## 1. Краткий инвестиционный меморандум

Важным звеном практически в каждом бизнесе является логистика, которая в свою очередь базируется на необходимости хранить готовую продукцию или товар.

Бизнес по строительству и оказанию услуг склада столь же востребован сейчас на рынке коммерческой недвижимости, как и тысячи лет назад. В основе концепции современного складского бизнеса заложены два важных фактора.

Первый фактор связан с тем, что бизнесы 21 века все больше ориентируются на мобильность, на удовлетворение спроса чуть ли не каждого отдельного человека. Все это требует от производственных компаний, торговых сетей быстрого перемещения товаров, его качественного хранения, сортировки. Соответственно без современного склада, использующего новейшие технологии, такую проблему не решить. Вот почему в мире растет спрос на складские мощности, где лидером является Китай (мировая фабрика). Число складских площадей там составляет более 14 млрд. кв. м. Таким образом, потенциал роста такого рынка в России практически ничем не ограничен. Тем более, что в России существует острый дефицит складских мощностей современного типа, который составляет примерно 200 — 300 тысяч кв. м в среднем по каждому российскому макрорегиону ежегодно. Также следует учитывать и географическое положение нашей страны, где Китай играет все более существенную роль в создании трансграничных транспортных и логистических коридоров (например, проект нового «шелкового пути» — «Один пояс — один путь»)

Второй фактор связан с тем, что современные технологии позволяют возвести складские помещения любого класса, площади и сложности в любом месте, за считанные месяцы. Причем, можно даже уже построенный склад быстро переформатировать под любой тип товара, принимаемого на хранение.

В рамках данного бизнес-проекта рассмотрен вариант постройки небольшого универсального складского комплекса эффективной (полезной) площадью 3000 кв. м. Данный тип склада рассчитан на обслуживание регионального рынка коммерческой недвижимости или небольшого города, до 500 тысяч населения.

Срок окупаемости составляет **24 месяцев**.

Первоначальные вложения будут равны **15 287 000** руб.

Точка безубыточности достигается на **2** месяц работы

Средняя ежемесячная прибыль **650 000** руб.

## 2. Описание бизнеса, продукта или услуги

В состав основного пакета складского обслуживания корпоративных клиентов входят следующие виды сервиса:

* Хранение товаров и грузов (за исключением продуктов питания, сельхозпродукции, опасных грузов) в крытом, охраняемом и отапливаемом помещении под круглосуточной охраной. Базовая ставка хранение груза из расчета на 1 кв. метр составляет 600 руб. в месяц, что ниже рынка примерно на 30 %.
* Услуги внутренней складской логистики — сортировка, маркировка, комплектование партий груза по заказу клиента.
* Страхование партий груза.

В качестве дополнительных опций клиентам предоставляется услуга по упаковке груза в паллеты с использованием изолирующей полиэтиленовой пленки.

Также склад может предоставить услуги по подключению к электросети рефрижераторных контейнеров и трейлеров на открытой площадке.

Обработка грузов, поступающих на склад и выбывающих из него, ведется на базе автоматизированной системы складского учета, в том числе и с использованием магнитной маркировки грузов, дистанционной (онлайн) индикации места нахождения товара.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны проекта:** | **Слабые стороны проекта:** |
| * относительно постоянный спрос на складские площади;
* большой выбор каналов продаж и форматов работы с клиентами;
* гибкость работы и адаптация к быстро меняющемуся рынку
* возможность формирования индивидуального подхода к запросам клиентов по набору пакета услуг хранения товара на складе, и предоставляемых скидок.
 | * конкуренция со стороны крупных логистических центров, СВХ;
* некачественная работа персонала
* риски частого повреждения и выхода из строя оборудования
 |
| **Возможности проекта:** | **Угрозы проекта:** |
| * расширения бизнеса за счет складской площади, в том числе и в различных регионах страны;
* возможность работы, как с частными, так и с корпоративными клиентами;
* возможность создания сопутствующих видов бизнеса — сортировка грузов, ТЭО, упаковка, страхование, GPS-трекинг, сопровождение и охрана, работа в мультимодальных транспортных схемах;
 | * высокая конкуренция на рынке;
* повышение цен на электричество, инфраструктурные услуги;
* резкое повышение арендной платы;
* расторжение договора аренды с собственником;
* снижение покупательной способности корпоративного сектора и населения на производственные и потребительские товары, стройматериалы.
 |

## 3. Описание рынка сбыта

Базовыми рыночными характеристиками необходимыми для расчета экономических показателей бизнес-плана склада являются объем или емкость рынка складских площадей, его динамика (текущая и с перспективой нескольких лет) и степень конкуренции. Также необходимо учитывать и региональные особенности рынка складской недвижимости. В частности, это наличие или близость к магистральным потокам товаров — жд-, транспортные узлы, морские и речные порты, аэропорты, трансграничная торговля и маршруты.

