

2020

# Бизнес-план создания склада ответственного хранения



Сергей Кручинецкий

Питер-Консалт

02.09.2020

## Оглавление

<b>Формирование плана доходов проекта .....</b>	<b>3</b>
1. Исходные данные .....	3
2. Оценка объемов продаж с учетом НОТ, указанного участниками.....	4
3. Формула и расчет доходов проекта .....	6
<b>Бизнес-план.....</b>	<b>7</b>
<b>1.Резюме создания склада ответственного хранения.....</b>	<b>7</b>
1.1. Сущность результатов бизнес-планирования .....	7
1.2. Планируемые показатели результативности .....	8
1.3. Источники финансирования .....	9
<b>2.Отчет о формировании плана продаж .....</b>	<b>9</b>
<b>3.Анализ рыночных факторов, план доходов .....</b>	<b>10</b>
<b>4.Организационный план .....</b>	<b>11</b>
4.1. Юридическое обеспечение.....	11
4.2. Штатное расписание .....	11
4.3. Календарное осуществление проекта.....	11
<b>5.Материальные ресурсы .....</b>	<b>12</b>
5.1. Инвестиционные расходы.....	12
5.2. Косвенные расходы .....	13
<b>6.Финансовый анализ .....</b>	<b>16</b>
6.1. Бюджет движения денежных средств .....	16
6.2. Прогнозный баланс.....	16
6.3. Бюджет доходов и расходов .....	17
6.4. Финансовые показатели .....	17
6.5. Анализ чувствительности.....	17
<b>7.Анализ рисков.....</b>	<b>18</b>
7.1. Технологические риски .....	18
7.2. Организационный и управленческий риск.....	18
7.3. Риск материально-технического обеспечения.....	18
7.4. Финансовые риски.....	19
7.5. Экономические риски.....	19
<b>Приложение 1. Анкеты участников .....</b>	<b>19</b>
<b>Приложение 2. Таблица предложений складов в аренду .....</b>	<b>20</b>

На нашем сайте размещены другие [примеры разработанных нами бизнес-планов](#). Вы также можете ознакомиться с [отзывами наших заказчиков](#), описанием [процедуры заказа бизнес-планов и ТЭО](#). Узнайте как оптимизировать расходы на эту работу посмотрев видеопост "[Стоимость разработки бизнес-плана](#)" на нашем канале Youtube.

 Если вы [заполните этот вопросник для подготовки коммерческого предложения](#), мы пришлём вам КП, учитывающее возможности такой оптимизации.

## **Формирование плана доходов проекта**

### **1. Исходные данные**

.....

Каждый производитель или трейдер в процессе своей деятельности сталкивается с проблемой низко оборачиваемых товаров (далее по тексту - НОТ), являющихся по сути «замороженными, потерянными средствами», которые можно было направить на развитие компании.

Проект призван помочь Участникам ХХХ эффективно и на регулярной основе возвращать в свой оборот «замороженные» в НОТ средства через «коллективные способности» продаж и показатели оборачиваемости товарной номенклатуры.

В настоящее время каждый решает свою проблему НОТ самостоятельно и на свое усмотрение, эффективность известна только владельцу НОТ.

### **Цель проекта**

Использовать синергетический эффект Ассоциации и дать каждому участнику удобный, надежный и прозрачный инструмент избавления от НОТ и превращения его в деньги.

### **Ожидаемые результаты**

Избавление от НОТ. Путем согласованных обменов НОТ (НОТ для одного участника не является НОТ для другого, и наоборот) между Участниками ХХХ за период \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. объем обмена составил \*-\*,\* млн. руб. за год.

Ожидаемый минимальный результат - не менее \*\*-\*\*% от общего НОТ (\*\*-\*\* млн. руб.) в виде денежных средств Участники должны высвобождать ежегодно.

### **Участники**

Среди членов ХХХ – ..... был сформирован список из \*\* потенциальных участников проекта, готовых размещать свои НОТ на общем складе. Каждый из участников заполнил анкету, в которой нужно было указать, в частности:

- .....

Результаты заполнения анкет представлены в Приложении \*.

Каждый из участников предоставил список НОТ, который он может отгрузить на склад ХХХ после его открытия.

### **Таблица 1. Начальные показатели НОТ**

.....

Общая сумма НОТ составляет \*\*\* млн. руб., объем товара составляет \*\* тыс. м\*. Данная величина, с учетом дальнейших поступлений на склад и планируемых продаж, будет учтена при подборе возможного варианта склада в разделе «Бизнес-план».

### **Рисунок 1. Доля НОТ участников от общего объема**

.....  
.....

### **Таблица 2. Сумма НОТ со скидкой**

.....

Далее по всем позициям НОТ, которые были предоставлены участниками, были получены данные по продажам каждой из компаний.

### **Таблица 3. Среднемесячный объем продаж за период июн.\*\* - май.\*\*, тыс. руб.**

.....

Данная матрица показывает продажи НОТ самим владельцем и продажи таких же наименований НОТ у других компаний. Как показывают данные, суммарные продажи превышают индивидуальные в разы.

