

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование терминальных перевозок на основе принципов логистики

Обучающийся

О.А. Черная

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: О.А. Черная.

Тема работы: «Совершенствование терминальных перевозок на основе принципов логистики».

Научный руководитель: кандидат экономических наук, С.Е. Васильева.

Цель исследования состоит в разработке практических рекомендаций по совершенствованию терминальных перевозок ООО «Синдикат» на основе принципов логистики.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы организации терминальных перевозок на основе принципов логистики;
- представить организационно-экономическую характеристику и провести анализ существующей системы терминальных перевозок ООО «Синдикат»;
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию терминальных перевозок ООО «Синдикат» на основе принципов логистики.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «Синдикат» (ООО «Синдикат») – официальный дилер завода по производству цемента, транспортная компания, имеющая свой собственный автопарк и занимающаяся предоставлением услуг по перевозке грузов.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе организации и осуществления терминальных перевозок в ООО «Синдикат».

Практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты могут быть использованы в деятельности ООО «Синдикат» для оптимизации терминальных перевозок и повышения общей эффективности транспортного бизнеса компании.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы организации терминальных перевозок на основе принципов логистики	7
1.1 Понятие терминальных перевозок в логистической системе	7
1.2 Принципы логистического управления терминальными перевозками	10
1.3 Методика проведения анализа терминальной системы предприятия для совершенствования перевозок на основе принципов логистики	16
Глава 2 Анализ существующей системы терминальных перевозок ООО «Синдикат».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Синдикат»	22
2.2 Терминальная логистика в деятельности ООО «Синдикат».....	27
2.3 Анализ эффективности терминальной системы ООО «Синдикат»	30
Глава 3 Совершенствование терминальных перевозок на основе принципов логистики в ООО «Синдикат»	36
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию терминальных перевозок на основе принципов логистики в ООО «Синдикат»	36
3.2 Обоснование эффективности разработанных мероприятий	39
Заключение	47
Список используемой литературы и используемых источников.....	51
Приложение А Бухгалтерская (финансовая) отчётности ООО «Синдикат» ..	54

Введение

В современных условиях динамичного развития рынков и обострения конкуренции эффективность работы транспортных компаний во многом определяется их способностью оптимизировать логистические процессы, обеспечить высокое качество и надежность доставки грузов при минимальных затратах. Одним из ключевых элементов транспортно-логистической системы являются терминальные перевозки, связанные с консолидацией, хранением и перевалкой грузов. От того, насколько рационально организованы эти процессы, в значительной мере зависят общие результаты работы транспортного предприятия, уровень обслуживания клиентов и конкурентоспособность на рынке.

Вместе с тем, практика показывает, что многие транспортные компании не уделяют достаточного внимания оптимизации терминальной деятельности, относятся к ней как к вспомогательному процессу, не используют в полной мере потенциал логистических подходов к управлению терминальными перевозками. Это приводит к избыточным затратам, связанным с неэффективным использованием терминальных мощностей, нерациональной организацией процессов, низкой скоростью обработки грузов и простоями транспортных средств. В результате снижается общая эффективность транспортного бизнеса, ухудшаются его экономические показатели.

В этих условиях исследование вопросов совершенствования терминальных перевозок на основе принципов логистики приобретает особую актуальность и практическую значимость. Использование логистического инструментария позволяет комплексно оптимизировать терминальные процессы, синхронизировать их с работой других звеньев транспортной цепи, минимизировать совокупные затраты на продвижение материального потока. Это открывает значительные резервы повышения эффективности работы транспортных предприятий, улучшения качества обслуживания клиентов, укрепления их рыночных позиций. При этом особый интерес представляет

адаптация общих принципов транспортной логистики к специфическим условиям работы конкретных предприятий, выработка индивидуализированных решений по оптимизации их терминальных подсистем.

Цель исследования состоит в разработке практических рекомендаций по совершенствованию терминальных перевозок ООО «Синдикат» на основе принципов логистики.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы организации терминальных перевозок на основе принципов логистики;
- представить организационно-экономическую характеристику и провести анализ существующей системы терминальных перевозок ООО «Синдикат»;
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию терминальных перевозок ООО «Синдикат» на основе принципов логистики.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «Синдикат» (ООО «Синдикат») – официальный дилер завода по производству цемента, транспортная компания, имеющая свой собственный автопарк и занимающаяся предоставлением услуг по перевозке грузов.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе организации и осуществления терминальных перевозок в ООО «Синдикат».

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области логистики, терминальных перевозок, управления цепями поставок. В работе использовались научные публикации в периодической печати, материалы научно-практических конференций, ресурсы сети Интернет по исследуемой тематике.

Информационная база исследования сформирована на основе устава ООО «Синдикат», данных бухгалтерской и статистической отчетности предприятия, оперативного учета показателей его производственно-хозяйственной деятельности.

В ходе исследования применялись следующие методы: системный анализ, методы классификации и группировок, метод сравнения, относительных и средних величин, графический метод.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты могут быть использованы в деятельности ООО «Синдикат» для оптимизации терминальных перевозок и повышения общей эффективности транспортного бизнеса компании. Предложенные в работе мероприятия по совершенствованию терминальных процессов на основе принципов логистики имеют потенциал практического применения и в других транспортных предприятиях отрасли.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и используемых источников, а также приложений. В первой главе исследуются теоретические аспекты организации терминальных перевозок на основе принципов логистики. Вторая глава посвящена анализу существующей системы терминальных перевозок ООО «Синдикат». В третьей главе предлагается комплекс мероприятий по совершенствованию терминальных перевозок ООО «Синдикат» на основе принципов логистики.

Глава 1 Теоретические основы организации терминальных перевозок на основе принципов логистики

1.1 Понятие терминальных перевозок в логистической системе

Терминальные перевозки являются важнейшим элементом современной логистической системы, обеспечивающим эффективное перемещение грузов и оптимизацию транспортных потоков [10, с. 1345].

По мнению Л.Б. Миротина, терминальные перевозки представляют собой комплексную технологию транспортировки грузов с использованием терминалов, обеспечивающую концентрацию грузопотоков, ритмичность и надежность доставки, а также экономию затрат за счет консолидации отправок и оптимизации маршрутов [24, с. 24]. Данное определение достаточно полно отражает сущность и преимущества терминальных перевозок, однако стоит отметить, что помимо технологической составляющей, они также имеют важное организационно-управленческое значение.

А.С. Мирошник в своей статье справедливо подчеркивает, что терминальное обслуживание является критически важным звеном транспортного конвейера, без которого невозможно оптимально организовать перевозочный процесс [17, с. 115]. Действительно, терминалы выполняют целый ряд ключевых функций - от ускорения доставки и обеспечения сохранности грузов до придания ритмичности и регулярности поставкам. Консолидация отправок на терминалах позволяет более эффективно использовать транспортные средства и в конечном итоге добиться снижения транспортных издержек [18, с. 205]. Эта мысль перекликается с выводами В.И. Сергеева, который также указывает на экономию затрат как одно из ключевых преимуществ терминальных систем [13, с. 215].

В работе Т.А. Прокофьевой подчеркивается роль терминалов как опорных узлов логистической сети, обеспечивающих координацию и синхронизацию различных видов транспорта [23, с. 12]. С этой точкой зрения

сложно не согласиться, поскольку именно благодаря эффективному взаимодействию на уровне терминалов удастся выстроить оптимальную схему мультимодальной доставки и добиться синергетического эффекта от использования разных транспортных средств. Способность терминалов обеспечить бесшовное взаимодействие различных видов транспорта является одним из их ключевых преимуществ в современных условиях, что также отмечает А.С. Мирошник [17, с. 116].

Говоря о видах терминальных комплексов, следует отметить их значительное разнообразие и специализацию.

В.В. Дыбская предлагает классифицировать терминалы по таким критериям как функциональное назначение, характер грузопереработки, виды обслуживаемого транспорта, форма собственности и др. [11, с. 102]. Такой комплексный подход к типологизации терминальных объектов представляется весьма продуктивным, поскольку позволяет учесть их специфику и определить место каждого типа терминалов в общей логистической системе.

Анализируя функции терминальных комплексов, необходимо выделить не только перевалку и хранение грузов, но и целый комплекс сопутствующих услуг.

Как справедливо отмечает В.М. Курганов, современные терминалы - это не просто перегрузочные пункты, а многофункциональные логистические центры, предоставляющие услуги по обработке, упаковке, маркировке товаров, таможенному оформлению, информационному сопровождению грузов и т.д. [15, с. 147].

А.С. Мирошник также подчеркивает важность предоставления терминалами широкого спектра логистических услуг, выходящих за рамки простой перевалки грузов, упоминая такие операции как сортировка, комплектация отправок, упаковка, предпродажная подготовка и т.д. [17, с. 117]. Такое расширение функционала, безусловно, повышает значимость

терминалов как элементов логистической системы и открывает новые возможности для оптимизации цепочек поставок.

В.И. Сергеев выделяет следующие преимущества использования терминальных систем: во-первых, экономия на масштабе за счет консолидации грузов; во-вторых, сокращение сроков доставки благодаря ритмичности перевозок; в-третьих, повышение качества логистического сервиса через предоставление комплексных услуг; в-четвертых, оптимизация затрат на складскую инфраструктуру и транспорт [13, с. 215]. Эти аргументы представляются весьма убедительными и подкрепляются практикой многих компаний, успешно внедривших терминальные схемы доставки в свою логистику.

А.С. Мирошник также отмечает важную роль терминальных комплексов в формировании эффективных логистических систем за счет интеграции интересов и усилий различных участников цепи поставок - грузоотправителей, перевозчиков, экспедиторов. Исследователь справедливо указывает, что такая интеграция на базе терминалов позволяет добиться сокращения затрат, повышения качества услуг и в целом обеспечить более высокую эффективность логистических операций [17, с. 117]. Эта идея созвучна выводам А.У. Альбекова о необходимости встраивания терминальных систем в общую логистическую стратегию предприятий [1, с. 185].

Вместе с тем, В.С. Лукинский в своей статье обращает внимание на то, что эффективность терминальных перевозок во многом зависит от правильности расчетов и оптимизации всех звеньев логистической цепи [19, с. 34].