**Общий объем рынка и его динамика**.

Несмотря на то, что российский рынок складской недвижимости и инфраструктуры является относительно молодым, его объем и темпы роста мало отличаются от показателей стран восточной Европы и торговых партнеров по СНГ. Так, по итогам 2017г. общий объем предложения качественной складской недвижимости в России составил около 23 млн. кв. м, из которых 60 % расположены в Московском регионе, 14% — в Санкт-Петербурге, а 26 %, — в остальных регионах России.

За период 2016 — 2017 г. в регионах России (без центральных регионов страны) было введено в эксплуатацию около 350 тыс. кв. м качественных складских площадей, что на 27,7% превышает показатель ввода за прошлые периоды.

Также интересны и цифры, характеризующие уровень спроса на складские площади. Например, в прошлом 2017 г. в регионах России было арендовано и куплено около 440 тыс. кв. метров складских площадей. Это почти на 25% выше аналогичного показателя за 2016 г.

Около 67% (или 296 тыс. кв. м) от общего объема региональных сделок по аренде и покупке в 2017 г. было заключено в построенных складских объектах, что на 37,5% выше аналогичного показателя за 2016 г.

Средний объем сделки составлял 6 тыс. кв. м, что аналогично цифрам по среднему объему сделки по итогам 2016 г.

По прогнозам аналитического агентства рынка недвижимости (Knight Frank), объем нового строительства складов в регионах России в 2018 и 2019 гг. превысит показатель 2017 года. По оценке этого агентства объем составит более 500 тыс. кв. м. При этом основной объем введенных в 2018 г. в эксплуатацию складских площадей будет построен в формате built-to — suit («под ключ») или с привлечением генерального подрядчика на собственном или арендуемом земельном участке.

**Уровень конкуренции**. Основными игроками на рынке складской недвижимости являются торговые сети и оптовые поставщики потребительских товаров (ритейлеры). Они занимают почти 80% всего рынка.

Однако эти крупные складские операторы практически не работают с товарными потоками, связанными со строительной отраслью, транзитными маршрутами и потоками. В этом смысле для входящих на рынок новых складских бизнесов оптимальным вариантом будет поиск своих клиентов среди числа небольших производственных компаний, логистических компаний (особенно все, что связано с интернет — торговлей), для которых фактор оборота и хранения товаров на складе является приоритетным.

**Коммерческие условия**. Беря за основу данные рынка складской недвижимости 2017 г., средний уровень запрашиваемой ставки аренды на складские площади класса A в регионах России составлял **3 500 руб. кв. м в год**, без учета НДС, операционных расходов и коммунальных платежей. Однако в регионах, где наблюдается дефицит качественного предложения, ставка арены превышает среднерыночный показатель. Средний срок договора аренды на региональном рынке в 2017 г. составлял 3 года, размер операционных расходов находился на уровне 500 — 1 000 руб./ кв. м.

Подводя итог этому краткому анализу, можно сделать следующие выводы:

* Рынок складской недвижимости в России еще далек от своего насыщения, даже несмотря на некоторые кризисные явления в экономике.
* Существующие темпы роста рынка на уровне 10 — 30% или, как минимум, 200 тысяч кв. м в год, позволяют на этом рынке заработать, как крупным складским операторам, так и отдельным небольшим бизнесам.
* Существующие ставки по аренде складских площадей обеспечивают относительно высокую норму рентабельности в 20- 30%, как минимум. Это, в конечном итоге, дает возможность окупить вложенные средства не более, чем за 2-3 года.

## 4. Продажи и маркетинг

Комплекс маркетинга складского бизнеса в первую очередь определяется основными типами клиентов, которые в большинстве случаев являются коммерческими или производственными компаниями, юридическими лицами.