В среднем суммарные объемы продаж других компаний – возможных участников проекта превышают индивидуальные показатели в \*\* раз.

**При расчете объема возможных продаж собственные продажи компаний были исключены (указаны в ячейках, выделенных цветом). Это вытекает из допущения, что компании будут выгружать на общий склад только те НОТ, которые ими не продаются.**

### **Таблица 4. Среднемесячные продажи НОТ (июн.\*\* - май.\*\*), тыс. руб.**

.....

## **2. Оценка объемов продаж с учетом НОТ, указанного участниками**

Для оценки потенциального объёма продаж с общего склада на старте проекта использовалась следующая методика.

\*. На основании выгрузки из базы ХХХ методом экспоненциального сглаживания спрогнозированы отгрузки по каждой позиции. Эти отгрузки скорректированы с учётом падения темпов продаж в \*\*\*\* году, указанным участниками.

Метод экспоненциального сглаживания (например, ..... )

- Используем последние \*\* отсчетов отгрузок:  $O^*$ ,  $O^*$ , ...  $O^{**}$
- $A = */**$
- $E^* = (O^* + O^* + \dots + O^{**}) / **$
- Рассчитываем для  $i$  от \* до \*\*  $E(i) = O(i) * A + (* - A) * E(i - *)$
- Рассчитываем прогноз отгрузок для  $i$  от \*\* до \*\*  $O(i) = O(i - *) * A + (* - A) * E(i - *)$

\*. Будем считать, что с учётом скидки каждый участник будет гарантированно покупать с общего склада товар, не являющийся у него НОТ, с темпом, рассчитанным в п. \*. Таким образом, можно рассчитать отгрузки в штуках, а с учётом закупочных цен - в рублях, с общего склада ХХХ.

### Результаты расчетов по методике

Для начала были определены фактические продажи по позициям, которые компании определили как НОТ.

**Таблица 5. Фактические продажи НОТ за период июн.\*\* – май.\*\*, млн. руб.**

.....

Суммарные фактические продажи НОТ за год всех участников составили \*\* \*\*\* млн. руб., средняя скидка – \*\*% (исходя из заявленных участниками и доли продаж того или иного участника).

**Рисунок 2. Факт продаж за период июн.\*\* - май.\*\*, млн. руб. (в закупочных ценах без учета скидки)**

.....

**Рисунок 3. Доля продаж за период июн.\*\* - май.\*\*, %**

.....

Суммарная доля продаж остальных \* участников составляет \*\*% от общего объема продаж.

Как показывают расчеты, фактические продажи НОТ всеми участниками проекта превышают заявленную сумму НОТ многократно.

То есть, начальная сумма НОТ составляет \*\*\* млн. руб., а коллективные продажи – \*\* \*\*\* млн. руб.

Становится очевидно, что отталкиваться нужно от величины НОТ, заявленной участниками в качестве начальной партии и сумм НОТ, которые участники готовы выгружать в дальнейшем. Данные величины необходимо скорректировать на % «продаваемости» того или иного НОТ, так как не все позиции из общего списка НОТ были проданы другими участниками за \*\* месяцев.

Ранее было выяснено, что суммарный объем продаж превышает индивидуальный в \*\* раз. Но это не по всем позициям. Некоторые позиции не

продавались вовсе (в течение периода с июня \*\*\*\* года по май \*\*\*\* года), продажи же других позиций могли превышать заявленное количество НОТ в несколько раз.

Для этого продажи были проанализированы по позициям и, если объемы коллективных продаж не превышали заявленного объема НОТ, то учитывались эти продажи. В противном случае (когда продажи превышали сумму НОТ), в расчет бралась сумма НОТ, так как нельзя продать больше того, что имеется в наличии на остатках. В результате была сформирована сводная таблица фактических продаж.

**Таблица 6. Фактические продажи НОТ с учетом имеющегося количества, млн. руб. – без учета собственных продаж**

.....

.....

В результате был составлен прогноз продаж с общего склада, который учитывает начальные остатки НОТ, планируемые выгрузки в дальнейшем и «продаваемость» этого НОТ у других участников проекта.

**Таблица 7. Прогноз продаж с общего склада, млн. руб.**

.....

Формула расчета прогнозных продаж со склада: сумма НОТ + сумма дополнительных выгрузок за год (\*\*% от первоначального НОТ) \* «продаваемость» НОТ (среднее значение \*\*%).

Возможный годовой объем продаж оценивается в \*\*\* млн. руб. в закупочных ценах без скидки и \*\*\* млн. руб. со скидкой.

Эта сумма справедлива только на первый год работы склада, так как отгрузка со склада = \*\*%, а приход = \*\*%. Очевидно, что в последующие годы прогнозный объем продаж со склада будет уменьшаться, как и объем НОТ (в м\*).

Если не брать в расчет новые поступления (\*\*%) от начального НОТ (считать, что они будут проданы в следующем периоде), то прогнозный объем продаж может составить \*\*\* млн. руб.

### 3. Формула и расчет доходов проекта

Доходы склада могут рассчитываться в \*-х вариантах:

- .....

**Принятые допущения:**

.....