С помощью математических моделей он демонстрирует, как можно рассчитать оптимальные параметры терминальной системы (количество и размещение терминалов, частоту отправок, объемы консолидации и др.) для достижения минимума совокупных логистических затрат.

Также нельзя не отметить важность внедрения современных информационных технологий и цифровизации терминально-логистических

процессов. Зарубежные авторы J. Evers, L. Loeve, D.G. Lindeijer [27] и R. Brugge [26] в своих работах показывают, как использование систем автоматизированной идентификации грузов, слежения за их продвижением в режиме реального времени, интеллектуальной обработки данных открывает новые возможности для повышения эффективности и клиентоориентированности терминальных систем.

Подводя итог вышесказанному, можно констатировать, что терминальные перевозки являются неотъемлемым элементом современной логистической системы, позволяющим оптимизировать процесс доставки грузов, повысить его надежность и экономичность. Комплексный характер терминальных услуг, возможность консолидации отправок и интеграции различных видов транспорта делают этот способ транспортировки привлекательным для многих компаний. В то же время эффективность терминальных перевозок во многом зависит от качества их планирования, расчета оптимальных параметров системы и встраивания в общую логистическую стратегию предприятия.

1.2 Принципы логистического управления терминальными перевозками

Эффективное управление терминальными перевозками в рамках современной логистической системы невозможно без опоры на ключевые принципы логистики [21, с. 114]. Эти принципы, сформулированные в трудах ведущих отечественных и зарубежных ученых, определяют общую методологию организации терминальных перевозок и позволяют максимально реализовать их потенциал как инструмента оптимизации грузопотоков [12, с. 198].

Одним из фундаментальных принципов логистики является системный подход к управлению материальными потоками [14, с. 33]. Применительно к терминальным перевозкам это означает, что терминальная система должна

рассматриваться не изолированно, а в тесной взаимосвязи с другими элементами логистической цепочки - грузоотправителями, перевозчиками, грузополучателями. Как справедливо отмечает Д.Дж. Бауэрсокс, эффективность логистической системы определяется не столько эффективностью отдельных элементов, сколько качеством их взаимодействия [5, с. 57]. Для терминальных комплексов это означает необходимость тесной координации их деятельности с работой смежных звеньев логистической цепи, обеспечения согласованности технологических процессов, синхронизации информационных и финансовых потоков. Только при выполнении этого условия терминалы смогут стать действенным инструментом оптимизации и рационализации грузодвижения.

Другим важнейшим принципом логистики является ориентация на минимизацию совокупных затрат при продвижении материального потока. Для терминальных систем это означает, что их функционирование должно быть нацелено не на локальную оптимизацию отдельных операций (например, минимизацию затрат на перевалку), а на сокращение общих логистических издержек за счет рациональной организации процесса доставки в целом. Как показывает В.С. Лукинский, использование терминальной технологии позволяет сократить транспортные затраты за счет концентрации грузопотоков, оптимизации маршрутов, повышения загрузки транспортных средств [19, с. 215]. Однако для реализации этого эффекта необходимо тщательное планирование всей логистической цепочки, выбор оптимальных параметров терминальной системы (количества и размещения терминалов, размера грузовых партий, частоты отправок и т.д.) на основе экономико-математического моделирования. Только такой комплексный подход, ориентированный на минимизацию общих затрат, позволит в полной мере использовать потенциал терминальных технологий.

Еще один ключевой принцип логистики - гибкость и адаптивность логистических систем, их способность оперативно реагировать на изменения рыночной среды. В условиях волатильности грузопотоков, изменчивости

требований клиентов, колебаний конъюнктуры критически важным становится обеспечение адаптивности терминальных систем, их готовности быстро подстраиваться под меняющиеся условия. Как отмечает Е.А. Голиков, важным резервом повышения эффективности функционирования терминалов является обеспечение возможности гибкого реагирования на динамику спроса на терминальные услуги, корректировки технологии и организации работы в соответствии с меняющимися требованиями пользователей [8, с. 127]. Для этого терминальные комплексы должны обладать определенной избыточностью резервов - площадей, перегрузочного оборудования, персонала - и иметь возможность оперативно наращивать или сокращать свои мощности. Кроме того, большое значение имеет использование гибких технологий грузопереработки, позволяющих без существенных затрат адаптировать терминалы под обработку различных видов грузов и типов транспортных средств.

Следует также отметить принцип оптимизации логистического сервиса, который предполагает поиск разумного компромисса между уровнем обслуживания клиентов и затратами на его обеспечение. Для терминальных систем это означает необходимость предоставления пользователям достаточно широкого набора услуг (складирование, упаковка, маркировка, страхование грузов и т.д.), позволяющего максимально полно удовлетворить их потребности. В то же время ассортимент и уровень этих услуг должны экономически оправдываться, соотноситься с реальным спросом и приносимыми доходами. Здесь уместно привести высказывание Д. Бауэрсокса: «Политика обслуживания заказчиков и стратегия логистики должны преследовать цель максимального увеличения прибыли, а не продаж. Доход, полученный от предоставления максимального объема услуг, не всегда покрывает дополнительные издержки» [5, с. 49]. Иными словами, терминалы должны стремиться предоставить клиентам оптимальный уровень сервиса, который, с одной стороны, будет достаточным для их удержания и привлечения, а с другой - не приведет к неоправданному росту затрат. Поиск

этого оптимума, учитывающего реалии конкретных рыночных сегментов, - одна из важных задач логистического менеджмента терминальных систем.

Наконец, нельзя не отметить принцип устойчивого развития, приобретающий все большее значение в современной бизнес-среде. Применительно к терминальным перевозкам он предполагает минимизацию негативных экологических эффектов, сопряженных с концентрацией транспортных потоков, а также обеспечение безопасных условий труда и жизнедеятельности работников терминалов и населения прилегающих районов. Как подчеркивает Т.А. Прокофьева, в условиях растущего внимания общества к экологическим проблемам и безопасности процессов товародвижения терминалы должны не только повышать экономическую эффективность своей работы, но и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду [23, с. 195]. Для этого необходимо внедрение экологически чистых технологий грузопереработки, использование современного перегрузочного оборудования с низким уровнем шумов и выбросов, озеленение территории терминалов и организация санитарно-защитных зон. Не менее важным является неукоснительное соблюдение норм охраны труда и техники безопасности, регулярное обучение и инструктаж персонала терминалов. Только при условии комплексного учета экономических, экологических и социальных аспектов терминальные системы смогут обеспечить сбалансированное, устойчивое развитие и долгосрочную конкурентоспособность.

Говоря о значении терминалов в реализации логистических принципов, нельзя не согласиться с мнением А.Е. Архипова, который подчеркивает: «При продвижении логистических принципов товародвижения в любые процессы и методы доставки грузов приоритетное значение имеет включение в транспортную цепь системы терминального обслуживания, так как именно на терминалах осуществляется комплексная грузопереработка, формирование оптимальных отправок по размерам партии груза, направлениям перевозки, упаковка и пакетирование груза, дополнительные виды транспортного

сервиса» [3, с. 130]. Действительно, терминальные комплексы по своей сути являются центрами логистической трансформации грузопотоков, где происходит их консолидация, разукрупнение, переупаковка, приведение в соответствие с требованиями последующих звеньев логистической цепи. Именно здесь формируются оптимальные по размеру и направлениям партии отправок, обеспечивается их защитная и транспортная упаковка, предоставляются дополнительные сервисы, повышающие потребительскую ценность перевозки. Без этих операций, реализуемых на терминальных объектах, практически невозможно обеспечить соответствие характеристик входящего грузопотока требованиям последующих звеньев логистической цепи, достичь синхронизации и ритмичности движения товаров, минимизировать логистические издержки. Поэтому включение терминалов в цепи поставок является необходимым условием реализации логистических принципов оптимизации, адаптации и интеграции материальных потоков.

Следует отметить, что роль терминалов как центров логистической трансформации грузопотоков особенно возрастает в условиях усложнения логистических цепей, вовлечения в них множества разнородных участников, использования интермодальных схем доставки. Как справедливо замечает Т.А. Прокофьева, в интермодальных логистических системах именно терминальные комплексы становятся ключевыми узлами стыковки материальных, информационных и финансовых потоков, местом координации работы различных видов транспорта и логистических посредников [23, с. 142]. Только на терминалах возможен эффективный переход грузовой единицы с одного вида транспорта на другой, ее трансформация в соответствии с требованиями следующего перевозчика. Здесь же обеспечивается необходимое хранение, консолидация, комплектация грузов, оформление перевозочных и товаросопроводительных документов, организуется взаимодействие всех участников интермодального сообщения. Без развитой системы терминального обслуживания практически невозможно организовать бесшовную интермодальную доставку на принципах логистики.

Подводя итог вышесказанному, можно констатировать, что терминальные комплексы играют ключевую роль в реализации фундаментальных принципов логистики в сфере грузовых перевозок. Будучи центрами логистической трансформации грузопотоков, узлами интеграции и координации участников доставки, средоточием дополнительных сервисных функций, они создают необходимые предпосылки для оптимизации материальных потоков, минимизации совокупных затрат, повышения качества обслуживания клиентов. Без эффективной терминальной подсистемы невозможно полноценное внедрение логистических принципов в практику транспортно-экспедиционной деятельности, построение гибких и адаптивных цепей поставок.

В то же время практическая реализация этих принципов является достаточно сложной задачей, требующей глубокого анализа множества факторов и ограничений, умелого сочетания формальных методов оптимизации и неформализуемых эвристических подходов. Как справедливо отмечает В.И. Сергеев, логистические принципы дают общее направление оптимизации экономических потоков, но конкретные решения всегда уникальны и должны приниматься с учетом специфики конкретного бизнеса, параметров обслуживаемых материальных потоков, возможностей использования тех или иных технологий [13, с. 72]. Иными словами, универсальных рецептов организации эффективной терминальной системы не существует - в каждом конкретном случае необходимо искать уникальную конфигурацию инфраструктуры, технологии и организации взаимодействия исходя из особенностей грузопотоков, требований клиентов, имеющихся ресурсов и ограничений. Это предполагает высокий профессионализм логистического менеджмента, способность творчески применять принципы и методы логистики к проектированию и управлению конкретными терминальными системами.