Целевая аудитория клиентов представлена следующими группами:

* Оптовая и розничная торговля, коммерческие поставки (48% от всего рынка). Это — торговые сети, компании, работающие по внутренним и экспортным — импортным поставкам, государственным заказам.
* Производственный сектор, куда входят компании, занимающиеся производством товаров, требующих значительных складских помещений, но у которых нет собственных складов и предпочитающие использовать склады на аутсорсинге.
* Логистические компании (12% от всего рынка). Это транспортно-экспедиторские компании, специализирующиеся на доставке товаров и материальных ценностей, которые размещают на складе свой товарный поток, партии грузов.

Учитывая интересы потенциальных клиентов, маркетинговая политика складского бизнеса состоит из следующих элементов:

Каналы распространения рекламы:

* интернет—сайт, который будет выполнять функции контактной площадки с потенциальными клиентами. А также сайт будет служить платформой, на которой можно резервировать складские мощности, заказать упаковку или сортировку груза, маркировку, а также отслеживать в онлайн режиме перемещение товара на складе. Создание сайта с опциями оплаты, слежения за внутренним складским траффиком — 30 тысяч рублей.
* размещение рекламы среди коммерческих клиентов в СМИ, включая и печатные региональные и федеральные деловые издания. Планируется ежемесячный бюджет не менее 30 тысяч руб.
* адресная рассылка по коммерческим и производственным компаниям региона. Рассылка делается не только через электронные ресурсы, но и в виде информационных буклетов, рассылаемых по почте;
* наружная реклама в виде плакатов, баннеров на основных дорожных магистральных направлениях города или района. Установка трех баннеров — растяжек — от 50 тысяч руб.

Необходима программа лояльности и стимулирования клиентов. Предполагается использовать, прежде всего:

* предоставление бонусных скидок клиентам, которые постоянно в течение не менее месяца используют более 10% площадки склада.
* предоставление клиентам скидок от 10 до 30% за заключение контракта на постоянное обслуживание на срок не менее 1 года;

Также в качестве маркетинговых инструментов предусмотрено участие компании оператора склада в различных конференциях, выставках по производственной и товарной складской логистике, как на региональном уровне, так и на уровне всей страны.

## 5. План производства

Специфика складского бизнеса, состоящая в том, что основными клиентами его являются юридические лица, определяет выбор соответствующей организационно правой формы регистрации компании. Для складского бизнеса оптимальной формой организации является учреждение ООО. Чем это обусловлено?

1. Поскольку клиенты склада — это преимущественно юридические лица, то для них важен правовой статус контрагента, принимающего на хранение материальные ценности. Имея форму ООО, компания несет ответственность перед клиентами не только в рамках имеющегося уставного капитала, но и всем имуществом, активами, а также ответственностью руководителей (собственников — учредителей).
2. Второй момент связан с тем, что существующее налоговое законодательство предусматривает начисление НДС при оказании услуг. В данном случае такой услугой является складское хранение, осуществляемого компанией, имеющей юридическую форму ООО. Соответственно юридические лица — клиенты могут в своих счетах — фактурах, также как и сам склад, перевыставлять НДС по дальнейшей цепи поставки товара. В случае же если бы это было предприятие в форме ИП, то пришлось бы НДС списывать на свои собственные расходы или закладывать данный налог в цену услуги. Для клиентов — юридических лиц этот момент очень важен, поэтому при выборе того, какому складу доверить хранение своих товаров, скорее предпочтут ООО, чем ИП.
3. Третий момент связан с налогообложением. Несмотря на то, что компания получившая правой статус ООО, автоматически подпадает под полную систему налогообложения, имеется возможность оставаться на УСН с налоговой ставкой 6%. Для этого нужно чтобы компания имела суммарный оборот по прибыли не более 24 млн. руб. в год. В этом случае удастся получить двойное преимущество — и работать с клиентами — юридическими лицами и в то же время сохранить пониженную ставку налога на прибыль.

Регистрация компании в форме ООО осуществляется через подготовку учредительных документов, подачи заявления в местное отделение ФНС. При этом необходимо учитывать, что минимальный уставной капитал составляет на текущий момент 10000 рублей. Регистрировать компанию можно как самостоятельно, так и воспользовавшись услугами юридических фирм. Стоимость регистрации компании ООО со всеми документами, открытием счетов, печатями в среднем по России составляет не более 30 — 40 тысяч рублей. Время регистрации — не более 30 дней.

Более сложен вопрос с получением разрешительных документов на строительство помещения склада, проведения инженерных работ, землеотвода и согласование пользования земельным участком.

