

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)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

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 процесса транспортных перевозок (на примере АО «Тон-Авто»)

Студент

Татьяна Константиновна Мартынова  
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Мартынова Т.К.

Тема работы: «Совершенствование процесса транспортных перевозок (на примере АО «Тон-Авто»)».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию процесса транспортных перевозок АО «Тон-Авто».

Объект исследования – процесс транспортных перевозок АО «Тон-Авто».

Предмет исследования – способы совершенствования процесса транспортных перевозок АО «Тон-Авто».

Методы исследования: аналитические методы, прогнозирование.

Краткие выводы по работе. Среди компонентов логистической системы транспортная составляющая является одной из наиболее значимых.

Как показывает практика, логистические издержки современных компаний составляют около 70% совокупных затрат на обеспечение нормального течения производственного процесса и реализацию готовой продукции и услуг, что определяет особую актуальность вопроса эффективной организации процесса транспортного обслуживания всех отраслей экономики, определения резервов и направлений совершенствования транспортных перевозок в современных компаниях.

Данная работа представляет практическую значимость, т. к. отдельные ее положения в виде материала п.п. 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы в деятельности современных предприятий при организации процесса транспортных перевозок.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка использованной литературы из 20 источников, одного приложения. Общий объем работы, без приложений, 44 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 6, рисунков – 8.

## **Abstract**

The bachelor's work was completed by the student T.K. Martynova.

Theme of work: "Improvement of the process of transportation (on the example of JSC "Ton-Auto ")".

Scientific adviser: Cand. econom. Sciences, Associate Professor S.Yu. Danilov.

The purpose of the study is to develop measures to improve the transportation process of Ton-Auto JSC.

The object of the research is the process of transportation of JSC "Ton-Auto".

The subject of the research is ways to improve the process of transportation of JSC "Ton-Auto"

Research methods: analytical methods, forecasting.

Brief conclusions on the work. Among the components of the logistics system, the transport component is one of the most significant.

As practice shows, the logistics costs of modern companies account for about 70% of the total costs of ensuring the normal flow of the production process and the sale of finished products and services, which determines the particular relevance of the issue of efficient organization of the process of transport services in all sectors of the economy, determining the reserves and directions for improving transportation in modern companies.

This work is of practical importance, since some of its provisions in the form of material in Sec. 2.2, 3.1 and 3.2 can be used in the activities of modern enterprises in the organization of the transport process.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 chapters, a conclusion, a list of used literature from 20 sources, one application. The total amount of work, without attachments, 44 pages of typewritten text, including tables - 6, figures - 8.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы специфики процесса транспортных перевозок .....	7
1.1 Сущность и значение транспортных перевозок.....	7
1.2 Классификация видов и пути совершенствования процесса транспортных перевозок.....	12
2 Анализ процесса транспортных перевозок в АО «Тон-Авто» .....	17
2.1 Краткая характеристика АО «Тон-Авто».....	17
2.2 Анализ факторов, влияющих на процесс транспортных перевозок на предприятии .....	24
3 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса транспортных перевозок АО «Тон-Авто» .....	32
3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса транспортных перевозок предприятия.....	32
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий .....	37
Заключение .....	42
Список используемых источников.....	45
Приложение А Диаграмма Исикавы по рискам для процесса транспортных перевозок АО «Тон-Авто» .....	48

## Введение

Современный этап развития рыночных отношений характеризуется высокой динамикой конъюнктуры рынка и ужесточением конкурентной борьбы, расширением как внутригосударственных, так и международных транспортно-экономических коммуникаций, в связи с чем существенно возрастает значение транспортной отрасли как связующего звена между всеми отраслями экономики. Данный факт определяет особую актуальность вопроса эффективной организации процесса транспортного обслуживания всех отраслей экономики, определения резервов и направлений совершенствования транспортных перевозок в современных компаниях.

Как показал анализ экономической литературы, имеется множество мнений по вопросу значения транспортной отрасли в экономике государства. Аналогично, не существует единого подхода к трактовке сущности транспортной логистики и логистики перевозок, при этом труды исследователей, как правило, посвящены узкой тематике. Так, Л.Б. Миротиным освещены общие положения транспортной логистики, Н.К. Моисеевой – экономические основы логистических процессов. Отдельные группы экономистов в своих работах представляют результаты углубленного изучения специфики конкретного вида транспортных перевозок и т. д. Однако в большинстве трудов единогласно авторами подчеркивается значимость развития транспортной отрасли государственной экономики. Иными словами, на сегодняшний день проблема совершенствования процессов транспортной логистики достаточно актуальна.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию процесса транспортных перевозок АО «Тон-Авто».

Достижение обозначенной цели возможно за счет решения комплекса исследовательских задач:

- систематизировать теоретические основы специфики процесса транспортных перевозок;

– проанализировать процесс транспортных перевозок в АО «Тон-Авто»;

– разработать мероприятия по совершенствованию процесса транспортных перевозок АО «Тон-Авто», оценить их эффективность.