1.3 Методика проведения анализа терминальной системы предприятия для совершенствования перевозок на основе принципов логистики

Для эффективного совершенствования терминальных перевозок на основе принципов логистики необходимо провести комплексный анализ существующей терминальной системы предприятия. Этот анализ должен охватывать все ключевые аспекты функционирования терминалов - от технико-технологических параметров до организационно-управленческих механизмов и экономических показателей. Только на основе всестороннего исследования текущего состояния терминальной подсистемы можно выявить узкие места, оценить потенциал оптимизации и разработать адекватную программу терминальных перевозок.

Анализ терминальной системы целесообразно начинать с исследования материальных потоков, проходящих через терминалы, их объемно-структурных характеристик и динамики. Необходимо определить общие объемы грузопереработки на терминалах, структуру перерабатываемых грузов по видам, типам упаковки, партиям, направлениям отправки. Важно проанализировать сезонные, месячные и суточные колебания грузопотоков, выявить пиковые периоды нагрузки и возможные "окна" в загрузке мощностей. Эти данные позволят оценить, насколько существующая конфигурация терминальной сети соответствует реальным потребностям в перевалке грузов, выявить возможные диспропорции и резервы оптимизации [25, с. 54].

Следующим шагом должен стать анализ технико-технологических параметров терминалов - их инфраструктуры, оборудования, технологии работы. От оптимальности технических решений по устройству и оснащению терминалов во многом зависит эффективность всей системы терминальных перевозок. Необходимо оценить состояние и достаточность складских площадей, их соответствие характеру обрабатываемых грузов. Следует

проанализировать наличие и техническое состояние погрузочно-разгрузочного оборудования, его производительность, энергоэффективность, возможности обработки разных типов грузовых единиц. Важно исследовать применяемые технологические схемы грузопереработки, их соответствие современным логистическим требованиям. В ходе анализа нужно выявить узкие места в технико-технологическом оснащении терминалов, оценить возможности повышения уровня механизации и автоматизации, внедрения гибких адаптивных технологий [22, с. 45].

Важнейшим аспектом анализа является оценка системы управления терминальными перевозками, ее соответствия принципам логистики. Ключом к успеху в логистическом менеджменте является достижение координации и высокой степени интеграции всех элементов логистической системы. Анализ должен охватить организационную структуру управления терминалами, распределение функций и ответственности, систему принятия решений. Необходимо оценить уровень координации работы терминалов с другими звеньями логистической цепи - поставщиками, перевозчиками, получателями. Следует проанализировать информационную систему терминалов, ее способность обеспечивать быстрый и надежный обмен данными со всеми участниками перевозочного процесса, отслеживать движение грузов в режиме реального времени. В центре внимания должны быть и механизмы взаимодействия с клиентами, гибкость и адаптивность терминалов к меняющимся запросам пользователей [20, с. 147].

Не менее важным направлением анализа является оценка экономических показателей функционирования терминальной системы. Главная цель логистического подхода в управлении - минимизация совокупных издержек при доставке товаров с приемлемым уровнем качества обслуживания потребителей [7, с. 82]. Необходимо детально проанализировать все элементы затрат, связанных с терминальной обработкой грузов - расходы на содержание и эксплуатацию инфраструктуры, оплату труда персонала, энергоресурсы, внутритерминальные перемещения и т.д.

Важно оценить удельные показатели затрат в расчете на тонну переработанного груза, кубический метр складской емкости, суткотонну хранения. Наряду с абсолютными и удельными показателями затрат следует проанализировать скорость и траекторию их изменения, выявить факторы и резервы снижения. Параллельно необходимо исследовать доходную часть, структуру и динамику доходов от терминальных услуг, их сопоставление с расходами. На основе соотнесения доходов и расходов можно оценить рентабельность терминальной деятельности, ее вклад в общую эффективность работы предприятия [2, с. 19].

Важным направлением анализа, тесно связанным с оценкой экономических показателей, является исследование качества терминального сервиса. Уровень логистического обслуживания является важнейшим фактором конкурентоспособности, напрямую влияющим на рыночную долю и прибыльность предприятия. Оценка качества терминального сервиса должна опираться на систему объективных показателей, в числе которых - скорость обработки грузов, частота отправок, уровень сохранности, ассортимент услуг и т.д. Наряду с этим необходимо провести опросы клиентов, изучить их мнение о качестве услуг, выявить основные претензии и пожелания. На основе сопоставления объективных показателей качества и субъективного восприятия потребителей можно судить об общем уровне терминального сервиса, его соответствии ожиданиям клиентов и требованиям рынка [4, с. 101].

Наконец, анализ терминальной системы будет неполным без оценки ее устойчивости и гибкости в условиях изменчивой среды. Современные логистические системы должны быть адаптивными, способными быстро реагировать на колебания спроса, требований клиентов, действия конкурентов. В ходе анализа необходимо оценить способность терминальной сети адекватно реагировать на сезонные и конъюнктурные колебания грузопотоков, возможности быстрой переориентации мощностей на обслуживание новых видов грузов и направлений. Следует проанализировать

уровень рисков, связанных с работой терминалов (коммерческих, технологических, экологических) и оценить готовность системы к их минимизации. Важным аспектом оценки является анализ перспективной грузовой базы, прогноз развития товаропотоков в зоне тяготения к терминалам. Способность терминальной сети гибко подстраиваться под будущие запросы рынка является залогом ее долгосрочной эффективности и конкурентоспособности [6, с. 202].

Подводя итог, можно структурировать методику анализа терминальной системы предприятия в таблице 1.

Таблица 1 – Методика анализа терминальной системы предприятия

Направление анализа	Ключевые аспекты	Используемые показатели и методы
Материальные потоки	- Объемы и структура грузопотоков - Динамика и сезонность - Соответствие мощностям терминалов	- Анализ статистических данных - Построение диаграмм и графиков - Расчет коэффициентов неравномерности
Технико-технологические параметры	- Инфраструктура и оборудование - Технологические схемы - Уровень механизации и автоматизации	- Инвентаризация и технический аудит - Хронометраж и фотография рабочего дня - Сравнительный анализ с лучшими практиками
Система управления	- Организационная структура - Координация и интеграция - Информационное обеспечение	- Анализ документооборота - Интервью с персоналом и клиентами - Аудит информационных систем
Экономические показатели	- Затраты и их структура - Доходы и рентабельность - Факторы и резервы оптимизации	- Анализ бухгалтерской отчетности - Факторный анализ затрат - Расчет удельных показателей эффективности
Качество сервиса	- Скорость и надежность обработки - Спектр услуг - Удовлетворенность клиентов	- Анализ норм и стандартов обслуживания - Опросы и анкетирование клиентов - Бенчмаркинг с конкурентами
Устойчивость и адаптивность	- Реакция на колебания среды - Управление рисками - Соответствие перспективным потребностям	- Стресс-тестирование системы - Построение карты рисков - Сценарное прогнозирование

Таким образом, комплексный анализ терминальной системы, охватывающий материально-технические, организационно-управленческие, экономические, сервисные и адаптационные аспекты ее функционирования, является необходимой основой для выработки и реализации эффективной программы совершенствования терминальных перевозок на принципах логистики. Методика такого анализа должна носить системный характер, сочетать количественные и качественные инструменты исследования, обеспечивать активное вовлечение всех участников.

Представим выводы по результатам первой главы настоящего исследования.

Терминальные перевозки являются важнейшим элементом современной логистической системы, обеспечивающим эффективное перемещение грузов за счет консолидации грузопотоков, ритмичности и надежности доставки, экономии затрат. Они представляют собой комплексную технологию транспортировки с использованием терминалов как опорных узлов логистической сети, выполняющих функции накопления, переработки, хранения грузов, а также предоставляющих широкий спектр сопутствующих услуг. Многофункциональность и способность стыковать различные виды транспорта делают терминалы ключевыми звеньями в организации эффективного товародвижения.

Эффективное функционирование терминальных систем базируется на ключевых принципах логистики: системный подход, ориентация на минимизацию совокупных затрат, гибкость и адаптивность к меняющейся среде, оптимизация логистического сервиса, устойчивое развитие. Именно терминалы, будучи центрами логистической трансформации грузопотоков, создают возможности для оптимизации материального потока, сквозного управления цепями поставок, обеспечения высокого уровня обслуживания потребителей. Реализация логистических принципов в терминальных перевозках предполагает сложную аналитическую работу по выбору

оптимальной конфигурации терминальной сети, технологий грузопереработки, параметров взаимодействия с клиентами и партнерами.

Совершенствование терминальных перевозок на принципах логистики должно опираться на комплексный анализ существующей терминальной системы, охватывающий все ключевые аспекты ее функционирования: характеристики грузопотоков, технико-технологические параметры, систему управления, экономические показатели, качество сервиса, адаптивность к изменениям среды. Методика анализа должна сочетать количественные и качественные инструменты, обеспечивать объективную оценку текущего состояния и возможностей оптимизации. По итогам анализа формируется система оценочных показателей, выявляются узкие места и разрабатывается программа терминальных перевозок, нацеленная на повышение общей эффективности и качества обслуживания.

Глава 2 Анализ существующей системы терминальных перевозок ООО «Синдикат»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Синдикат»

Объектом исследования выступает Общество с ограниченной ответственностью «Синдикат» (ООО «Синдикат») – предприятие, основным видом деятельности которого выступает Деятельность автомобильного грузового транспорта (код по ОКВЭД 49.41).

ООО «Синдикат» осуществляет свою деятельность на рынке транспортных услуг с 2014 года. Стоит отметить, что продолжительность функционирования компании превышает среднеотраслевой показатель на 4 года, что свидетельствует о значительном опыте работы в данном сегменте рынка. Предприятие зарегистрировано и осуществляет деятельность по адресу: 445000, Самарская область, г. Тольятти, ул. Индустриальная, д. 9, офис 206.

Организационно-правовая форма предприятия - общество с ограниченной ответственностью с уставным капиталом 10 000 рублей. Единоличным учредителем и директором компании является Антипов Сергей Васильевич, которому принадлежит 100% уставного капитала. Данная форма собственности и управления обеспечивает оптимальное соотношение ответственности и возможностей для развития бизнеса.

В своей деятельности предприятие руководствуется Конституцией РФ, Гражданским кодексом РФ [9], Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», Уставом общества и др.