НОТ будет оставаться собственностью компании, которая его отгрузила, доходы по проекту будут складываться из первоначальных взносов участников на

покрытие первоначальных расходов (инвестиционные + оборотные) и тарифов, которые будут умножаться на среднее количество товара на складе в куб. м. (тариф \*) или на среднее число товарных позиций (SKU, тариф \*). В связи с этим важно знать прогнозный объем НОТ в м\* и количество SKU, которые заявлены участниками проекта.

**Таблица 8. Начальная величина НОТ (в млн. руб., м\*, SKU)**

.....

Анализируя продажи участников за период июнь \*\* – май \*\* (\*\* месяцев), было выяснено, что другими участниками было продано \*\*% SKU (по которым остаток = \*, без учета собственных продаж).

Все расчеты (доходная и расходная части проекта) будут отражены в разделе «Бизнес-план».

## Бизнес-план

### 1. Резюме

#### 1.1. Сущность результатов бизнес-планирования

Расчеты были выстроены таким образом, чтобы доходы проекта рассчитывались исходя из суммы понесенных затрат. Проект не рассматривается как коммерческий, поэтому чистая прибыль за период прогнозирования (\* лет) составляет \* \*\*\* тыс. руб.

**Таблица 9. Показатели эффективности проекта**

Показатель	Значение
Чистая прибыль, тыс. руб.	* ***
Денежные средства на конец периода, тыс. руб.	** ***
Рентабельность продаж, %	*, *%
Чистая рентабельность, %	*, *%

Чистая рентабельность за весь период прогнозирования проекта составляет \*, \*%.

При формировании тарифа учитывались не только текущие расходы, но и амортизационные отчисления (неденежный вид расходов), поэтому в конце периода прогнозирования на остатках накапливается сумма в размере \*\* \*\*\* тыс. руб., которой достаточно для полного обновления приобретенных в начале проекта основных средств (складское оборудование, складская техника, офисная техника и мебель), которые к концу \*-го года, возможно, потребуют замены или модернизации.

В связи с отсутствием инвестиционных расходов, которые формируют отрицательный кумулятивный денежный поток на несколько периодов (расходы, осуществленные в подготовительный период, будут профинансированы взносами участников проекта в полном объеме в этот же период на безвозвратной основе и,

таким образом, денежный поток будет положителен), то такие показатели эффективности проекта, как:

- IRR (Internal rate of return), внутренняя норма рентабельности;
- NPV (Net present value), чистый приведенный доход;
- РВ (Payback period), период окупаемости;
- DPB (Discounted payback period), дисконтированный период окупаемости;
- PI (Profitability index), индекс прибыльности,

по которым судят об успешности инвестиционных вложений, не могут быть рассчитаны.

### 1.2. Планируемые показатели результативности

Показателями результативности проекта в данном случае является не полученная прибыль или рентабельность самого проекта, а объемы возможных продаж товаров участников, которые они сами отнесли к низко оборачиваемым, за счет того, что эти товары могут хорошо продаваться у других участников проекта.

Отгрузка за общий склад таких товаров может принести выгоду владельцу НОТ:

1. Избавление от низко ликвидных, низко оборачиваемых остатков: судя по продажам других участников, \*\*% (в м\*) всего объема НОТ, или \*\*% всех SKU может быть продано другими участниками в первый же год реализации проекта;
2. Увеличение оборачиваемости товаров;
3. Высвобождение денежных средств, вложенных в запасы товара, в том числе НОТ.

**Таблица 10. Планируемое движение и продажи НОТ участников**

Показатель	Ед. изм.	* год	* год	* год	* год	* год
<b>Движение НОТ</b>						
Остаток на начало (среднее значение)	М*	** ***	* ***	* ***	* ***	* ***
	SKU	** ***	** ***	** ***	* ***	* ***
Приход	М*	***	***	***	***	***
	SKU	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***
<b>Продажи</b>	М*	* ***	* ***	* ***	***	***
	SKU	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***
Остаток на конец (среднее значение)	М*	** ***	* ***	* ***	* ***	* ***
	SKU	** ***	** ***	** ***	* ***	* ***
Средний остаток	М*	** ***	* ***	* ***	* ***	* ***
	SKU	** ***	** ***	** ***	* ***	* ***

Кроме того, будет присутствовать синергетическая функция общего склада, которая выражается в возможностях консолидированных закупок для получения выгодных закупочных цен, размещении товаров категории «С», т.н. «перламутровых пуговиц», за счет ресурса поставщиков и т.д.

Поэтому предполагается, что НОТ постепенно будут замещаться более ликвидными товарами, за счет чего со временем оборот склада снижаться не будет.



### 1.3. Источники финансирования

Источниками финансирования необходимых инвестиционных средств, указанных в п. \*. \* «Инвестиционные расходы», являются взносы участников.

Текущие расходы покрываются за счет тарифа склада (тариф \* в расчете на \* м\*, тариф \* – в расчете на \* SKU).

### 2. Отчет о формировании плана продаж

В результате анализа НОТ, которые прислали потенциальные участники проекта, было выяснено, что начальный объем товара, который могут отгрузить участники в начале реализации проекта, составляет \*\* \*\*\* м\* или \*\* \*\*\* SKU.