Объект исследования – процесс транспортных перевозок АО «Тон-Авто».

Предмет исследования – способы совершенствования процесса транспортных перевозок АО «Тон-Авто».

Методы исследования, используемые в работе, включают аналитические методы, прогнозирование.

Теоретическую основу бакалаврской работы составили исследования отечественных и зарубежных исследователей в сфере организации процесса транспортных перевозок на предприятиях, методов его совершенствования.

Информационная база сформирована за счет обобщения и анализа содержания отчетных документов АО «Тон-Авто» за 2018-2020 гг.

Данная работа представляет практическую значимость, т. к. отдельные ее положения в виде материала п.п. 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы в деятельности современных предприятий при организации процесса транспортных перевозок.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка использованной литературы из 20 источников, одного приложения. Общий объем работы, без приложений, 44 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 6, рисунков – 8.

# **1 Теоретические основы специфики процесса транспортных перевозок**

## **1.1 Сущность и значение транспортных перевозок**

Среди компонентов логистической системы транспортная составляющая является одной из наиболее значимых.

Как показывает практика, логистические издержки современных компаний составляют около 70% совокупных затрат (для сравнения, в 90-е годы XX века, согласно статистическим данным, расходы на транспортировку в среднем составляли 6,5% от рыночных доходов и 44% общих логистических затрат), при этом почти 30% составляют транспортные расходы [11].

Стоимость транспортировки грузов, как правило, формируется из затрат на содержание и эксплуатацию транспортных средств, маршрутных коридоров, контейнеров, терминалов, рабочих мест. Следовательно, актуальность вопросов функционирования транспортных систем достаточно обоснована.

Значительным преимуществом формирования и развития собственных транспортных систем для современных компаний, безусловно, является сокращение затрат на перевозки, снижение длительности оборота подвижного состава и повышение общей рентабельности деятельности [1].

Однако, если проанализировать вопрос создания собственных транспортных хозяйств с точки зрения формирования затрат на их содержание, возможно отметить необходимость существенных инвестиционных и текущих вложений, требующихся для обеспечения надлежащего содержания транспортного парка, его обслуживания, наличия в штатном расписании соответствующих должностей специалистов. При этом, как правило, основным видом деятельности для подобных компаний грузоперевозки не являются, более того, данные структурные подразделения

существенно усложняют организационную структуру и управление в целом [12].

Наряду с указанными выше фактами следует отметить, что организация транспортных процессов характеризуется достаточно высоким уровнем вероятности возникновения специфических рисков, которые не известны новым перевозчикам. К их числу принято относить:

1. Производственный риск, обусловленный нарушениями производственного процесса вследствие:

- изношенности подвижного состава, отсутствия резервов возобновления пропускных способностей;
- сбоя в снабжении горюче-смазочными материалами (ГСМ), топливом, запасными частями;
- низкого качества ГСМ и деталей;
- отклонений по нормам и срокам технического обслуживания;
- ошибок диспетчеризации;
- человеческого фактора [9].

2. Инновационный, возникающий в результате нарушений в процессах разработки и внедрения новых техник и технологий ввиду:

- теоретических параметров процессов практическим показателям;
- случаев отказа в работе новой техники;
- неэффективности лизинговых сделок и т. д.

3. Коммерческий, формирующийся при непосредственной реализации продукции (услуг) как результат:

- неустойчивости уровня спроса;
- снижения качества перевозимых грузов ввиду из порчи (повреждения);
- отсутствия факта страхования груза.

4. Финансовый, обусловленный осуществлением финансовых сделок, в процессе которых:



- отмечаются колебания валютных курсов;
- усиливается действие инфляции (или отсутствие его учет);
- изменяется система налогообложения, уровень тарифов на транспортные услуги;

- наблюдается значительная динамика кредитных и процентных ставок [3].

5. Внешнеэкономический, возникающий как следствие:

- политической и экономической нестабильности в отдельных государствах (регионах);

- неэффективности применяемой маркетинговой стратегии;

- ненадежности деловых партнеров [8].

6. Социальный, связанный со спецификой кадрового потенциала, в частности:

- дефицит рабочих кадров;

- несоответствие предложения рабочей силы на рынке труда имеющемуся спросу в разрезе квалификации и профессиональной компетентности.

7. Экологический, определяющий негативное воздействие на окружающую среду (дорожно-транспортные происшествия, несанкционированные выбросы загрязняющих веществ и т. д.) [14].

В совокупности перечисленные риски формирования собственных транспортных подразделений для современных компаний определяет спектр преимуществ передачи транспортной функции на аутсорсинг:

- высокая квалификация узких специалистов в данной сфере;

- соответствие базы знаний профессионалов современных тенденция развития транспортной отрасли;

- возможность концентрации собственных усилий на ключевых видах деятельности;

– экономия оборотного капитала, устранение риска необоснованных затрат на приобретение подвижного состава, материальной базы для его содержания и обслуживания;

– минимизация рисков, связанных с реализацией транспортных операций [2].