В процессе развития компании произошла диверсификация направлений деятельности. Если до июля 2019 года основным видом деятельности являлось производство изделий из гипса, бетона и цемента, то в настоящее время организация сконцентрировала свои усилия на грузоперевозках, сохранив

производственные направления в качестве дополнительных видов деятельности.

Организационная структура ООО «Синдикат» построена по линейному принципу, что характерно для предприятий данного масштаба – рисунок 1.

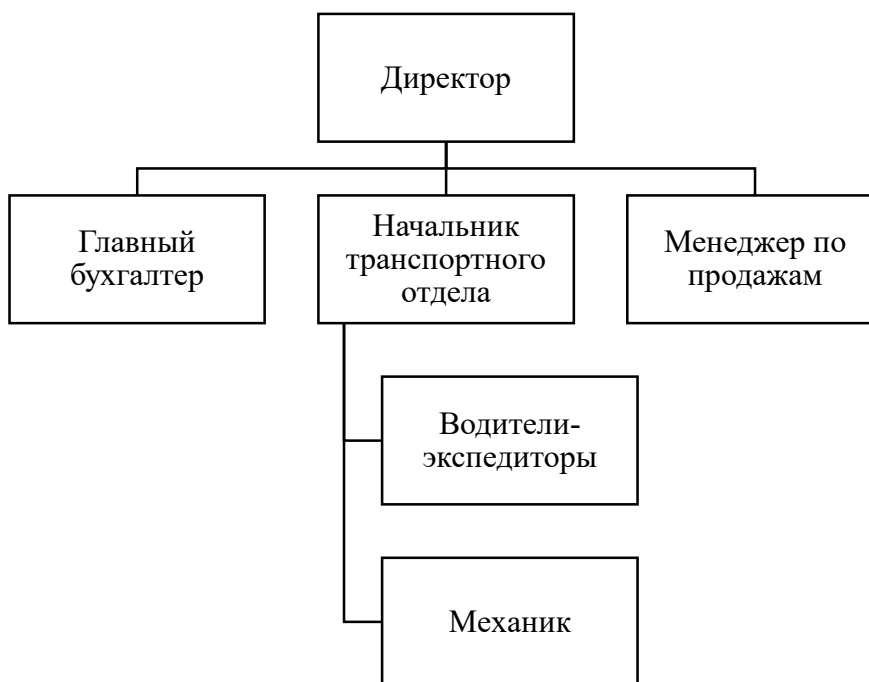


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Синдикат»

Директор осуществляет общее руководство, определяет стратегию развития, ведет работу с ключевыми клиентами и принимает решения по важнейшим оперативным вопросам.

Транспортный отдел является основным производственным подразделением. Начальник транспортного отдела координирует работу водителей-экспедиторов, отвечает за техническое состояние автопарка и эффективность грузоперевозок. В его подчинении находятся: три водителя-экспедитора, осуществляющие непосредственную доставку грузов; механик, обеспечивающий техническое обслуживание и ремонт транспортных средств.

Главный бухгалтер ведет финансовый учет, осуществляет начисление заработной платы, подготовку и сдачу налоговой отчетности, контролирует финансовые потоки предприятия.

Менеджер по продажам отвечает за работу с клиентами, поиск новых заказов, составление маршрутов перевозки и координацию работы с заказчиками.

Данная организационная структура обеспечивает эффективное выполнение всех ключевых бизнес-процессов компании при оптимальном распределении функциональных обязанностей между сотрудниками. Линейный характер подчинения способствует быстрому принятию решений и четкому распределению ответственности, что особенно важно в сфере грузоперевозок, где оперативность и точность выполнения заказов являются ключевыми факторами успеха.

В своей деятельности ООО «Синдикат» руководствуется нормами действующего законодательства Российской Федерации и внутренними нормативными документами. Предприятие состоит на учете в Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 15 по Самарской области и включена в реестр Роскомнадзора как оператор, осуществляющий обработку персональных данных, что подтверждает соответствие деятельности организации всем необходимым требованиям законодательства.

Таким образом, ООО «Синдикат» представляет собой устойчивое микропредприятие с диверсифицированным портфелем услуг, имеющее значительный опыт работы в сфере грузоперевозок. Компактная организационная структура и единоличное управление обеспечивают необходимую гибкость в принятии решений и адаптации к изменяющимся условиям рынка.

В таблице 2 представлен анализ ключевых технико-экономических показателей деятельности анализируемого предприятия на основании бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятия (Приложение А).

Таблица 2 – Анализ технико-экономических показателей деятельности ООО «Синдикат»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2023-2022 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прирост а, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста , %
Выручка, тыс. руб.	61588	91028	99380	8352	9,18%	29440	47,80%
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	51085	94163	113728	19565	20,78%	43078	84,33%
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	10503	-3135	-14348	-11213	357,67%	- 13638	- 129,85%
Чистая прибыль, тыс. руб.	10269	-3870	-4208	-338	8,73%	- 14139	- 137,69%
Основные средства (среднегодовая величина), тыс. руб,	12224	15586	15211	-375	-2,41%	3362	27,50%
Оборотные активы (среднегодовая величина), тыс. руб.	31114	48583	59679	11096	22,84%	17470	56,15%
Среднесписочная численность ППП, чел.	8	8	8	0	0,00%	0	0,00%
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	6347	6415	6642	227	3,54%	68	1,07%
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	7699	11379	12423	1044	9,18%	3680	47,80%
Среднегодовая зарботная плата работающего, тыс. руб.	793	802	830	28	3,54%	9	1,07%
Фондоотдача	5	6	7	1	11,87%	1	15,92%
Оборачиваемость активов, раз	2	2	2	0	-11,12%	0	-5,35%
Рентабельность продаж, %	17%	-3%	-14%	-11%		-20%	
Рентабельность производства, %	21%	-3%	-13%	-9%		-24%	
Затраты на рубль выручки, коп.	83	103	114	11	10,63%	20	24,71%

Выручка компании демонстрировала устойчивый рост на протяжении всего рассматриваемого периода. В 2022 г. по сравнению с 2021 г. она увеличилась на 29440 т. р. или на 47,8 %, а в 2023 г. по сравнению с 2022 г. - еще на 8352 т. р. или 9,18 %. Это свидетельствует о расширении масштабов деятельности предприятия.

Расходы по обычной деятельности росли еще более высокими темпами: на 84,33 % в 2022 г. и еще на 20,78 % в 2023 г. Их рост существенно опережал увеличение выручки, что привело к появлению убытков. Убыток от продаж составил 3135 т. р. в 2022 г. и 14348 т. р. в 2023 г.

Чистая прибыль также имела отрицательную динамику, снизившись с 10269 т. р. в 2021 г. до убытка в размере 3870 т. р. в 2022 г. (-137,69 %) и 4208 т. р. в 2023 г.

Стоимость основных средств увеличилась на 27,5 % в 2022 г., а затем несколько снизилась в 2023 г. (-2,41 %). Оборотные активы стабильно росли (+ 56,15% в 2022 г. и +22,84 % в 2023 г.). При этом численность персонала оставалась неизменной.

Среднегодовая выработка на одного работника выросла с 7699 т. р. в 2021 г. до 12423 т. р. в 2023 г. (+61,3 % за 2 года). Это позитивная тенденция, отражающая рост производительности труда. Среднегодовая зарплата росла гораздо меньшими темпами (+4,65 % за период).

Показатели рентабельности и эффективности использования ресурсов ухудшились. Фондоотдача хоть и росла, но не компенсировала возросшие затраты. Оборачиваемость активов оставалась стабильной. Рентабельность продаж и рентабельность производства соответственно упала с 17 % и с 21 % до отрицательных величин. Затраты на рубль выручки выросли с 83 до 114 копеек.

В целом, анализ отражает противоречивые тенденции в работе ООО «Синдикат». С одной стороны, наблюдался уверенный рост бизнеса, увеличение производительности. С другой стороны, опережающий рост затрат привел к появлению убытков и падению рентабельности. Для улучшения

финансовых результатов компании необходимо проанализировать причины роста расходов и принять меры по их оптимизации.

2.2 Терминальная логистика в деятельности ООО «Синдикат»

Итак, ООО «Синдикат» является транспортной компанией, имеющей собственный автопарк грузовых автомобилей, представленный в таблице 3.

Таблица 3 – Автопарк ООО «Синдикат»

Тягач	Год выпуска	Прицеп	Год выпуска
DAF	2011	ШМИТЦ	2012
DAF	2010	КОГЕЛЬ	2014
DAF	2012	КРОНА	2013
DAF	2014	ШМИТЦ	2012
DAF	2012	КОГЕЛЬ	2013
DAF	2014	КОГЕЛЬ	2012
DAF	2017	КРОНА	2014
DAF	2012	КРОНА	2013
DAF	2016	КОГЕЛЬ	2014
DAF	2017	КОГЕЛЬ	2014
MAN	2010	КРОНА	2008
MAN	2011	КРОНА	2010
MAN	2014	КОГЕЛЬ	2012
SCANIA	2012	КРОНА	2012
SCANIA	2013	ШМИТЦ	2013
SCANIA	2013	ШМИТЦ	2011
SCANIA	2014	ШМИТЦ	2007
SCANIA	2012	ШМИТЦ	2011
SCANIA	2012	ШМИТЦ	2006
VOLVO	2007	КРОНА	2011
SCANIA	2022	КРОНА	2022

Основной грузопоток ООО «Синдикат» связан с заводом по производству цемента, у которого недостаточно собственного грузового транспорта для своевременного вывоза произведенного цемента по заявкам клиентов, поэтому ему необходим надежный партнер по оказанию услуг перевозки.

С самого начала становления ООО «Синдикат» завод является ключевым клиентом, от которого поступают основные финансовые потоки.

Так, изначальная схема логистической цепи поставок на предприятии была достаточно простой: поступает на завод заказ от клиента, менеджер по продажам формирует заявку с пакетом документов и передает ее в ООО «Синдикат», далее водителю передаётся задание на вывоз и доставку цемента клиенту.

Основная работа ООО «Синдикат» заключалась в доставке произведенного заводом цемента покупателю, забирая груз с завода и доставляя его напрямую клиенту.

При этом завод находится в Ульяновской области, офис транспортной компании - в г. Тольятти, а базы стоянок грузовых автомобилей - в г. Самара, Тольятти и Жигулевск.