Для получения разрешения на строительство и эксплуатацию склада (без разрешения на хранение опасных грузов и материалов — т.е. ниже 3 класса опасности по МПОГ) потребуется следующий пакет документов:

* Заключение договора аренды с собственником земельного участка (на 49 лет), либо свидетельство о регистрации права собственности.
* Получение разрешения или землеотвод на строительство объекта от местных властей (городских или районных отделов архитектуры).
* Получение разрешения на строительство складских помещений с санкции местного органа исполнительной власти (мэрия города или муниципальный комитет, городская дума).
* Получение одобрения на проектную документацию склада от местных подразделений Ростехнадзора.
* Получить разрешение в СЭС;
* Получить разрешение в пожарной службе МЧС на соответствие склада нормам пожарной безопасности (склад нужно оборудовать всеми противопожарными средствами включая и систему пожарной сигнализации);
* Заключить договор с коммунальной компанией по вывозу мусора с территории склада;
* Заключение соглашения с муниципальной компанией на проведение дератизации;
* Иметь на погрузочно-разгрузочную технику ПТС, а также протоколы и сертификаты пройденных технических испытаний, заверенные соответствующими органами Ростехнадзора и Российского транспортного надзора.

Как показывает российская деловая практика, на получение всех разрешений и оформление проектной, строительной и эксплуатационной документации потребуется в среднем 300 тысяч рублей и 3-4 месяца времени.

## 6. Организационная структура

Для предполагаемого бизнеса складского помещения площадью 3000 кв. м с применением средств малой механизации, систем автоматизированной складской логистики, предусмотрено следующее штатное расписание.

**Управляющий**. Основная функция этой должностной позиции состоит в организации рабочего процесса, управление персоналом, осуществление контроля за соблюдением подчиненными трудовой, финансовой и технологической дисциплины. Управляющий взаимодействует с ключевыми клиентами, поставщиками и контролирующими органами. Он ответственен за выполнение нормативных требований по прибыли перед учредителями (собственниками) компании. Ведет первичную управленческую отчетность.

**Коммерческий директор.** Основная задача человека, занимающего эту должность, состоит в непосредственной работе с клиентами склада, составление коммерческих договоров, ведение переговоров, разбор коммерческих претензий. На коммерческого директора возложена обязанность работы с рекламным бюджетом, распространение рекламы, контроль работы сайта компании.

**Гл. бухгалтер—кассир**. В стандартный перечень обязанностей бухгалтера входит работа с первичными складскими документами, ведение бухгалтерской и налоговой отчетности, учет рабочего времени персонала и осуществление расчета (выдачи) ему зарплаты.

**Мастер—технолог**. В круг обязанностей этой штатной позиции входит — контроль за техническим состоянием всего складского оборудования, систем обогрева, освещения, коммунальных систем, снабжение и обеспечение безаварийной работы средств малой механизации (погрузчиков). Мастер—технолог ведет отчетность по текущему состоянию техники, составляет ремонтные ведомости, производит необходимые регламентные работы по ТО закрепленной за ним техники и оборудования.

**Сменный кладовщик**. В обязанности занимающего эту штатную должность человека входит прием и выдача поступающих на склад товаров и материальных ценностей, ведение первичной отчетности (прием и выдача складских расписок). Также в обязанности входит внесение данных в систему автоматизированного учета складской логистики, составляет ежедневный отчет — график по движению товаров на складе. Работа у кладовщика сменная — смена 12 часов. Режим работы 1 день через 1 день или 2 дня через 2.

**Оператор — механизатор**. В должностные обязанности этой штатной позиции входит управление средствами малой механизации склада (автомобильный вилочный погрузчик и электропогрузчик) для перемещения, сортировки, погрузки — выгрузке поступающих на склад товаров. Выполняет требования сменного кладовщика. График работы оператора — механизатора — сменный. Смена — 12 часов.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Персонал** | **Кол-во** | **Зарплата на 1 сотрудника (руб.)** | **Зарплата Итого (руб.)** |
| Управляющий | 1 | 33 000 | 33 000 |
| Заместитель по коммерции | 1 | 30 000 | 30 000 |
| Гл. бухгалтер — кассир | 1 | 30 000 | 30 000 |
| Мастер — технолог | 1 | 28 000 | 28 000 |
| Сменный кладовщик 1 | 1 | 25 000 | 25 000 |
| Сменный кладовщик 2 | 1 | 25 000 | 25 000 |
| Оператор — механизатор 1 (грузчик) | 1 | 23 000 | 23 000 |
| Оператор — механизатор 2 (грузчик) | 1 | 23 000 | 23 000 |
| **Общий фонд ЗП руб.** | **217 000** |

Для обеспечения охраны склада предусмотрено использование услуг ЧОП, включая средства видеонаблюдения, как за внутренними помещениями, так и по внешнему периметру склада.