**Таблица 11. Исходные данные по НОТ**

Показатель	Ед. изм.	Значение	Примечание
Начальный объем	м*	** ***	на начало * кв. планирования
	SKU	** ***	
Пополнение	% в год	**%	от начального объема НОТ, равномерно в течение каждого квартала
Отгрузка	% (для м*)	**%	в год от объема НОТ на начало года, без учета собственных продаж
	% (для SKU)	**%	

Пополнение будет происходить на уровне \*\*% от указанного начального объема НОТ.

Продажи, исходя из анализа продаж за \*\* месяцев, составят \*\*% для м\* и \*\*% для SKU.

Далее была составлена таблица движения НОТ.

**Таблица 12. Движение НОТ**

Показатель	Ед. изм.	* год	* год	* год	* год	* год
Остаток на начало (среднее значение)	м*	** ***	* ***	* ***	* ***	* ***
	SKU	** ***	** ***	** ***	* ***	* ***
Приход	м*	***	***	***	***	***
	SKU	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***
Продажи	м*	* ***	* ***	* ***	***	***
	SKU	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***
Остаток на конец (среднее значение)	м*	** ***	* ***	* ***	* ***	* ***
	SKU	** ***	** ***	** ***	* ***	* ***
Средний остаток	м*	** ***	* ***	* ***	* ***	* ***
	SKU	** ***	** ***	** ***	* ***	* ***

Исходя из указанных объемов рассчитывались необходимые площади для хранения, число паллетомест и полок, формировались расходная и доходная части проекта.

### 3. План доходов

Для плана доходов был рассчитан тариф, который представлял собой деление расходов на количество товара, находящегося на складе на начало каждого квартала.

**Таблица 13. Расчет тарифа и плана доходов**

Наименование	Ед. изм.	* период	* год	* год	* год	* год	* год
Расходы	тыс. руб.	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***
Амортизация	тыс. руб.		** ***	** ***	** ***	** ***	** ***
База для расчета тарифа	тыс. руб.		** ***	** ***	** ***	** ***	** ***
Остаток НОТ на начало (среднее значение по кварталам)	м*		** ***	* ***	* ***	* ***	* ***
	SKU		** ***	** ***	** ***	* ***	* ***
Расчетный тариф (среднее значение по кварталам), с НДС	руб. / м*		* ***	* ***	* ***	* ***	* ***
	руб. / SKU		* ***	* ***	* ***	* ***	* ***
Корректировка тарифа (налоги, оборотный капитал)	%		**%	**%	*%	*%	*%
Итоговый тариф (среднее значение по кварталам), с НДС	м*		* ***	* ***	* ***	* ***	* ***
	SKU		* ***	* ***	* ***	* ***	* ***
Число участников	ед.	**					
Фиксированный взнос (единовременно)	тыс. руб.	** ***					
Услуги склада (доходы)	тыс. руб.		*** ***	** ***	** ***	** ***	** ***

Была сделана корректировка расчетного тарифа (в размере \*\*-%), которая увеличивает итоговый тариф. Это было сделано для того, чтобы у предприятия образовались небольшие свободные средства (чтобы не работать с постоянно нулевым остатком на счету), а также для оплаты налога на прибыль и НДС. Так, тариф приведен с НДС, однако не все расходы включают в себя этот налог: расходы на заработную плату, социальные отчисления и амортизация не содержат в себе НДС и, соответственно, не идут в зачет.

Тариф на первый год реализации проекта составил \* \*\*\* руб. на \* м\* в квартал (с НДС), или \*\*\* руб. на \* м\* в месяц.

В пересчете на SKU это составляет \* \*\*\* руб. в квартал или \*\*\* руб. в месяц.

В последующем, за счет прогнозного уменьшения остатков НОТ расчетные тарифы растут, но, как было указано ранее в п.\*\*, за счет замещения НОТ более ликвидными товарами сокращение товарооборота не планируется, а значит, тарифы могут остаться на прежнем уровне.

Также был определен размер фиксированного взноса, который составил \* \*\*\* тыс. руб. на каждого из \*\* планируемых участников.

Фиксированный взнос покрывает в полной мере инвестиции в фиксированные активы – приобретение складского оборудования и техники, офисной мебели и компьютеров, а также оплату обеспечительного платежа по

аренде склада и административных расходов в первые \* месяца подготовительной работы.

**Таблица 14. Расчет фиксированного взноса**

<b>Расчет первоначального фиксированного взноса</b>	<b>Ед. изм.</b>	<b>Оборот. кап.</b>	<b>Инвестиции</b>	<b>Итого</b>
Число месяцев в * квартале (для расчета административных расходов)	Мес.	*		
Инвестиционные расходы	тыс. руб.		** ***	
Расходы первоначальные (оборотный капитал)	тыс. руб.	** ***	* ***	
Число участников	ед.	**	**	
Расчетный взнос на * участника	тыс. руб.	* ***	* ***	* ***
Корректировка взноса (оборотный капитал)	% к расчетному взносу	*, %		
<b>Итоговый взнос на * участника</b>	<b>тыс. руб.</b>	<b>* ***</b>	<b>* ***</b>	<b>* ***</b>

Более подробно расшифровка инвестиционных расходов представлена далее, в п.\*.\*.