Так, комплекс задач специализированных транспортных компаний, как правило, включают в себя следующие положения (Рисунок 1) [10].



Рисунок 1 – Задачи специализированных транспортных компаний

Степень эффективности логистической транспортной системы определяется на основании величины соответствующих статей затрат и показателей её результативности.

Результативность транспортной системы является комплексным показателем и формируется интеграцией производительности и качества реализуемых функций, при этом сумма общих затрат связана с желаемой

степенью результативности. Как показывает практика, степень результативности транспортной системы прямо пропорциональна объему общих логистических затрат, необходимых для ее функционирования. В связи с чем на сегодняшний день достаточно актуален вопрос обеспечения баланса уровня сервиса и величины суммарных затрат.

Эффективность транспортной логистической системы представляет собой параметр, характеризующий уровень качества работы системы при фиксированной сумме совокупных затрат. Совокупность ключевых задач современных компаний в процессе оценки эффективности функционирования логистической транспортной системы приведена на рисунке 2 [13].



Рисунок 2 – Совокупность ключевых задач современных компаний в процессе оценки эффективности функционирования логистической транспортной системой

При организации процесса транспортных перевозок и транспортной системы компании в целом следует учитывать, что ключевыми критериями данной сферы деятельности являются:

- скорость доставки (период от обработки заказа до передачи груза заказчику);
- время доставки (четкое выполнение договорных обязательств по соблюдению срока передачи груза заказчику);
- стоимость доставки (совокупные затраты на организацию транспортных операций) [19].

Таким образом, обобщая изложенное, логистику транспортных перевозок возможно определить как научный подход к организации доставки груза или пассажиров из одной точки пространства в другую при условии минимизации затрат, периода доставки и максимальной сохранности объекта транспортировки.

## **1.2 Классификация видов и пути совершенствования процесса транспортных перевозок**

Реализация транспортного обслуживания может осуществляться с использованием различных видов транспорта. Целесообразно более детально рассмотреть каждый из них.

1. Железнодорожный транспорт, как правило, применяется в случаях перевозки грузов, отличающихся значительной физической массой (полезные ископаемые, нефтепродукты, сырье и материалы деревообрабатывающей промышленности, продукция машиностроительного комплекса), на расстояния средней и дальней величины, а также пассажиров в рамках линий пригородного сообщения, на средние и дальние расстояния.

Данный вид транспорта имеет значение неотъемлемого элемента, обеспечивающего движение грузопотока не только на территории РФ, но и со странами ближнего зарубежья, кроме того, выполняя немаловажные функции в области пассажирских перевозок.

К числу преимуществ железнодорожного транспорта следует отнести:

- высокая провозная и пропускная способность;

- отсутствие зависимости от климатических условий;
- стабильность графика движения;
- достаточный уровень безопасности транспортировки;
- возможность перевозок существенных объемов грузов и числа пассажиров при приемлемом уровне стоимости.

Однако целесообразно выделить и определенные недостатки железнодорожного вида транспорта:

- высокий уровень монополизма на рынке данной сферы услуг;
- значительные материальные и финансовые издержки на содержание, ремонт и эксплуатацию подвижного состава и железнодорожного полотна;
- ограниченность маршрутов.

2. Автомобильный транспорт применяется зачастую для внутригородских, пригородных и внутрирайонных пассажирских и грузовых перевозок, транспортировки скоропортящихся грузов на средние и дальние расстояния.

Безусловными преимуществами автомобильного транспорта являются:

- высокая доступность;
- возможность обеспечения доставки груза «до двери»;
- эффективность при транспортировке малотоннажных грузов;
- высокий уровень маневренности и оперативности;
- возможность оптимизации маршрутов движения;
- широкий перечень поставщиков услуг [15].

К недостаткам данного вида транспорта возможно отнести следующие аспекты:

- высокий уровень себестоимости и энергоемкости перевозок;
- существенная степень зависимости от климатических условий и характера дорожного полотна;
- ограниченность провозной способности;

– значительные риски хищения, порчи, повреждения груза [17].

3. Водным транспортом осуществляют, преимущественно, перевозки экспортного и импортного характера, реже – транспортировку грузов внутри государства (как правило, строительные материалы, продукция деревообрабатывающей промышленности).

Преимущества водного транспорта в применении заключаются в возможности доставки грузов в труднодоступные районы, а также оптимальная стоимость грузоперевозок [25].

Однако существенным недостатком данного вида транспорта является его низкая скорость, отсутствие спроса в некоторых регионах ввиду географических и природно-климатических особенностей.

4. Воздушный транспорт используется как для перевозки пассажиров, так и для транспортировки грузов [24].

Важнейшим преимуществом воздушного вида транспорта, бесспорно, выступает возможность существенно сократить период транспортировки за счет высокой скорости и следования по кратчайшему маршруту [23].

Однако одновременно со значительным преимуществом воздушного транспорта по отношению к другим видам грузоперевозок, данный способ транспортировки характеризуется достаточно высокой стоимостью услуг.