Расчет ФОТ на 24 месяца с учетом премиальной части и страховых взносов представлен в финансовой модели.

## 7. Финансовый план

Ключевым фактором создания конкурентоспособного складского бизнеса является выбор оптимального местоположения склада и строительство помещения, применяя современные технологии.

В рамках данного проекта в качестве площадки строительства выбран земельный участок, расположенный в непосредственной близости (до 1-2 км) к основным группам клиентов. Это, в первую очередь — сетевые магазины, строительные супермаркеты, а также ряд производственных компаний, занимающихся изготовлением мебели, дверей и окон, поставкой сантехнического оборудования. Также часть складских помещений предполагается использовать под контейнерную площадку для контейнеров, прибывающих под выгрузку с ближайшей железнодорожной сортировочной станции. Стоимость аренды участка площадью 3500 кв., где предполагается строительство, составляет примерно 30 руб. за кв. метр. Такая цена обусловлена тем, что договор аренды заключен на максимально возможный длительный срок — 49 лет.

**Помещение склада**. Общим проектом предусмотрен следующий план внутрискладских помещений:

* Офисное помещение склада. Располагается внутри общего склада. Площадь 70 кв. м. Сюда входит рабочий кабинет управляющего и коммерческого директора, кабинет бухгалтера, рабочие места сменных кладовщиков, гардеробная, туалетная комната, гардеробная для рабочего персонала, комната отдыха с буфетом.
* Помещение кладовой для размещения складского инвентаря, расходного материала, запчастей для техники — 30 кв. м.
* Прилегающая территория 500 кв. м. предназначена для стоянки автотранспорта, прибывающего под погрузку или выгрузку товаров, а также для хранения порожних контейнеров.

**Строительство склада**.

Для строительства склада предполагается использовать технологии без фундаментного возведения несущих металлических конструкций с применением в качестве наружных стен сэндвич — панелей. Общая конструкция склада имеет ангарный тип с высотой ферм перекрытия (крыши) — 10 метров.

Применяющиеся каркасные конструкции позволяют возвести весь комплекс склада за 3 — 4 месяца.

Применение в стеновых перекрытиях сэндвич — панелей позволяет существенно сэкономить не только на строительных материалах, но и получить значительный эффект тепловой изоляции.

В качестве кровельного материала склада предполагается использование металлического профнастила с глубиной волны 150 мм.

Для предварительной оценки сметной стоимости строительства складского помещения общей площадью 3000 кв. м. можно использовать данные, приведенные в прилагаемых таблицах.

Для окончательной оценки стоимости возведения помещения склада можно использовать средний показатель цены строительства складов типа А и В по России, находящийся в диапазоне 35 — 45 000 руб. за кв. метр. Соответственно, оценочная стоимость строительства склада площадью в 3000 кв. м. будет составлять примерно 12 млн. руб. Причем, сюда входит не только монтаж конструкций, но и согласование проекта, подсоединение к городским коммуникациям, обустройство прилегающей территории.

**Оборудование.**

Для полноценной работы склада с использованием современных технологий автоматизированного складского учета и складской логистики, погрузочных — разгрузочных операций и обеспечения сохранности, находящихся на складе товаров, предполагается использовать следующий комплектный состав оборудования:

* система освещения;
* систем вентиляции и обогрева;

Теплогенератор для оборудования склада.

* офисное оборудование для персонала — компьютеры, принтеры и офисная оргтехника.
* автоматизированный складской комплекс на платформе 1С или Warehouse Management System (WMS) — типа ITGO.WMS.
* автопогрузчик на автомобильном шасси, грузоподъемность до 5 т
* электропогрузчик грузоподъемностью до 1 т
* система видеонаблюдения
* система пожарной сигнализации
* противопожарный инвентарь
* такелажное оборудование — растяжки, стропы, электрические тельферы и тали
* мебель для комнаты отдыха
* мебель для гардеробной персонала

В качестве дополнительного оборудования можно использовать палетные упаковщики полиэтиленовой пленкой, используемые для сортировки груза по заказу клиентов.