#### **4. Организационный план**

##### **4.1. Юридическое обеспечение**

.....

##### **4.2. Штатное расписание**

Для деятельности предприятия будет использоваться следующее штатное расписание.

##### **Таблица 15. Штатное расписание**

.....

Возможно изменение штатного расписания исходя из текущей ситуации и потребностей.

Расчетное число производственного персонала (кладовщики, операторы техники) было определено исходя из численности персонала предприятий-аналогов с корректировкой на размер площади в сравнении с планируемой по проекту (+/-).

В случае уменьшения товарооборота склада численность производственного персонала может быть уменьшена, в финансовой модели заложен соответствующий алгоритм расчета.

##### **4.3. Календарное осуществление проекта**

Работа над проектом была начата в мае-июне \*\*\*\* года. Ожидается, что в сентябре \*\*\*\* года будет сформирован список участников. Далее будет выбран склад и завезены первоначальные партии НОТ.

## Рисунок 4. Календарный план проекта

.....

Начало работы склада может быть запланировано на \* квартал \*\*\*\* года.

### 5. Материальные ресурсы

#### 5.1. Инвестиционные расходы

Проект предполагает приобретение фиксированных активов – складского оборудования и техники, офисной мебели и компьютеров.

Также необходим оборотный капитал на покрытие текущих расходов на первые \* месяца организационного периода, который в финансовой модели показан как \* период.

Помещение под склад будет арендоваться, необходима оплата обеспечительного платежа.

**Таблица 16. Первоначальные затраты, тыс. руб.**

Наименование	Сумма
<b>Инвестиционные</b>	** ***
Складское оборудование	** ***
Складская техника	* ***
Офисная техника и мебель	***
<b>Оборотный капитал</b>	** ***
Общепроизводственные	** ***
Обеспечительный платеж	* ***
Зарботная плата с отчислениями	***
Административные	***
<b>Итого</b>	** ***

Данные расходы распределяются среди \*\* участников. Возмещение этих расходов будет оформлено как фиксированный первоначальный взнос в размере \* \*\*\* тыс. руб. на \* участника.

**Таблица 17. Расшифровка инвестиционных расходов, тыс. руб.**

Инвестиционные расходы	Ед. изм.	Кол-во	Цена	Сумма (с НДС)
<b>Оборудование</b>				** ***
	полка	** ***	* *1 ,	** ***
	паллета	** ***	* *2 ,	** ***
<b>Техника</b>				* ***з
		*	***	* ***
		*	***	* ***
		*	***	* ***
		**	**	***
<b>Офисная техника и мебель</b>				***

1 \*\*\*\*\*/\*\*\*\*.\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/199\_\*\*\*\*/214-\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/455-\*\*-  
051/?\_\*\*=2.146085492.1936144977.1598608671-530580286.1598608671  
2 \*\*\*\*\*/\*\_\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/  
3 \*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/

	шт.	**	**	***
	шт.	**	*	**
	шт.	**	*	**
	шт.	*	**	**
<b>Всего</b>				<b>** ***</b>

Стоимость стеллажей и техники взята средняя по рынку, приведены соответствующие ссылки. После определения помещения необходимо провести подробное технологическое проектирование склада, в ходе которого может быть разработан комплекс объемно-планировочных решений и технологических процессов, в частности:

- .....

## 5.2. Косвенные расходы

В качестве косвенных расходов, которые в конечном итоге формируют тариф, выступают аренда склада, коммунальные и общепроизводственные расходы (обслуживание складской техники, упаковочные материалы), а также заработная плата и различные административные расходы.

Исходя из планируемых остатков товара на каждый период времени был сформирован прогноз объемов складского хранения, который измеряется в паллетоместах и полках.

Для расчета первоначального объема хранения было сделано допущение, что весь товар будет поделен на \* категории:

### 1. Меньше \*,\*\*\* м\* (\*,\*\*\*,\*\*\*,\*\*\*,\*\*\* м)

Размещение на полках (хранение в ячейках). Таких товаров из предоставленного участниками НОТ оказалось \*\* \*\*\* SKU. Принцип \* полка = \* адрес.

### 2. Больше \*,\*\*\* м\*

Размещение на стеллажах (паллетная система хранения). Таких товаров из предоставленного участниками НОТ оказалось \*\* \*\*\* м\*.

**Таблица 18. Расчетный объем (с учетом запаса и неполной заполняемости)**

Показатель	Ед. изм.	Значение
Первоначальный объем	SKU	** ***
	м*	** ***
С учетом неполной заполняемости	SKU	** ***
	м*	** ***
С учетом запаса на будущие поступления	SKU	** ***
	м*	** ***

Также была заложена неполная заполняемость паллет. То есть, число необходимых паллет было увеличено на  $^{**\%}$ . Кроме того, учтен запас на будущие поступления (увеличение объемов) на  $^{**\%}$ .