Таким образом, каждый из представленных видов транспорта характеризуется определенным комплексом достоинств и недостатков, следовательно, выбор использования того или иного способа транспортировки напрямую зависит от целей и ресурсных возможностей потребителя транспортных услуг [2].

Неотъемлемость использования услуг транспортных перевозок и функционирования данной отрасли экономики определяет целесообразность поиска резервов и определения направлений развития исследуемой сферы деятельности, к числу которых возможно отнести:

1. Внедрение инструментов цифровизации с целью сокращения трудоемкости процесса транспортных перевозок, минимизации наступления

негативных последствий в результате возможной реализации рисков. К числу формируемых данным направлением развития преимуществ следует отнести:

- увеличение объема реализации услуг в сфере транспортных перевозок ввиду расширения коммуникаций с клиентами посредством цифровых каналов обмена информационными данными;

- минимизация рисков, сопровождающих процесс транспортных перевозок, ввиду повышения степени информированности участников;

- снижение стоимости услуг по транспортным перевозкам.

2. Трансформация масштабов деятельности транспортных компаний, интеграция их в международные транспортные потоки. Данное направление развития сферы транспортных перевозок определяет следующие преимущества:

- выход на новый рынок за счет увеличения протяженности и расширения сети транспортных коридоров в международном сотрудничестве;

- сокращение длительности, и, следовательно, снижение себестоимости процесса транспортных перевозок за счет использования новых транспортных коридоров [22].

3. Повышение степени автоматизации учета и контроля процесса транспортных перевозок, внедрение технологий роботизации и искусственного интеллекта, что формирует ряд резервов повышения эффективности деятельности компаний, в том числе [21]:

- минимизация рисков возникновения непредвиденных издержек;

- повышение степени контролируемости процесса транспортных перевозок;

- увеличение доступности подвижного состава (транспортного парка) за счет регулярного мониторинга его состояния;

- обеспечение роста надежности поставок.

Таким образом, в рамках первой главы бакалаврской работы решены

следующие задачи настоящего исследования:

- определено значение логистики транспортных перевозок как научного подхода к организации доставки груза или пассажиров из одной точки пространства в другую при условии минимизации затрат, периода доставки и максимальной сохранности объекта транспортировки;
- охарактеризованы ключевые виды транспортных перевозок, сферы их применения, достоинства и недостатки каждого из них [20];
- обозначены направления развития сферы услуг транспортных перевозок, включающие внедрение инструментов цифровизации с целью сокращения трудоемкости процесса транспортных перевозок, минимизации наступления негативных последствий в результате возможной реализации рисков; трансформацию масштабов деятельности транспортных компаний, интеграцию их в международные транспортные потоки; повышение степени автоматизации учета и контроля процесса транспортных перевозок, внедрение технологий роботизации и искусственного интеллекта.



## **2 Анализ процесса транспортных перевозок в АО «Тон-Авто»**

### **2.1 Краткая характеристика АО «Тон-Авто»**

Акционерное общество «Тон-Авто» (сокращенное наименование АО «Тон-Авто», далее – Общество) – официальный дилер брендов «Тойота», «Лексус» и «Рено».

Общество зарегистрировано 01.06.1999 г. АО «Тон-Авто» присвоен ИНН 6321085751, ОГРН 1026301987513.

Юридический адрес предприятия: 445024, РФ, Приволжский федеральный округ, Самарская область, г.о. Тольятти, ул. Воскресенская, 16.

Уставный капитал АО «Тон-Авто» составляет 92,4 тыс. руб.

Основным видом деятельности Общества по коду ОКВЭД является 45.11.1 «Торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами».

АО «Тон-Авто» характеризуется широким спектром дополнительных видов деятельности [18]:

- розничная торговля легковыми автомобилями и автотранспортными средствами в специализированных магазинах, посредством каналов информационно-коммуникационной сети Интернет, за вознаграждение и на договорной основе [16];

- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- оптовая и розничная торговля автомобильными деталями, узлами, прочими принадлежностями;

- деятельность страховых агентов и т. д.

Основная цель деятельности АО «Тон-Авто» как коммерческой организации заключается в получении прибыли [7].

Однако руководство предприятия вкладывает в его деятельность и социально значимую составляющую, что отражено в формулировке миссии

АО «Тон-Авто»: «Изменять мир к лучшему, предоставляя клиентам профессиональные услуги по продаже и послепродажному обслуживанию автомобилей».

С момента государственной регистрации предприятия в 1999 г. руководству АО «Тон-Авто» удалось достичь европейского уровня организации собственной деятельности. Целесообразно обратиться к истории его развития [6].

Ключевой вектор для АО «Тон-Авто» был задан в 2002 г. посредством определения в качестве приоритетного среди поставщиков-автопроизводителей японского концерна «Тойота». Продажи автомобилей стартовали в феврале 2003 г.

В 2005 г. был открыт дилерский центр «Тойота Центра Тольятти», что сопровождалось подписанием президента ООО «Тойота Мотор Россия» и ЗАО «Тон-Авто» соответствующего дилерского соглашения.

