектов.

По каждому проекту будет осуществлена детальная проработка в рамках разработки среднесрочного бизнес-плана, ТЭО/проектной документации, подготовки сметных расчётов.

4.1.2 Обновление и расширение существующих активов на других площадках

Обновление и расширение площадок ОАО «ГК «Союз» и ООО «Проминэкспо» должно повысить их привлекательность и увеличить отдачу. Определение конкретных проектов для реализации в рамках данной инициативы будет проводиться на основании специальной экспертизы, подготовки технико-экономического обоснования и бизнес-планов, с учётом городского плана развития районов расположения объектов, инвестиционной программы по развитию МФК ОАО «ЦМТ», возможного приобретения нового актива и проведения технического аудита.

4.1.3 Развитие новых видов услуг ОАО «ЦМТ» за счёт выхода за пределы основной площадки

Традиционно ОАО «ЦМТ» оказывало услуги клиентам на основной площадке, не выходя за её пределы. Использование компетенций ОАО «ЦМТ» для оказания услуг за пределами основной площадки позволит увеличить его доходы без расширения коммерческих площадей. Стратегия в этой области подразумевает, во-первых, использование компетенций по управлению собственной банкетной службой для **развития услуг кейтеринга на рынке Москвы**, и, во-вторых, создание **проекта по комплексной организации мероприятий (ЦМТ-Ивент)** на собственных и внешних площадках.

4.1.4 Инвестиции в МФК на новой площадке в Москве

Стратегической инициативой, позволяющей значительно расширить бизнес ОАО «ЦМТ», является возможное инвестирование в дополнительный объект недвижимости. Определение конкретного объекта в рамках реализации данной инициативы будет проводиться на основании специальной экспертизы и подготовки технико-экономического обоснования и бизнес-плана. Решение об инвестировании будет приниматься в рамках компетенций Совета директоров и Общего собрания акционеров.

4.2 Инициативы, обеспечивающие оптимизацию расходов и рост операционной эффективности

Проект по оптимизации бизнес-процессов (Lean) позволит в краткосрочной перспективе высвободить часть ресурсов и сократить простаивание площадей, а в долгосрочной перспективе значительно повысить операционную эффективность.

Система закупок ОАО «ЦМТ», исходя из проведённой диагностики, находится на «среднем» уровне развития. Оптимизация закупочной деятельности поможет сократить расходы на закупку материалов и оборудования на 5-10% по отдельным номенклатурным группам.

Мероприятия по повышению энергоэффективности проводятся в ОАО «ЦМТ» постоянно, тем не менее, включение дополнительных мер по энергосбережению в проекты реновации зданий 1979 года постройки сможет обеспечить дополнительную экономию расходов, для чего необходимо провести энергетический аудит зданий. Программа энергоэффективности будет реализована через капитальные затраты в рамках ремонта зданий 1979 года постройки. Затраты учтены в инвестициях на реновацию зданий.

4.3 Инициативы, поддерживающие внедрение стратегии

4.3.1 Маркетинговая стратегия

ОАО «ЦМТ» необходимо сформировать единый **централизованный подход к планированию и реализации продвижения всех бизнесов компании в целом**. Высокая лояльность клиентов может обеспечить больший и более стабильный рост доходов и прибыли. В ОАО «ЦМТ» работают программы лояльности в рамках каждого из бизнес-направлений, но отсутствует подход к наращиванию лояльности к компании в целом. Программа лояльности будет рассчитана на сегментацию всех клиентов ОАО «ЦМТ», повышение лояльности к бренду ЦМТ.

Благодаря организованному по инициативе Торгово-промышленной палаты Российской Федерации (ТПП РФ) **проекту «Россия в ВТО»** ОАО «ЦМТ» позиционируется в качестве ключевого звена процессов интеграции России в международную торговлю. За счёт этого уникального позиционирования ОАО «ЦМТ» обеспечивает привлечение ведущих мероприятий в области развития международной торговли и интеграции России в международное экономическое пространство, реализует соответствие миссии WTCA, продвигает бренд ЦМТ.

Для соответствия современным требованиям бизнеса необходимо **создавать и расширять «виртуальные» услуги**. Создание интернет-портала и мобильного приложения ОАО «ЦМТ» позволит автоматизировать предоставление услуг клиентам через систему «одно окно» (все заявки принимаются и обрабатываются в одном месте), продавать новые массовые услуги (например: точка приёма интернет заказов, служба заказа такси и продажи авиабилетов, визовая поддержка, заказ продуктов питания), обеспечить более полный мониторинг качества сервиса и сбор обратной связи о качестве предоставляемых услуг, обеспечить анализ пожеланий клиентов.

Создание современной деловой комфортной среды имеет большое значение, как для арендаторов, так и для их сотрудников. Экологичность и энергоэффективность бизнес-центра играет важную или определяющую роль при выборе офиса для 50% европейских компаний. Как правило, в экологичных и энергоэффективных офисных центрах есть возможность сдавать помещения по более высокой ставке (в среднем на 6% выше рынка). Формирование благоприятных условий для здорового образа жизни повысит привлекательность ОАО «ЦМТ» для компаний, ориентированных на социальную ответственность и заботу о своих сотрудниках. Персонализация и индивидуализация активов должна стать частью мероприятий по созданию деловой среды в МФК ОАО «ЦМТ».

4.3.2 Кадровая политика

Ключевой стратегической задачей управления персоналом является обеспечение всех стратегических проектов развития ОАО «ЦМТ» необходимым персоналом, обладающим соответствующими компетенциями, с помощью внедрения и реализации следующих проектов:

- **Усиления проектного управления;**
- **Создание кадрового резерва:** обеспечение устойчивости в деятельности компании;
- **Совершенствование системы вознаграждения и мотивации персонала,** обеспечение реализации стратегических инициатив на всех уровнях и обеспечение соответствия рыночным практикам;

- **Разработки и реализации программы по перемещению персонала** с учётом реализации проекта Lean и потребностей управления новыми и обновляемыми активами;
- **Совершенствования корпоративной культуры** для развития клиентоориентированности, повышения эффективности горизонтальных взаимодействий;
- **Развития и усиления бренда работодателя.**

4.3.3 Система управления

Система управления ОАО «ЦМТ» сохранит существующую структуру функциональных вертикалей, но в ней должны появиться новые функции централизованного управления стратегией и маркетингом.

5 Заключение

Успешная реализация стратегии будет обеспечиваться следующими мероприятиями:

- Разработкой среднесрочного бизнес-плана.
- Регулярным мониторингом рынков.
- Анализом выполнения стратегических инициатив и мониторингом отклонений.
- Обновлением и дополнением стратегических инициатив по направлениям и функциям.
- Ежегодным определением бюджетного задания исходя из бизнес-плана.
- Регулярной отчётностью перед Советом директоров.