Таким образом, расчетная емкость склада –  $^{**}^{***}$  полок и  $^{**}^{***}$  паллетомест (исходя из пропорции \* паллетоместо =  $^{*}^{**}$  м<sup>\*</sup>).

Для расчета площади склада необходимо было определить площадь, которую могут занимать стеллажи.

**Таблица 19. Расчет площади, занимаемой стеллажами**

Расчет площади, занимаемой стеллажами	Ед. изм.	Полочные	Паллетные
Расчетная высота помещения (рабочая)	м	$^{**}$	$^{**}$
Размер * единицы (полка, паллетоместо)	м		
<i>ширина</i>		$^{*}^{*}$	$^{*}^{*}$
<i>глубина</i>		$^{*}^{*}$	$^{*}^{*}$
<i>высота</i>		$^{*}^{*}$	$^{*}^{*}$
Требуемое количество для размещения	шт.	$^{**}^{***}$	$^{**}^{***}$
Возможное число уровней	ед.	$^{**}$	$^{*}$
Число секций	шт.	$^{*}^{***}$	$^{*}^{***}$
Площадь * секции	м <sup>*</sup>	$^{*}^{**}$	$^{*}^{**}$
<b>Занимаемая площадь</b>	<b>м<sup>*</sup></b>	<b><math>^{***}</math></b>	<b><math>^{*}^{***}</math></b>

В ходе расчетов было определено, что стеллажи будут занимать площадь в  $^{*}^{***}$  м<sup>\*</sup>. Исходя из средних норм, площадь для проезда техники составляет не менее  $^{**\%}$  от площади, занятой грузами. Также были учтены другие нормы зонирования склада<sup>4</sup>.

В итоге необходимая площадь склада составила  $^{*}^{***}$  м<sup>\*</sup>.

Рассматривая предложения аренды такой площади в Подмосковье, были сделаны выводы:

1. ....

Исходя из высоты помещения было определено количество ярусов для стеллажей.

**Таблица 20. Расчет площади склада**

Расчет площади склада	Ед. изм.	Значение	Примечание
<b>Нормативы по запасам</b>			
Запас на будущие поступления	%	$^{**\%}$	
Неполная заполняемость	%	$^{**\%}$	для стеллажей
* паллетоместо	м <sup>*</sup>	$^{*}^{**}$	
<b>Нормативы по площадям</b>			
	<b>м<sup>*</sup></b>		
Площадь, занимаемая полочными стеллажами		$^{***}$	
Площадь, занимаемая паллетными стеллажами		$^{*}^{***}$	
Итого площадь, занятая грузами		$^{*}^{***}$	
Площадь для проезда		$^{*}^{***}$	$^{**\%}$ от площади, занятой грузами
<b>Итого зона хранения (грузовая площадь)</b>		$^{*}^{***}$	$^{**\%}$ от всей площади склада
Вспомогательная площадь		$^{*}^{***}$	$^{**\%}$ от всей площади склада

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

Операционная площадь		***	**% от всей площади склада
Зона экспедиции		* ***	**% от всей площади склада
<b>Итого необходимая площадь</b>	<b>м*</b>	<b>* ***</b>	

Ставка аренды взята средняя, \*\*\* руб. за \* м\* (с учетом НДС).  
 Эксплуатационные расходы включены в ставку.

Анализ предложений представлен в Приложении \*.

Отдельно нужно оплачивать коммунальные услуги, которые составили \*\*\* тыс. руб. в месяц (с НДС).

**Таблица 21. Коммунальные услуги, тыс. руб. в месяц (с НДС)**

Коммунальные платежи	Значение	Примечание
Электроэнергия	**5	учтено применение светодиодной системы
Водоснабжение и канализация	**6	* * \$/м* площади в год
Отопление	***7	** руб./м* в отопительные месяца
<b>Итого</b>	<b>***</b>	

Исходя из прогнозного штатного расписания были рассчитаны затраты на персонал и расходы на социальные отчисления.

В итоге были сформированы затраты, которые составили основу для формирования тарифа.

В структуре косвенных расходов преобладают общепроизводственные (аренда склада, коммунальные расходы, обслуживание), которые составляют в среднем \*\*% от всех расходов (кроме амортизации).

Доля заработной платы, социальных отчислений и административных расходов составляет в среднем \*\*% от всех расходов.

Отдельно в тариф включена амортизация, которая рассчитана исходя из нормативного срока службы складского оборудования \* лет, складской техники – \* года, офисной техники и мебели – \* года.

**Таблица 22. Косвенные расходы, тыс. руб. (с учетом НДС)**

.....

Величина затрат на обслуживание техники, приобретение упаковочных материалов, а также по выплате заработной платы производственного персонала может быть уменьшена со временем за счет уменьшения объемов НОТ, находящихся на хранении, однако планируется постепенное «вытеснение» НОТ более ликвидными товарами, в таком случае сокращение товарооборота склада не произойдет и издержки останутся на прежнем уровне (на уровне \*-го года планирования).