2006 год ознаменовался открытием дилерского центра «Рено-Тольятти», 2007 г. – дилерского центра премиального бренда «Лексус-Тольятти», одновременно с чем осуществлен запуск строительства Ульяновского дилерского центра, открытого впоследствии в 2013 г.

В 2008 г. дилерский центр «Тойота Центра Тольятти» удостоен премии Ichiban от «Тойота-Мотор Европа» за высочайшее качество обслуживания среди 2000 европейских автосалонов.

2012 г. стал годом получения звания «Лучший автосалон России» автосалоном «Лант-Рено», в 2015 г. дилерский центр «Тойота Центра Тольятти» получил награду президента «Тойота Мотор» в номинации «Лучший дилер в сервисном обслуживании», затем последовали награды «Лучший отдел продаж» и «Лучший дилерский центр в России». Спектр наград и званий, получаемых предприятием, расширяется по сей день.

Устойчивое и успешное функционирование АО «Тон-Авто», безусловно, связано, в первую очередь, с грамотным применением

эффективных японских подходов к организации деятельности, внедрением базовых концепций корпоративной политики «Тойота Мотор Россия».

Единым принципом для всех дилерских центров АО «Тон-Авто» является главенствующее положение клиента, общей целью – максимизация степени удовлетворенности клиентов за счет обеспечения высочайшего уровня качества предоставляемых услуг.

Основополагающей идеей в процессе достижения поставленной цели является практическое применение одного из японских принципов – «kaizen» – реализация деятельности по непрерывному совершенствованию ключевых процессов предприятия. Так, персонал АО «Тон-Авто» постоянно повышает собственную квалификацию, участвует в профессиональных конкурсах, на предприятии внедряются новейшие технологии и процессы, используется исключительно современное оборудование [4].

На сегодняшний день дилерские центры АО «Тон-Авто» занимают одни из первых позиций в РФ как по критерию объемов продаж, так и по качеству послепродажного обслуживания клиентов. Так, АО «Тон-Авто» при приобретении автомобиля обеспечивает возможность для клиентов воспользоваться услугами в сфере страхования автотранспортных средств и автогражданской ответственности. При этом специалист предложит несколько наиболее приемлемых вариантов страхования, окажет консультационную поддержку, в полной мере произведет оформление договорной документации. В перечень партнеров в сфере страхования входят крупнейшие компании [5].

Обобщая изложенное, в качестве преимуществ АО «Тон-Авто» возможно отметить следующее:

- репутация надежного поставщика автотранспортных средств, функционирующего более 20 лет на автомобильном рынке;
- развитая сеть дилерских центров с высококвалифицированным персоналом и высоким уровнем качества послепродажного обслуживания.

Положение АО «Тон-Авто» на позиции ведущего дилера России по продажам автомобилей брендов «Тойота», «Лексус» и «Рено» обосновано и основными экономическими показателями деятельности, динамика которых представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Комплекс основных экономических показателей деятельности АО «Тон-Авто» за период 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019/2018		2020/2019	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	4899457	5159925	4891177	260468	5,32	-268748	-5,21
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	(4665271)	(4984240)	(4603489)	318969	6,84	-380751	-7,64
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	234186	175685	287688	-58501	-24,98	112003	63,75
4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	(148558)	(151605)	(153102)	3047	2,05	1497	0,98
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	85628	24080	134586	-61548	-71,88	110506	458,91
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	101858	31321	236665	-70537	-69,26	205344	655,61
7. Основные средства, тыс. руб.	342019	306060	258255	-35959	-10,52	-47805	-15,62
8. Оборотные активы, тыс. руб.	638033	570081	618922	-130952	-10,56	48841	8,57
9. Численность персонала, чел.	180	191	203	23	13,45	9	4,64
10. Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	81937	88030	105930	6093	7,44	17900	20,33
11. Производительность труда, тыс. руб. (стр1/стр9)	27219,21	27015,31	24094,47	-203,9	-0,75	-2920,84	-10,81
12. Среднегодовая заработная плата персонала, тыс. руб. (стр10/стр9)	455,21	460,89	521,82	5,68	1,25	60,93	13,22
13. Фондоотдача, руб. (стр1/стр7)	14,33	16,86	18,94	2,53	17,66	2,08	12,34
14. Оборачиваемость оборотных активов, раз (стр1/стр8)	7,68	9,05	7,90	1,37	17,84	-1,15	-12,71
15. Рентабельность продаж, % (стр5/стр1) ×100%	1,75	0,46	2,75	-1,29	-	2,29	-

В анализируемом периоде основные экономические показатели демонстрируют разнонаправленную динамику.

Выручка предприятия в 2019 г. по сравнению с 2018 г. возросла на 5,32%, затем в 2020 г. снизилась на 5,21%, что определило ее общее снижение в 2018-2020 гг. на 8280 тыс. руб.

Валовая прибыль АО «Тон-Авто» в 2019 г. резко сократилась практически на 25% ввиду превышения темпов увеличения себестоимости продаж над темпами роста выручки. Однако в 2020 г. данный показатель увеличился на 63,25%, следовательно, в целом за период валовая прибыль предприятия возросла на 53502 тыс. руб.