Такая схема работы имела ряд недостатков с точки зрения базовых принципов логистики:

- время – срыв сроков доставки клиенту из-за очередей на погрузку на заводе;
- затраты – высокие расходы на топливо и оплату труда водителей;
- гибкость – невозможность оперативно подстраиваться под меняющиеся требования потребителей;
- эффективность – вместо минимизации логистические издержки росли.

Расчет себестоимости 1 стандартной поездки без использования терминала представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Расчет себестоимости 1 услуги без терминала

Показатель	Значение
Пройденный километраж, км	560 (211+249+100)
Израсходованное топливо, тыс. руб.	11,47 (37 л на 100 км, 62 руб./л)
Зарплата водителя, тыс. руб.	7,16 (1 км = 11 руб. + 1000 руб.)
Итого, тыс. руб.	18,36

Расчёт показывает, что суммарные затраты на топливо и зарплату водителя за рейс составляли 18,36 т. р. (без учета непредвиденных расходов на ремонт, штрафы и т.д.).

Ситуация изменилась 14 марта 2022 г., когда ООО «Синдикат» заключило договор аренды перевалочных мощностей в г. Самара под использование их в качестве терминала в интересах завода-заказчика.

Для завода появление терминала дало возможность не хранить большие объемы цемента на собственном складе, избегая очередей на погрузку. ООО «Синдикат» смогло вывозить цемент партиями на терминал в Самаре и развозить его оттуда клиентам, большинство которых находится в Самарской области.

Это позволило существенно сократить логистические затраты на вывоз и транспортировку, учитывая расстояния между городами (Ульяновск-Жигулевск 211 км, Ульяновск-Самара 249 км, Самара-Жигулевск 100 км).

При использовании терминала в Самаре схема доставки выглядит так:

- завод (Ульяновск) - Терминал (Самара): 249 км;
- терминал (Самара) - Клиент (условно, Самара): 50 км;
- клиент (Самара) - База (Жигулевск): 100 км.

Итого пробег: $249 + 50 + 100 = 399$ км.

Расчет себестоимости 1 поездки с использованием терминала представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Расчет себестоимости 1 услуги с использованием терминала

Показатель	Значение
Пройденный километраж, км	399
Израсходованное топливо, тыс. руб.	8,18 (37 л на 100 км, 62 руб./л)
Зарплата водителя, тыс. руб.	5,39 (1 км = 11 руб. + 1000 руб.)
Итого, тыс. руб.	13,57

Таким образом, использование терминала позволило сократить пробег на 161 км (560 - 399), что привело к снижению затрат на 1 рейс на 4,79 тыс. руб. (18,36 - 13,57) или на 26,1%.

Согласно заключенному договору, ООО «Синдикат» как исполнитель обязуется оказывать заводу комплекс услуг по перевалке и хранению тарированного цемента, включая приемку, разгрузку, хранение с соблюдением условий по ГОСТ 30515-2013 [16], отгрузку в транспортные средства по разнарядкам и выполнение функций грузоотправителя с оформлением документов.

Главным преимуществом появления терминала для ООО «Синдикат» стала возможность продавать цемент «от себя» в розницу, повысить лояльность клиентов и расширить их базу.

2.3 Анализ эффективности терминальной системы ООО «Синдикат»

Анализ эффективности терминальной системы ООО «Синдикат» за период 2021–2023 гг. будет проведён по ключевым направлениям: материальные потоки, технико-технологические параметры, система управления, экономические показатели, качество сервиса, а также устойчивость и адаптивность системы.

Анализ динамики и структуры материальных потоков терминала представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ грузооборота терминала ООО «Синдикат»

Показатель	2021	2022	2023	Абсолютное изменение 2023/2021	Относительное изменение – темп прироста 2023/2021
Грузооборот – всего, тыс. тонн	75,2	85,4	96,1	+20,9	+27,8%
- цемент навалом, тыс. тонн	38,1	54,2	67,8	+29,7	+78,0%
- доля в грузообороте, %	50,7	63,5	70,6	+19,9	-
- цемент тарированный, тыс. тонн	37,1	31,2	28,3	-8,8	-23,7%
- доля в грузообороте, %	49,3	36,5	29,4	-19,9	-
Коэффициент неравномерности ($K_n = Q_{\max} / Q_{\text{ср}}$)	1,22	1,35	1,47	+0,25	+20,5%
Количество партий отправки, ед.	2333	4586	5251	+2918	+125,1%
Средний вес партии ($Q_p = Q_{\text{общ}} / N_p$), тонн	20,4	18,6	18,3	-2,1	-10,3%

Грузооборот терминала за анализируемый период вырос на 27,8 % или на 20,9 тыс. тонн в абсолютном выражении. Структура грузопотока существенно изменилась: доля цемента, перевозимого навалом, увеличилась с 50,7 % до 70,6 %, а его объем возрос на 78 %. Объем и удельный вес тарированного цемента снизились на 23,7 % и 19,9 процентных пунктов соответственно.

Коэффициент неравномерности грузопотока вырос на 20,5%, что свидетельствует о росте колебаний объемов перевозок и затрудняет планирование работы терминала. Количество партий отправки грузов увеличилось более чем в 2 раза (на 125,1 %), а средний вес партии сократился на 10,3 %, что говорит о снижении эффективности транспортировки.

Анализ технико-технологических параметров работы терминала представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ технико-технологических параметров терминала ООО «Синдикат» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021	2022	2023	Абсолютное изменение 2023/2021	Относительное изменение – темп прироста 2023/2021
Площадь крытых складов, кв. м.	1200	1200	1200	0	0%
Площадь открытых складов, кв. м.	2500	2500	2500	0	0%
Единовременная вместимость складов, тонн	3700	3700	3700	0	0%
Коэффициент использования вместимости складов ($K_v = Q_{\text{факт}} / Q_{\text{max}}$)	0,85	0,91	0,98	+0,13	+15,3%
Количество погрузчиков, ед.	1	1	1	0	0%
Объем грузопереработки на 1 погрузчик, тыс. тонн	75,2	85,4	96,1	+20,9	+27,8%
Уровень механизации погрузки, %	25	25	25	0	-
Коэффициент технической готовности погрузчика ($K_{тг} = T_p / T_k$)	0,78	0,75	0,69	-0,09	-11,5%
Количество грузовых автомобилей, ед.	21	21	21	0	0%
Объем грузоперевозок на 1 автомобиль, тыс. тонн	3,58	4,07	4,58	+1,00	+27,9%
Коэффициент выпуска автомобилей на линию ($K_v = D_l / D_k$)	0,82	0,85	0,89	+0,07	+8,5%
Коэффициент использования грузоподъемности ($K_g = Q_{\text{факт}} / Q_{\text{ном}}$)	0,86	0,82	0,79	-0,07	-8,1%
Коэффициент использования пробега ($K_p = L_{гр} / L_{общ}$)	0,65	0,67	0,71	+0,06	+9,2%
Доля исправных автомобилей, %	81	74	67	-14	-

Оценка технического оснащения терминала показала стабильность базовых параметров инфраструктуры - общая площадь и вместимость складов не изменились. Однако коэффициент использования складских мощностей увеличился на 15,3 % и достиг 0,98, что близко к предельному значению.

Рост грузооборота привел к повышению нагрузки на погрузочную технику. При неизменном количестве погрузчиков объем грузопереработки на

1 единицу увеличился на 27,8 %, уровень механизации остался низким (25 %), а коэффициент технической готовности снизился на 11,5 %, что свидетельствует о нарастающем износе техники.

Эффективность использования автопарка несколько улучшилась: коэффициенты выпуска автомобилей на линию и использования пробега выросли на 8,5 % и 9,2 % соответственно. Объем перевозок на 1 автомобиль увеличился на 27,9 %. Негативным фактором является падение доли исправных автомобилей с 81 % до 67 % и снижение коэффициента использования грузоподъемности на 8,1 %.

Результаты анализа системы управления терминалом представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ системы управления терминалом ООО «Синдикат» за 2021-2023 гг.

Показатель	Ед. изм.	2021	2022	2023	Абсолютное изменение 2023/2021	Относительное изменение – темп прироста 2023/2021
Количество обработанных заявок, ед.	ед.	2612	3254	3892	+1280	+49,0%
Среднее время обработки 1 заявки, час	час	14	18	24	+10	+71,4%
Доля заявок, обработанных в срок ($D_c = N_c / N_{общ} * 100\%$), %	%	93,1	90,5	86,4	-6,7	-
Число ошибок при оформлении документов, ед.	ед.	59	124	163	+104	+176,3%
Уровень ошибок ($U_o = N_{ош} / N_{общ} * 100\%$), %	%	2,26	3,81	4,19	+1,93	-
Уровень автоматизации документооборота, %	%	15	20	20	+5	-

Количество обработанных заявок на перевозку увеличилось на 49%, при этом среднее время обработки 1 заявки выросло на 71,4% или на 10 часов. Доля заявок, обработанных в установленный срок, снизилась на 6,7 процентных пунктов до 86,4 %.

Значительно выросло число ошибок при оформлении перевозочных документов - на 176,3 % в абсолютном выражении и на 1,93 процентных пункта по уровню ошибок, который достиг 4,19 % в 2023 г.

Уровень автоматизации документооборота увеличился на 5 процентных пунктов, но остается недостаточным (20 %).

Таким образом, проведённый анализ выявил негативные тенденции в динамике и структуре грузопотока - рост неравномерности перевозок, снижение эффективности транспортировки при росте числа мелких партий, изменение структуры в пользу цемента навалом. Рост объемов деятельности происходит на фоне недостаточного развития и обновления технико-технологической базы терминала, снижения уровня технической готовности и эффективности использования оборудования. В системе управления терминалом выявлены проблемы - увеличение времени обработки заявок, рост количества ошибок в документах, недостаточный уровень автоматизации управленческих процессов.

Таким образом, анализ показал, что основными причинами роста затрат и отрицательной прибыли выступают следующие факторы:

- критическая загрузка складов (коэффициент использования вырос до 0.98) требует дополнительных расходов на обработку грузов;
- износ техники (доля исправных автомобилей упала с 81 % до 67 %) ведет к росту затрат на ремонт;
- увеличение числа мелких партий (на 125,1 %) при снижении среднего веса партии на 10,3 % повышает удельные затраты на перевозку;
- рост времени обработки заявок и количества ошибок в документах требует дополнительных трудозатрат персонала

Представим выводы по результатам второй главы настоящего исследования.