Для окончательного расчета основных экономических и финансовых параметров бизнеса склада необходимы начальные данные. В настоящем бизнес — плане для финансовых расчетов, расчета объема выручки, чистой прибыли и рентабельности использованы входные данные:

* Общий объем услуг, оказываемых складом, базируется на средней норме заполняемости площади склада (3000 кв. м) в 70% или 2500 кв. м в месяц.
* Рабочий график технического персонала — 30 дней в месяц, в одну дневную смену (12 часов).
* Средняя ставка аренды 1 кв. метра площади составляет 600 руб. в месяц, куда входит НДС (18% на 2018 г. и 20% на 2019 год) и все затраты по эксплуатации склада.

Инвестиции для запуска бизнеса составляют:

|  |
| --- |
| **Инвестиции на открытие** |
| Регистрация, включая получение всех разрешений | 340 000 |
| Создание сайта плюс реклама на первый месяц | 110 000 |
| Строительство склада площадью 3000 кв. м | 12 000 000 |
| Закупка оборудования | 2 777 000 |
| Прочее | 60 000 |

Ежемесячные затраты на ведение бизнеса при 70% загрузке мощности склада:

|  |
| --- |
| **Ежемесячные затраты** |
| ФОТ (включая отчисления) | 287 631 |
| Аренда земельного участка 3500 кв.м. | 105 000 |
| Амортизация | 75 000 |
| Коммунальные услуги | 100 000 |
| Реклама | 30 000 |
| Расходы на обслуживание автоматизированной системы склада | 30 000 |
| Расходы на содержание 1 кв. м складской площади | 400 |
| Расходы на услуги охраны ЧОП | 60 000 |
| **Итого** | **688 031** |

Основные показатели рентабельности и эффективности бизнеса:

|  |  |
| --- | --- |
| Дисконтированный срок окупаемости — DPB, мес. | 24 |
| Индекс прибыльности — PI | 0,82 |
| Внутренняя норма рентабельности — IRR,% | 176,86 |
| Рентабельность продаж, % | 106% |

Остальные параметры расчета приведены в соответствующих таблицах бизнес-плана.

Подробный план продаж на 24 месяца с учетом сезонности, прогноз эффективности инвестиций и расчет экономических показателей бизнеса представлен в финансовой модели.

## 8. Факторы риска

Складской бизнес непосредственно связан с деловой, рыночной средой, движением материальных ценностей. Этот бизнес находится в логистической цепи поставок по широкому спектру рынков — начиная от потребительских товаров и заканчивая строительными материалами и техникой.

Соответственно это определяет виды рисков, с которыми придется столкнуться оператору или владельцу складского бизнеса. В первую очередь необходимо обратить внимание на следующие риски:

**Рыночные риски**. Эта группа рисков характеризуется тем, насколько будет востребован спрос на рынке на складские площади. Они возникают в периоды экономического спада, снижения спроса на импортные поставки, а также в силу сезонности поступления некоторых типов товаров (например, строительный материал). Нейтрализовать такие риски можно только эффективной маркетинговой работой на рынке, привлекая постоянно все новых и новых клиентов (коммерческие компании).

**Технологические риски**. Эта часть рисков связана с убытками, возникшими по причине выхода из строя оборудования, неисправность складских систем слежения за сохранностью товара, некомпетентность персонала. Сюда также относятся риски пожаров, аварий, при которых может быть нанесен ущерб, как материальным ценностям клиентов, так и персоналу. Работа с этими видами рисков может проходить по двум направлениям. Первое направление — это использование качественного оборудования, постоянное слежение за его исправностью. Также следует уделить внимание технической подготовке персонала. Второе направление — это страхование части технологических рисков — например, страхование гражданской ответственности перед третьими лицами, страхование особо ценных грузов, находящихся на территории склада

**Правовые риски**. Эта группа рисков связана с коммерческими претензиями клиентов по качеству, количеству, степени сохранности товара, находящегося на складе. Такие претензии нередко имеют вид судебных разбирательств с длительными проверками, аудитом. Для нейтрализации части правовых рисков наиболее эффективной мерой служит использование современных автоматизированных систем складского учета, проверки, комплектации и внутреннего складского аудита, охраны. Также рекомендуется применять предварительное (сквозное) страхование грузов, поступающих на территорию склада.