Прибыль от продаж АО «Тон-Авто» в 2018-2020 гг. характеризуется достаточно низкими значениями: в 2018 г. – 85628 тыс. руб., в 2019 г. – 24080 тыс. руб., в 2020 г. – 134586 тыс. руб. Данный факт обусловлен существенными управленческими и коммерческими расходами, которое понесло предприятие в исследуемом периоде.

Так, сумма управленческих и коммерческих расходов в 2018-2020 гг. составила соответственно 148558 тыс. руб., 151605 тыс. руб., 153102 тыс. руб. (Рисунок 3).

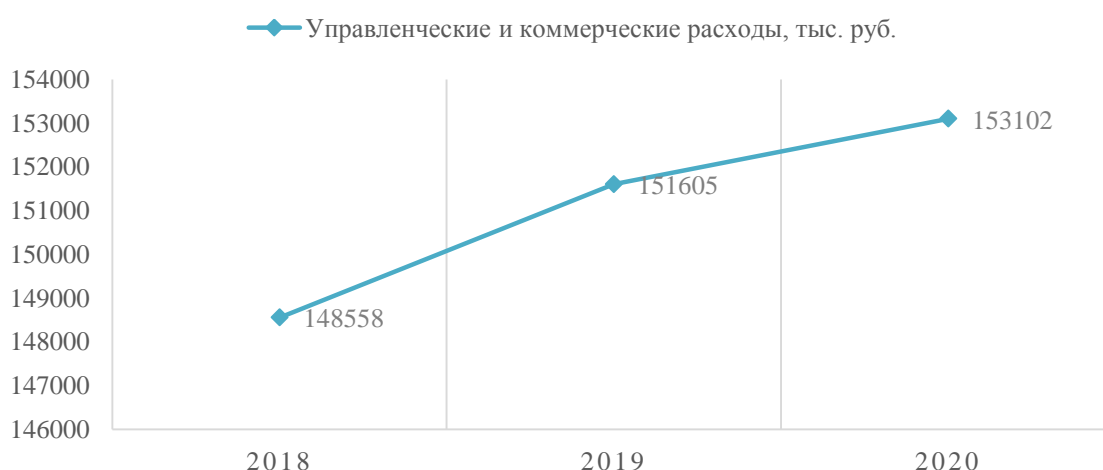


Рисунок 3 – Управленческие и коммерческие расходы АО «Тон-Авто» в 2018-2020 гг.

Однако при наличии прочих доходов чистая прибыль АО «Тон-Авто» в анализируемом периоде характеризуется общей позитивной динамикой, увеличившись с 101858 тыс. руб. в 2018 г. до 236665 тыс. руб. в 2020 г.

Динамика показателей выручки и прибыли АО «Тон-Авто» визуальнo представлена на рисунке 4.