ООО «Синдикат» - транспортная компания с 9-летним опытом работы, прошедшая путь от специализации на производстве стройматериалов к фокусировке на транспортно-логистических услугах. Линейная

организационная структура с четким распределением функций между подразделениями обеспечивает эффективную реализацию бизнес-процессов. Анализ технико-экономических показателей за 2021-2023 гг. выявил противоречивые тенденции: существенный рост бизнеса (выручка +61,3%, активы +91,8%, производительность труда +61,3%) на фоне опережающего роста затрат (+122,5%), что привело к убыткам и падению рентабельности, указывая на проблемы в управлении затратами.

ООО «Синдикат» является транспортной компанией с собственным автопарком из 21 грузового автомобиля (DAF, MAN, SCANIA, VOLVO), специализирующейся на перевозке цемента для завода-производителя. В марте 2022 года компания оптимизировала логистическую схему путем внедрения терминальной системы в г. Самара, что позволило сократить пробег транспорта на 161 км и снизить затраты на один рейс на 26,1%.

Несмотря на рост грузооборота на 27,8%, наблюдается снижение операционной эффективности из-за роста неравномерности перевозок, увеличения числа мелких партий, недостаточного технического оснащения и проблем в системе управления, что привело к росту времени обработки заявок на 71,4% и увеличению количества ошибок в документообороте на 176,3%. Основные причины роста затрат и отрицательной прибыли: критическая загрузка складов (коэффициент использования вырос до 0,98) требует дополнительных расходов на обработку грузов; износ техники (доля исправных автомобилей упала с 81% до 67%) ведет к росту затрат на ремонт; увеличение числа мелких партий (на 125,1%) при снижении среднего веса партии на 10,3% повышает удельные затраты на перевозку; рост времени обработки заявок и количества ошибок в документах требует дополнительных трудозатрат персонала.

Глава 3 Совершенствование терминальных перевозок на основе принципов логистики в ООО «Синдикат»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию терминальных перевозок на основе принципов логистики в ООО «Синдикат»

Проведенный анализ выявил ряд проблем в логистической системе ООО «Синдикат», негативно влияющих на эффективность ее функционирования.

К ключевым из них относятся:

- недостаточная автоматизация процессов управления и документооборота;
- высокий уровень износа погрузочной техники и автопарка;
- ограниченность клиентской базы и зависимость от одного ключевого заказчика;
- низкая мотивация и высокая текучесть персонала, особенно водителей;
- неоптимальная организация складского пространства и планировки терминала.

Эти факторы приводят к снижению рентабельности, росту операционных издержек, увеличению времени обработки грузов и снижению качества услуг.

Для устранения выявленных проблем предлагается комплекс мероприятий по совершенствованию системы терминальных перевозок на основе принципов логистики, которые наглядно представлены ниже в таблице 9.

Таблица 9 - Основные направления и мероприятия по совершенствованию терминальных перевозок

Направление	Мероприятия	Ожидаемые результаты	Обоснование
1 Цифровизация процессов управления	1.1 Внедрение WMS-системы на базе «1С: Предприятие 8» 1.2 Автоматизация документооборота и обмена данными с клиентами	- Сокращение времени обработки заявок на 30% - Снижение количества ошибок на 70% - Повышение прозрачности и контролируемости процессов	Анализ кейсов успешного внедрения WMS-систем в логистике показывает ускорение обработки заказов на 25-40% и снижение количества ошибок на 60-80% за счет автоматизации процессов, исключения дублирования операций и минимизации влияния человеческого фактора
2 Модернизация технического оснащения	2.1 Обновление автопарка путем закупки новых тягачей в лизинг 2.2 Замена устаревших погрузчиков на более производительные модели	- Повышение коэффициента технической готовности до 0,85 - Снижение затрат на ремонт и ГСМ на 15% - Увеличение скорости погрузо-разгрузочных работ на 20%	Анализ рынка показывает, что замена устаревшей техники на современные модели позволяет экономить до 20% на ГСМ и ремонте. Исследования подтверждают, что современное оборудование может повысить выработку на 15-20%
3 Оптимизация складской логистики	3.1 Разделение складских площадей на зоны для цемента навалом и в таре 3.2 Реорганизация планировки терминала для оптимизации грузопотоков	- Сокращение времени обработки грузов на 15% - Увеличение пропускной способности терминала на 20% - Снижение вероятности смешивания грузов	Опыт оптимизации складских процессов и рациональной организации работы показывает возможность ускорения обработки грузов на 10-20% и повышения эффективности использования складских площадей
4 Совершенствование системы мотивации персонала	4.1 Пересмотр системы оплаты труда водителей с учетом количества рейсов 4.2 Внедрение программы обучения и повышения квалификации сотрудников	- Снижение текучести кадров на 50% - Повышение производительности труда на 10% - Улучшение качества обслуживания клиентов	Статистика рынка труда показывает, что повышение зарплаты на 10% и комплексные меры по удержанию сотрудников способны вдвое снизить текучесть. Опросы подтверждают, что эти факторы входят в топ-3 причин сохранения лояльности работодателю

Продолжение таблицы 9

Направление	Мероприятия	Ожидаемые результаты	Обоснование
5 Диверсификация клиентской базы	5.1 Активизация переговоров с потенциальными клиентами 5.2 Разработка гибких тарифных планов и спецпредложений	- Увеличение доли новых клиентов до 30% - Рост выручки на 15% за счет привлечения дополнительных заказов	Опыт аналогичных компаний показывает, что диверсификация клиентской базы позволяет увеличить объем заказов на 10-20%. Отраслевые исследования подтверждают, что улучшение сервиса может обеспечить прирост продаж на 5-10%
6 Внедрение системы управления качеством	6.1 Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки работы терминала 6.2 Внедрение стандартов качества на основе принципов TQM	- Повышение уровня удовлетворенности клиентов на 20% - Сокращение количества претензий и рекламаций на 50% - Интеграция управления качеством во все бизнес-процессы	Исследования показывают, что скорость, точность выполнения заказов и прозрачность процессов определяют до 80% лояльности клиентов логистических компаний. Бенчмарки лучших практик подтверждают возможность роста индекса NPS на 10-20 пунктов при внедрении системы управления качеством

Предлагаемые мероприятия охватывают все основные аспекты деятельности терминала и направлены на комплексное решение выявленных проблем путем автоматизации процессов управления, модернизации технической базы, оптимизации складской логистики, совершенствования системы мотивации персонала, диверсификации клиентской базы и внедрения принципов управления качеством. Реализация данных мероприятий позволит повысить эффективность и качество терминальных перевозок, сократить издержки, улучшить использование ресурсов и укрепить рыночные позиции ООО «Синдикат».

Предлагаемые мероприятия основаны на анализе передового опыта и бенчмаркинге лучших практик в сфере логистики и управления

терминальными комплексами. Их реализация позволит ООО «Синдикат» повысить эффективность терминальных перевозок за счет автоматизации процессов, модернизации инфраструктуры, оптимизации использования ресурсов, улучшения качества услуг и расширения клиентской базы. Это обеспечит укрепление рыночных позиций компании и создаст предпосылки для дальнейшего устойчивого развития бизнеса.

3.2 Обоснование эффективности разработанных мероприятий

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий проведен анализ их влияния на основные финансовые показатели деятельности ООО «Синдикат». В качестве базового периода приняты данные 2023 г., прогнозные значения рассчитаны на 2025 г. с учетом полной реализации программы совершенствования терминальных перевозок – таблица 10.

Таблица 10 - Прогноз изменения финансовых показателей в результате реализации мероприятий

Показатели	2023 (факт), тыс. руб.	2025 (прогноз), тыс. руб.	Темп прироста, %	Обоснование
Выручка	99380	114287	+15%	Рост за счет привлечения новых клиентов (10-20%) и повышения качества услуг (5-10%)
Расходы, в т.ч.:	113728	104881	-7,8%	Снижение затрат на ГСМ, ремонт (до 20%) и оптимизация прочих расходов (10-15%)
- затраты на топливо	38400	32640	-15%	Экономия за счет обновления автопарка и повышения эффективности использования техники
- затраты на ремонт	18700	15895	-15%	Сокращение расходов в результате замены устаревшего оборудования

Продолжение таблицы 10

Показатели	2023 (факт), тыс. руб.	2025 (прогноз), тыс. руб.	Темп прироста, %	Обоснование
- затраты на оплату труда	32500	35750	+10%	Повышение зарплаты для удержания персонала и снижения текучести кадров
- прочие расходы	24128	20596	-14,6%	Оптимизация накладных расходов за счет автоматизации процессов и роста производительности
Прибыль от продаж	-14348	9406	-	Рост в результате увеличения выручки и снижения операционных затрат
Рентабельность продаж, %	-14,4	8,2	+22,6 п.п.	Повышение эффективности деятельности и приближение к безубыточности
Производительность труда, тыс. руб./чел.	12423	15528	+25%	Рост за счет автоматизации процессов (20-30%) и оптимизации работы (15-20%)
Средняя заработная плата, тыс. руб./мес.	69,5	76,5	+10%	Повышение для сохранения конкурентоспособности на рынке труда
Коэффициент текучести кадров, %	25	12,5	-50%	Снижение в результате повышения зарплаты и улучшения условий труда
Средний срок обработки заявки, ч	24	16,8	-30%	Сокращение времени за счет автоматизации процессов и оптимизации работы
Количество ошибок в документах, ед.	163	49	-70%	Минимизация ошибок благодаря внедрению WMS-системы и автоматизации документооборота
Удовлетворенность клиентов, %	71	85	+14 п.п.	Повышение за счет роста скорости и качества обслуживания, внедрения системы управления качеством

Ожидается, что реализация предложенных мероприятий приведет к росту выручки на 15% за счет привлечения новых клиентов (10-20%) и повышения качества услуг (5-10%), что подтверждается опытом аналогичных компаний и результатами отраслевых исследований. При этом общие расходы сократятся на 7,8 % в результате снижения затрат на топливо и ремонт благодаря обновлению автопарка и повышению эффективности использования техники, а также оптимизации прочих статей расходов за счет автоматизации процессов и роста производительности труда, что соответствует бенчмаркам передовых практик в отрасли.