5 \*\*\*\*\*/\*\*.\* \*\*\*\*\*/\*\*\*\*\* \_\*\*\*\*\* \*\*

6 \*\*\*\*\*/\*\*.\* \*\*\*/\*\*\*\*/4408

7 \*\*\*\*\*/\*\*.\* \*\*\*\*\*/\*\*\*\*\* \_\*\*\*\*.\*?\*\*\*\*\* \_\*\*=385260

## **6. Финансовый анализ**

Экономика предприятия была смоделирована в программе АЛЪТ-Инвест на базе Microsoft Excel. При этом использовались следующие исходные данные и допущения:

- Ставка дисконтирования – \*%;
- Шаг планирования - квартал;
- Горизонт планирования – \* лет;
- Оплата за услуги склада (расчет с покупателями) производится авансом исходя из количества товара (в м\* или SKU), находящегося на хранении на начало квартала;
- Оплата за услуги склада (расчет с поставщиками) производится авансом исходя из арендуемой площади на начало каждого месяца.

### **6.1. Бюджет движения денежных средств**

Бюджет движения денежных средств показывает потоки реальных денег, т.е. притоки денежных средств (притоки реальных денег) и платежи (оттоки реальных денег).

#### **Таблица 23. Прогноз движения денежных средств, тыс. руб.**

.....

С учетом рассчитанных тарифов за услуги склада предприятие успешно справляется с платежами, кассовые разрывы отсутствуют. При этом сохраняется остаток денежных средств в размере, равным накопленной амортизации по оборудованию и технике для того, чтобы в любой период времени можно было произвести ремонт или модернизацию, и к концу \*-го года (окончание горизонта планирования) заменить в случае необходимости.

### **6.2. Прогнозный баланс**

Построение прогнозного баланса позволяет анализировать предприятие через расчет показателей деловой активности, ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости.

#### **Таблица 24. Прогнозный баланс, тыс. руб.**

.....

Нераспределенная прибыль к концу периода планирования составляет \* \*\*\* тыс. руб., чистая рентабельность составляет \*,\*%, что и было определено в начале планирования в процессе формирования исходных данных и допущений.



### 6.3. Бюджет доходов и расходов

**Таблица 25. Бюджет доходов и расходов, тыс. руб.**

.....

Как показывают расчеты, компания показывает незначительную операционную прибыль, ее доходы равняются расходам.

### 6.4. Финансовые показатели

**Таблица 26. Финансовые показатели проекта**

Показатель	* период	* год	* год	* год	* год	* год
Коэффициент общей ликвидности, раз		** *	** *	** *	** *	** *
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***
Рентабельность продаж, %		*%	*%	*%	*%	*%
Чистая рентабельность, %		*,*%	*,*%	*,*%	*,*%	*,*%
Коэффициент общей платежеспособности	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*

Рентабельность продаж составляет \*%, чистая рентабельность стремится к нулю, что отвечает целям планирования. Изначально было определено, что это не коммерческий проект, его цель - повышение оборачиваемости товаров участников.

### 6.5. Анализ чувствительности

В ходе формирования исходных данных и допущений было определено, что доходы должны покрывать расходы. При увеличении расходов (или их уменьшении) доходы должны меняться пропорционально изменениям расходов.

Доходы формируются через тариф, который умножается на величину запасов на начало каждого квартала (тариф \* выражается в руб. на \* м\*, тариф \* – в руб. на \* SKU).

Соответственно, проект чувствителен к тарифу. Был рассчитан минимальный тариф на каждый квартал, при котором расходы предприятия полностью покрываются доходами.

**Таблица 27. Минимальный тариф, руб. с НДС**

Тариф за услуги склада (среднее значение)	ед. изм.	* год	* год	* год	* год	* год
Тариф *	на * м*	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***
Тариф *	на * SKU	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***

Рассчитанный тариф является минимальным для проекта.

Это означает, что если тариф будет выше – будет накапливаться прибыль, если ниже запланированного – то предприятие будет нести убытки.

## **7. Анализ рисков**

### **7.1. Технологические риски**

Ниже перечислены вероятные технологические риски и меры по предотвращению наступления негативных ситуаций и компенсации их последствий.

\*. Риски, связанные с просчетами в складском оборудовании.

Вероятность возникновения средняя, степень влияния – высокая, так возможно появление «узких мест», снижение объема товарооборота и нерационального использования площадей склада и стеллажей.

Для предотвращения наступления данного риска планируется .....

\*. Исправность и ремонтпригодность техники.

Инициаторы проекта планируют снизить риски ситуации критичного периода ремонта техники путем .....

### **7.2. Организационный и управленческий риск**

Ниже перечислены вероятные организационные и управленческие риски, меры по предотвращению наступления негативных ситуаций и компенсации их последствий.

1. Срыв выполнения плана формирования пула участников, в том числе из-за их неподготовленности.

Вероятность возникновения данного риска средняя, степень влияния – существенная, так как это напрямую влияет на тариф, так как, помимо переменных расходов, в тарифе заложено возмещение постоянных расходов. И чем больше участников, тем больше товара, а значит, тариф будет ниже.

В данном случае неподготовленность участников будет являться определяющим фактором. Следовательно, в ходе проведения маркетинговых действий необходимо .....