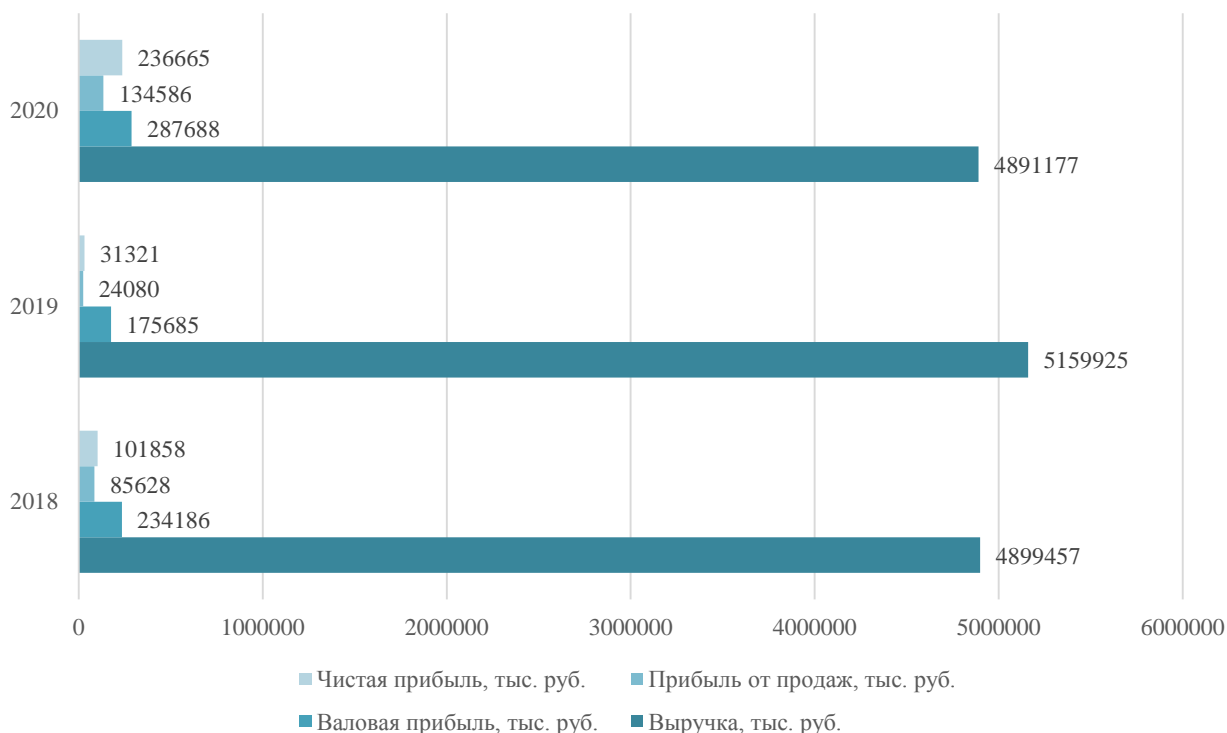


Рисунок 4 – Показатели выручки и прибыли АО «Тон-Авто» в 2018-2020 гг.

Устойчивую тенденцию к росту демонстрирует коэффициент фондоотдачи: в 2018 г. данный показатель характеризовался значением 14,33 руб., в 2019 г. – 16,86 руб., в 2020 г. – 18,94 руб. Отмечается общий рост данного показателя на 4,61 руб. или 32,17%.

Оборачиваемость оборотных активов изменялась разнонаправленно: в 2019 г. показатель увеличился по отношению к 2018 г. на 17,84%, в 2020 г. по сравнению с 2019 г. снизился на 12,71%, определяя снижение эффективности использования оборотных средств предприятия.

К числу положительных аспектов анализа основных экономических показателей АО «Тон-Авто» следует отнести общий рост в анализируемом период рентабельности продаж более чем в 1,5 раза (Рисунок 5).



Рисунок 5 – Рентабельность продаж АО «Тон-Авто» в 2018-2020 г.

Немаловажное значение имеет для дилерского центра уровень среднегодовой заработной платы персонала, во многом определяющий степень мотивированности сотрудников к качественному выполнению должностных обязанностей. Так, в 2018-2020 гг. среднегодовая заработная плата персонала АО «Тон-Авто» характеризуется устойчивой позитивной динамикой, отмечается увеличение данного показателя в 2019 г. на 1,25%, в 2020 г. – на 13,22%.

Однако при условии тенденции к росту среднегодовой заработной платы работников уровень производительности труда в анализируемом периоде отличается негативными изменениями: в 2018 г. данный показатель составил 27219,21 тыс. руб., в 2019 г. – снизился на 203,9 тыс. руб. (0,75%) и составил 27015,31 тыс. руб., в 2020 г. – снизился на 2920,84 тыс. руб. (10,81%) и составил 24094,47 тыс. руб.

Таким образом, результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод о наличии факта снижения отдельных экономических показателей

деятельности предприятия: сократилась выручка АО «Тон-Авто», оборачиваемость активов, а также производительность труда персонала.

Однако в целом к концу анализируемого периода значительно улучшились такие экономические показатели, как валовая и чистая прибыль, прибыль от продаж, рентабельность продаж, что свидетельствует о достаточном уровне эффективности функционирования АО «Тон-Авто» в 2018-2020 гг.

## **2.2 Анализ факторов, влияющих на процесс транспортных перевозок на предприятии**

Специфика функционирования АО «Тон-Авто» как дилера по продажам автомобилей известных мировых брендов предполагает реализацию следующих направлений деятельности:

- продажа новых автомобилей;
- продажа автомобилей с пробегом (трейд-ин, выкуп, комиссионная продажа);
- оказание услуг по кредитованию клиентов на приобретение автомобилей и страхованию приобретаемых автотранспортных средств;
- ремонт и послепродажное обслуживание автомобилей.

Безусловно, для успешного и устойчивого функционирования в долгосрочной перспективе АО «Тон-Авто», наряду с основными видами деятельности, целесообразно значительное внимание уделять организации процесса транспортных перевозок на предприятии, т. к. продаваемые автомобили доставляются, как правило, непосредственно от производителя (концерн «Тойота»). Однако собственного автомобильного парка для обеспечения самостоятельной транспортировки товарной продукции и распределения ее по дилерской сети АО «Тон-Авто» не имеет. Данные функции осуществляются партнерами предприятия на основании договорных отношений (компании «Technoviza», «ПЭК», «ГТА» и др.).



Подобный тип организации деятельности в сфере транспортных перевозок, с одной стороны, характеризуется достаточными преимуществами, которые выражаются в экономии финансовых ресурсов АО «Тон-Авто» на содержание, обслуживание грузовых автомобилей, а также их техническое оснащение. С другой стороны, для предприятия формируется определенный риск ввиду наличия множества факторов, способных негативно повлиять на процесс транспортных перевозок автомобилей.

Эффективным методом анализа степени влияния комплекса внешних факторов на исследуемый процесс является оценка типов и последствий реализации рисков ситуаций в системе FMEA (Failure Mode and Effects Analysis).