В результате прибыль от продаж составит 9406 т. р., что означает выход компании из зоны убытков. Рентабельность продаж увеличится на 22,6 процентных пункта и достигнет 8,2 %. Реализация программы совершенствования терминальных перевозок позволит ООО «Синдикат» повысить эффективность деятельности, сократить убытки и приблизиться к безубыточности.

Прогнозируемый рост производительности труда на 25% будет обусловлен автоматизацией процессов управления и документооборота (20-30%), а также модернизацией оборудования и оптимизацией организации работы (15-20%), что соответствует опыту внедрения аналогичных решений в логистической отрасли.

Повышение средней заработной платы на 10% и реализация мер по удержанию персонала позволят сократить текучесть кадров вдвое, что подтверждается статистикой рынка труда и результатами опросов сотрудников логистических компаний.

Внедрение WMS-системы и автоматизация документооборота обеспечат сокращение среднего срока обработки заявки на 30% и снижение количества ошибок на 70%, что соответствует эффектам от успешного внедрения подобных решений в отрасли и позволит повысить оперативность и точность выполнения заказов, а также уровень удовлетворенности клиентов. Рост индекса удовлетворенности на 14 процентных пунктов прогнозируется

на основе анализа ключевых факторов лояльности в логистике и бенчмарков лучших практик управления качеством.

Для оценки инвестиционной привлекательности мероприятий рассчитаны показатели эффективности капитальных вложений – таблица 11.

Таблица 11 - Расчет показателей эффективности инвестиций

Показатель	Значение
Капитальные затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	14300
Величина полученной чистой прибыли в результате реализации мероприятий (прогнозный период – 5 лет), тыс. руб.	7525
Ставка дисконтирования (ключевая ставка ЦБ + премия за риск), %	24%
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. руб.	6359
Индекс доходности (PI)	1,44
Внутренняя норма доходности (IRR), %	44%
Срок окупаемости (PP), лет	1,9
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), лет	2,8

Итак, ставка дисконтирования определена нормативным методом на основе безрисковой ставки и премии за риск и составляет 24 %. Прогнозный период взят на уровне 5 лет. Величина капитальных вложений – 14300 т. р. С учётом того, что в результате внедрения рекомендаций дополнительная ежегодная чистая прибыль составит 7525 т. р., рассчитаны показатели NPV, PI, IRR, PP, DPP. Чистый дисконтированный доход составляет величину 6359 т. р., индекс доходности принимает значение 1,44, внутренняя норма

доходности 44 %, срок окупаемости 1,9 лет, дисконтированный срок окупаемости 2,8 лет.

Рассчитанные показатели свидетельствуют об эффективности разработанной программы мероприятий по совершенствованию терминальных перевозок.

Таким образом, реализация разработанной программы мероприятий по совершенствованию терминальных перевозок является экономически обоснованной и позволит ООО «Синдикат»:

- повысить рентабельность за счет роста выручки и снижения операционных затрат;
- увеличить производительность труда и эффективность использования ресурсов;
- улучшить качество услуг и повысить удовлетворенность клиентов;
- укрепить рыночные позиции и конкурентоспособность компании;
- обеспечить окупаемость инвестиций в приемлемые сроки.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию терминальных перевозок в ООО «Синдикат» основаны на ключевых принципах логистики и направлены на оптимизацию всей системы грузоперевозок компании.

Принцип системности реализуется через комплексный подход к решению выявленных проблем, охватывающий все основные аспекты деятельности терминала - управление, технологии, персонал, инфраструктуру и качество услуг. Мероприятия разработаны с учетом их взаимного влияния и синергетического эффекта от совместной реализации.

Принцип оптимальности проявляется в стремлении к достижению наилучшего соотношения между затратами на реализацию мероприятий и получаемыми результатами. Предлагаемые решения направлены на минимизацию издержек и максимизацию эффективности использования всех видов ресурсов терминала.

Ориентация на потребителя и гибкость реализуются через мероприятия по повышению качества услуг, учету индивидуальных потребностей клиентов

и адаптации к меняющимся условиям рынка. Диверсификация клиентской базы и разработка гибких тарифных планов позволят быстрее реагировать на изменения спроса и предлагать более привлекательные условия для заказчиков.

Принцип интеграции и координации прослеживается в мероприятиях по автоматизации процессов управления, внедрению единых стандартов качества и системы КРІ для оценки эффективности работы терминала. Это обеспечит согласованность действий всех подразделений, оперативный обмен информацией и единство целей на всех уровнях управления.

Надежность и своевременность достигаются за счет модернизации технического оснащения, оптимизации складской логистики и ускорения обработки грузов. Обновление автопарка и погрузочной техники, разделение складских зон и автоматизация документооборота позволят повысить скорость и точность выполнения заказов, сократить риски сбоев и нарушения сроков доставки.

Таким образом, предлагаемая программа мероприятий по совершенствованию терминальных перевозок в ООО «Синдикат» полностью соответствует ключевым принципам логистики и направлена на комплексную оптимизацию всей системы грузоперевозок компании. Ее реализация позволит повысить эффективность, гибкость и надежность логистических процессов, улучшить качество услуг и укрепить рыночные позиции компании.

Учитывая прогнозируемые показатели экономической и инвестиционной эффективности, а также стратегические выгоды от реализации мероприятий, рекомендуется принять предложенную программу к внедрению в практику деятельности ООО «Синдикат». Это позволит компании успешно адаптироваться к меняющимся условиям рынка, повысить свою конкурентоспособность и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Представим ключевые выводы по результатам третьей главы настоящего исследования.

В результате анализа логистической системы ООО «Синдикат» были выявлены проблемы, негативно влияющие на эффективность ее функционирования. К ним относятся недостаточная автоматизация процессов, высокий износ техники, ограниченность клиентской базы, низкая мотивация персонала и неоптимальная организация складского пространства. Для решения этих проблем предложен комплекс мероприятий по цифровизации управления, модернизации оборудования, оптимизации складской логистики, совершенствованию системы мотивации, диверсификации клиентской базы и внедрению принципов управления качеством. Эти меры основаны на анализе лучших отраслевых практик и направлены на повышение эффективности, сокращение издержек, улучшение использования ресурсов и укрепление рыночных позиций компании.

Прогнозируется, что реализация предложенных мероприятий приведет к росту выручки на 15%, снижению расходов на 7,8%, повышению рентабельности продаж на 22,6 п.п. и выходу компании из зоны убытков. Ожидается рост производительности труда на 25%, сокращение текучести кадров вдвое, уменьшение среднего срока обработки заявки на 30%, снижение количества ошибок на 70% и повышение удовлетворенности клиентов на 14 п.п. Расчет показателей инвестиционной эффективности (NPV, PI, IRR, PP, DPP) подтверждает экономическую целесообразность программы совершенствования терминальных перевозок. Полученные значения свидетельствуют о достаточной доходности и приемлемых сроках окупаемости капитальных вложений.

Предлагаемая программа мероприятий полностью соответствует ключевым принципам логистики. Она реализует принцип системности через комплексный подход к решению проблем, охватывающий все аспекты деятельности терминала. Принцип оптимальности проявляется в минимизации издержек и максимизации эффективности использования ресурсов. Ориентация на потребителя достигается через повышение качества услуг и адаптацию к потребностям клиентов. Интеграция и координация

обеспечиваются путем автоматизации управления, внедрения единых стандартов качества и KPI. Надежность и своевременность повышаются за счет модернизации техники и оптимизации складской логистики.

Учитывая высокую экономическую и инвестиционную эффективность, а также соответствие ключевым принципам логистики, рекомендуется принять предложенную программу мероприятий к внедрению. Ее реализация позволит ООО «Синдикат» повысить эффективность логистических процессов, улучшить качество услуг, укрепить рыночные позиции и обеспечить устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе. Комплексный подход к совершенствованию терминальных перевозок на основе принципов логистики является оптимальным решением для адаптации компании к меняющимся условиям рынка и повышения ее конкурентоспособности.

Заключение

Терминальные перевозки являются важнейшим элементом современной логистической системы, обеспечивающим эффективное перемещение грузов за счет консолидации грузопотоков, ритмичности и надежности доставки, экономии затрат. Они представляют собой комплексную технологию транспортировки с использованием терминалов как опорных узлов логистической сети, выполняющих функции накопления, переработки, хранения грузов, а также предоставляющих широкий спектр сопутствующих услуг. Многофункциональность и способность стыковать различные виды транспорта делают терминалы ключевыми звеньями в организации эффективного товародвижения.

Эффективное функционирование терминальных систем базируется на ключевых принципах логистики: системный подход, ориентация на минимизацию совокупных затрат, гибкость и адаптивность к меняющейся среде, оптимизация логистического сервиса, устойчивое развитие. Именно терминалы, будучи центрами логистической трансформации грузопотоков, создают возможности для оптимизации материального потока, сквозного управления цепями поставок, обеспечения высокого уровня обслуживания потребителей. Реализация логистических принципов в терминальных перевозках предполагает сложную аналитическую работу по выбору оптимальной конфигурации терминальной сети, технологий грузопереработки, параметров взаимодействия с клиентами и партнерами.

Совершенствование терминальных перевозок на принципах логистики должно опираться на комплексный анализ существующей терминальной системы, охватывающий все ключевые аспекты ее функционирования: характеристики грузопотоков, технико-технологические параметры, систему управления, экономические показатели, качество сервиса, адаптивность к изменениям среды. Методика анализа должна сочетать количественные и качественные инструменты, обеспечивать объективную оценку текущего

состояния и возможностей оптимизации. По итогам анализа формируется система оценочных показателей, выявляются узкие места и разрабатывается программа терминальных перевозок, нацеленная на повышение общей эффективности и качества обслуживания.

ООО «Синдикат» - транспортная компания с 9-летним опытом работы, прошедшая путь от специализации на производстве стройматериалов к фокусировке на транспортно-логистических услугах. Линейная организационная структура с четким распределением функций между подразделениями обеспечивает эффективную реализацию бизнес-процессов. Анализ технико-экономических показателей за 2021-2023 гг. выявил противоречивые тенденции: существенный рост бизнеса (выручка +61,3%, активы +91,8%, производительность труда +61,3%) на фоне опережающего роста затрат (+122,5%), что привело к убыткам и падению рентабельности, указывая на проблемы в управлении затратами.