2. Срыв календарного плана-графика работ по проекту.

Вероятность возникновения средняя, степень влияния – существенная, так как это приведет к изменению сроков запуска проекта.

Для предотвращения этого риска планируется:

- .....

### **7.3. Риск материально-технического обеспечения**

В данном случае имеется в виду взаимоотношения со складом, в котором планируется размещать товары участников проекта.

Можно выделить риск повышения цен на услуги, а также нехватка площадей для хранения.

Вероятность возникновения данного риска средняя, степень влияния – существенная, так как приведет к возможной смене дислокации проекта.

Для предотвращения этого риска планируется:

- .....

#### **7.4. Финансовые риски**

Учитывая то, что все расходы будут включаться в тариф, общие финансовые риски проекта оцениваются как незначительные.

Оплата за услуги будет производиться авансовыми платежами, какие-либо отсрочки не предусмотрены.

#### **7.5. Экономические риски**

Иницируя данный проект, авторы исходят из позитивного прогноза состояния экономики РФ и сохранения в будущем общего курса развития страны. Однако, позитивные ожидания не исключают необходимости постоянно контролировать текущую ситуацию и предпринимать меры по предотвращению потерь в случае её ухудшения.

### **Приложение 1. Анкеты участников**

Указаны только те компании, которые готовы к размещению НОТ на общем складе и в целом поддерживают гипотезу «Размещение НОТ участника на общем складе ХХХ позволит снижать его НОТ эффективнее».

**Приложение \*. Таблица предложений складов в аренду**

Параметр	Ед. изм.	Предложение *	Предложение *	Предложение *	Предложение *
Площадь	м*	* ***	* ***	***	* ***
Класс		А	В+	В	В+
Этажность		* из *	* из *	* из *	* из *
Высота потолков	м	**	*	*	*
Расстояние до МКАД	км	**	**	**	**
Арендная ставка	руб./м*/год	* ***	* ***	* ***	* ***
	руб./м*/мес.	***	***	***	***
Описание		Светодиодное освещение, пожарная сигнализация. * автоматических ворот докового типа. Сплинкерная система пожаротушения. Огороженная, асфальтированная территория.	Двое доковых ворот, отдельный вход.	Ворота оборудованы цепным приводом. Пожарная сигнализация, пожарный водопровод.	Здание новое, на охраняемой территории. Двое ворот *** метра для разгрузки и погрузки. Большая площадка для маневрирования большегрузного транспорта.
Что включено		Эксплуатационные платежи, отопление, парковка, въезд на территорию, текущий ремонт	Дополнительно оплачиваются отопление **руб/м* в отопительный сезон и эл. энергия по счетчикам.	Все, кроме электричества (оплата по счетчикам).	нет информации
Признак НДС		без НДС (УСН)	нет информации	без НДС (УСН)	нет информации
*****		<u>****.//****.*****.*/*****</u> <u>****.****.****.*****.*/*****</u> <u>****.****.****.*****.*/*****</u>	<u>****.//****.*****.*/*****</u> <u>****.****.****.*****.*/*****</u> <u>****.****.****.*****.*/*****</u>	<u>****.//****.*****.*/*****</u> <u>****.****.****.*****.*/*****</u> <u>****.****.****.*****.*/*****</u>	<u>****.//****.*****.*/*****</u> <u>****.****.****.*****.*/*****</u> <u>****.****.****.*****.*/*****</u>
Параметр	Ед. изм.	Предложение *	Предложение *	Предложение *	Предложение *
Площадь	м*	* ***	** ***	** ***	** ***
Класс		А	А	А	А
Этажность		* из *	* из *	* из *	* из *
Высота потолков	м	**	**	**_**	**_**
Расстояние до МКАД	км	**	**	**	**

Бизнес-план создания склада ответственного хранения ©Питер-Консалт

Арендная ставка	руб./м*/год	* **	* **	* **	* **
	руб./м*/мес.	**	**	**	**
Описание		Ворота докового типа ** шт. Водоснабжение, электроснабжение. Огороженная территория, круглосуточная охрана, контрольно-пропускная система, система пожаротушения.	На каждые ** м. кв. предусмотрены одни ворота, которые снабжены герметизаторами проемов и перегрузочными мостами.	Доковые ворота. Автономное отопление, система пожарной сигнализации, автоматическая система пожаротушения, система охранной сигнализации и видеонаблюдения.	Автономное отопление. Система пожарной сигнализации и автоматическая система пожаротушения, охранная сигнализация и видеонаблюдение.
Что включено		НДС и операционные расходы включены в арендную ставку, коммунальные платежи оплачиваются отдельно	НДС, triple net и OPEX включены в арендную ставку	НДС и OPEX включены в арендную ставку.	НДС и OPEX включены в арендную ставку.
Признак НДС		с НДС	с НДС	с НДС	с НДС
*****		****./**** ***** **/***** **** *****?***** **=* ****	****./**** ***** **/***** **** *****?***** **=* ****	****./**** ***** **/***** * *****?***** **=* ****	****./**** ***** **/***** *** *****?***** **=* ****