ООО «Синдикат» является транспортной компанией с собственным автопарком из 21 грузового автомобиля (DAF, MAN, SCANIA, VOLVO), специализирующейся на перевозке цемента для завода-производителя. В марте 2022 года компания оптимизировала логистическую схему путем внедрения терминальной системы в г. Самара, что позволило сократить пробег транспорта на 161 км и снизить затраты на один рейс на 26,1%.

Несмотря на рост грузооборота на 27,8%, наблюдается снижение операционной эффективности из-за роста неравномерности перевозок, увеличения числа мелких партий, недостаточного технического оснащения и проблем в системе управления, что привело к росту времени обработки заявок на 71,4% и увеличению количества ошибок в документообороте на 176,3%. Основные причины роста затрат и отрицательной прибыли: критическая загрузка складов (коэффициент использования вырос до 0,98) требует дополнительных расходов на обработку грузов; износ техники (доля исправных автомобилей упала с 81% до 67%) ведет к росту затрат на ремонт; увеличение числа мелких партий (на 125,1%) при снижении среднего веса

партии на 10.3% повышает удельные затраты на перевозку; рост времени обработки заявок и количества ошибок в документах требует дополнительных трудозатрат персонала.

В результате анализа логистической системы ООО «Синдикат» были выявлены проблемы, негативно влияющие на эффективность ее функционирования. К ним относятся недостаточная автоматизация процессов, высокий износ техники, ограниченность клиентской базы, низкая мотивация персонала и неоптимальная организация складского пространства. Для решения этих проблем предложен комплекс мероприятий по цифровизации управления, модернизации оборудования, оптимизации складской логистики, совершенствованию системы мотивации, диверсификации клиентской базы и внедрению принципов управления качеством. Эти меры основаны на анализе лучших отраслевых практик и направлены на повышение эффективности, сокращение издержек, улучшение использования ресурсов и укрепление рыночных позиций компании.

Прогнозируется, что реализация предложенных мероприятий приведет к росту выручки на 15%, снижению расходов на 7,8%, повышению рентабельности продаж на 22,6 п.п. и выходу компании из зоны убытков. Ожидается рост производительности труда на 25%, сокращение текучести кадров вдвое, уменьшение среднего срока обработки заявки на 30%, снижение количества ошибок на 70% и повышение удовлетворенности клиентов на 14 п.п. Расчет показателей инвестиционной эффективности (NPV, PI, IRR, PP, DPP) подтверждает экономическую целесообразность программы совершенствования терминальных перевозок. Полученные значения свидетельствуют о достаточной доходности и приемлемых сроках окупаемости капитальных вложений.

Предлагаемая программа мероприятий полностью соответствует ключевым принципам логистики. Она реализует принцип системности через комплексный подход к решению проблем, охватывающий все аспекты деятельности терминала. Принцип оптимальности проявляется в

минимизации издержек и максимизации эффективности использования ресурсов. Ориентация на потребителя достигается через повышение качества услуг и адаптацию к потребностям клиентов. Интеграция и координация обеспечиваются путем автоматизации управления, внедрения единых стандартов качества и KPI. Надежность и своевременность повышаются за счет модернизации техники и оптимизации складской логистики.

Учитывая высокую экономическую и инвестиционную эффективность, а также соответствие ключевым принципам логистики, рекомендуется принять предложенную программу мероприятий к внедрению. Ее реализация позволит ООО «Синдикат» повысить эффективность логистических процессов, улучшить качество услуг, укрепить рыночные позиции и обеспечить устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе. Комплексный подход к совершенствованию терминальных перевозок на основе принципов логистики является оптимальным решением для адаптации компании к меняющимся условиям рынка и повышения ее конкурентоспособности.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Альбеков А. У. Коммерческая логистика : Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / А. У. Альбеков, О. А. Митько. Ростов н/Д : Феникс, 2002. 412 с.
2. Андреева Е. Ю. Логистический подход к организации терминально-складской деятельности // Вестник РГЭУ РИНХ. 2013. № 4 (44). С. 18-22.
3. Архипов А. Е. Международные перевозки : учебник / А.Е. Архипов, С.Н. Масленников. Москва : ИНФРА-М, 2023. 222 с.
4. Багинова В. В. Контроллинг и управление логистическими рисками в цепях поставок : учебное пособие / В. В. Багинова, Е. А. Сысоева. Москва : Прометей, 2023. 130 с.
5. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Доналд Дж Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс; [пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера]. 2-е изд. Москва : Олимп-Бизнес, 2006 (М. : Типография «Новости»). 639 с.
6. Бродецкий Г. Л. Многокритериальный выбор в исследованиях логистики : учебник / Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев, И.Г. Шидловский. Москва : ИНФРА-М, 2024. 342 с.
7. Гарипова Г. Р. Моделирование логистических систем : учебное пособие / Г. Р. Гарипова ; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. - Казань : КНИТУ, 2022. 96 с.
8. Голиков Е. А. Маркетинг и логистика : новые инструменты хозяйствования : учеб.-практ. пособие / Е. А. Голиков. Москва : Экзамен, 2006 (ГП Владимир. книж. тип.). 220 с.
9. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024, с изм. от 31.10.2024) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 18.10.2024 г.).

10. Гусакова М. С., Швецова Е. В. Перспективы развития терминально-логистических центров в России и Самарской области // Экономика и социум. 2014. №2-1 (11). С. 1343-1346.
11. Дыбская В. В. Логистика складирования : учебник / В. В. Дыбская. Москва : ИНФРА-М, 2025. 559 с.
12. Еремеева Л. Э. Транспортная логистика : учебное пособие / Л. Э. Еремеева. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2024. 401 с.
13. Корпоративная логистика = Corporate logistics [Текст] = Corporate logistics : 300 ответов на вопросы профессионалов / [Сергеев В. И и др.] ; [под общ. и науч. ред. В. И. Сергеева] ; Гос. ун-т Высш. шк. экономики. Москва : ИНФРА-М, 2008. XLV, [1], 929 с.
14. Кудрявцева С. С. Развитие экономики региона на основе деятельности логистических центров // Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами. 2019. № 8. С. 31-34.
15. Курганов В. М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров : учебно-практическое пособие : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. М. Курганов. Изд. 2-е / перераб. и доп. Москва : Кн. мир, 2009. 512 с.
16. Межгосударственный стандарт ГОСТ 30515-2013 "Цементы. Общие технические условия" (введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 11 июня 2014 г. № 654-ст) [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/77315633> (дата обращения: 18.10.2024 г.).
17. Мирошник А. С. Логистическая концепция управления терминальными перевозками // Российское предпринимательство. 2010. № 1 (2). С. 115-118.
18. Многокритериальная оптимизация в цепях поставок : учебник / Г.Л. Бродецкий, В.Д. Герами, Д.А. Гусев [и др.]. Москва : ИНФРА-М, 2024. 340 с.
19. Модели и методы теории логистики [Текст] : [учебное пособие для студентов и аспирантов экономических специальностей] / [В. С. Лукинский и

др.]; под ред. В. С. Лукинского. Санкт-Петербург [и др.] : Питер : Питер принт, 2003. 176 с.

20. Осинцев Н. А. Устойчивое развитие логистических цепей грузопотоков : монография / Н.А. Осинцев, А.Н. Рахмангулов. Москва : ИНФРА-М, 2025. 303 с.

21. Пашков Н. Н. Логистические транспортные системы : учебное пособие / Н. Н. Пашков. Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2024. 260 с.

22. Покровская О. Д. Эксплуатация и развитие логистических объектов : учебное пособие / О.Д. Покровская, Я.В. Кукушкина, И.Ю. Романова. Москва: РИОР, 2023. 79 с.

23. Прокофьева Т. А. Логистические центры в транспортной системе России [Текст] : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Логистика и управление цепями поставок» / Т. А. Прокофьева, В. И. Сергеев. Москва : Ин-т исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка, 2012. 522 с.

24. Транспортная логистика : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Орг. перевозок и упр. на трансп.» / [Л. Б. Миротин и др.] ; под общ. ред. Л. Б. Миротина ; Моск. автомобил.-дорож. ин-т (Гос. техн. ун-т). Москва : Экзамен, 2005. 511 с.

25. Шепелина П. В. Транспортная логистика и технологические процессы погрузочно-разгрузочных работ : учебно-методическое пособие к курсовому проектированию / П. В. Шепелина. - Москва : РУТ (МИИТ), 2022. 183 с.

26. Brugge R. Logistical developments in urban distribution and their impact on energy use and the environment, in: Freight transport and the environment. Elsevier Science Publishers, Amsterdam.1991, pp. 331-342.

27. Evers J., Loeve L, Lindeijer D.G, The Service-Oriented Logistics Control and Engineering System: SERVICES Logistics Information Management, Vol 13, № 2. 2000.

Приложение А

Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Синдикат»

ИНН 6324052225
КПП 632401001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2022 год	На 31 декабря 2021 года
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	15 822	14 599	16 572
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	15 719	17 571	16 651
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	161	163	585
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	50 550	35 193	27 003
	БАЛАНС	1600	82 253	67 526	60 811
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	(5 709)	(1 087)	6 667
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	1 002	2 755	2 975
	Другие долгосрочные обязательства	1450	22 630	6 165	8 980
	Краткосрочные заемные средства	1510	12 557	5 900	6 109
	Кредиторская задолженность	1520	51 774	53 793	36 082
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	82 253	67 526	60 811

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

² Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

³ Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

⁴ Включая дебиторскую задолженность.

⁵ Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Синдикат» на 31.12.2023 г.

Продолжение Приложения А

ИНН 6324052225
КПП 632401001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2022 года
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	99 380	91 028
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(113 728)	(94 163)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	12 359	105
	Прочие расходы	2350	(1 866)	(729)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(353)	(111)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(4 208)	(3 870)

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Рисунок А.2 – Отчёт о финансовых результатах ООО «Синдикат» за 2023 г.

Продолжение Приложения А

ИНН 6324052225
КПП 632401001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 года
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	91 028	61 588
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(94 163)	(51 085)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	105	2 205
	Прочие расходы	2350	(729)	(854)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(111)	(1 585)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(3 870)	10 269

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Рисунок А.2 – Отчёт о финансовых результатах ООО «Синдикат» за 2022 г.