Этапы проведения FMEA-анализа представлены на рисунке 6.

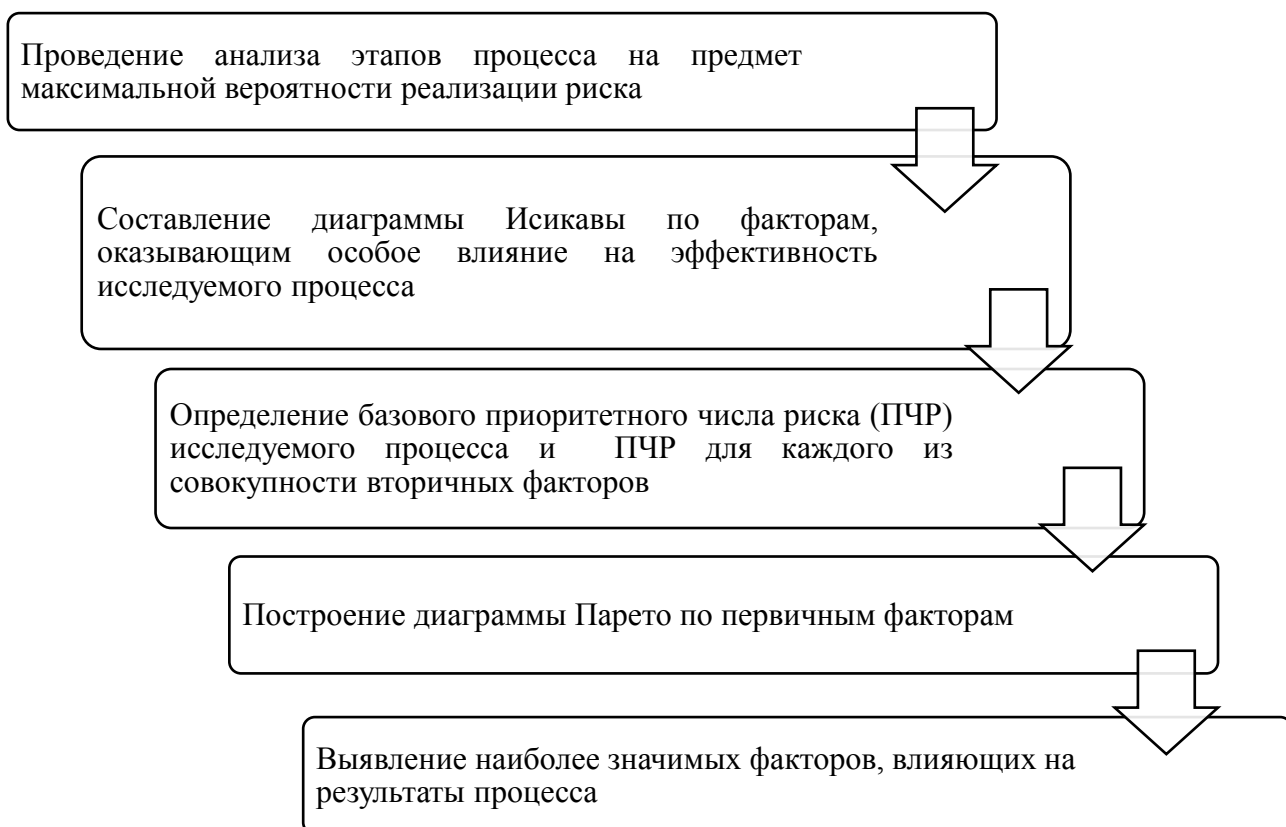


Рисунок 6 – Этапы FMEA-анализа

С целью выявления уровня значимости последствий реализации различных рисков событий необходимо установить, снижение какого риска для предприятия имеет наиболее целесообразно.

Для этого в рамках методологии FMEA-анализа возможно применение метода визуализации – построение диаграммы Исикавы, отражающей факторы, оказывающие влияние на процесс транспортных перевозок товарной продукции АО «Тон-Авто» (Приложение А).

На данной диаграмме представлены факторы первого порядка, оказывающие непосредственное влияние на процесс транспортных перевозок товарной продукции АО «Тон-Авто». В свою очередь, данные факторы характеризуются комплексом причин (вторичных факторов), совокупность которых создает предпосылки для возникновения вероятности реализации негативных последствий для результатов процесса транспортных перевозок.

На основании совокупной экспертной оценки специалистов предприятия (коммерческий директор, руководитель отдела продаж, руководитель отдела кредитования, менеджер по страхованию) значимости вторичных возможно определить приоритетное число риска (ПЧР) посредством вычисления алгебраического произведения значений данных критериев (Таблица 2).

На основании расчета, приведенного в таблице 2, можно сделать вывод о том, что наибольшим приоритетным числом риска характеризуются факторы «Количество точек загрузки и выгрузки», «Психологические особенности поведения в форс-мажорных ситуациях».

Данные факторы определяют совокупный риск для процесса транспортных перевозок АО «Тон-Авто» вследствие вероятности реализации риска специфики маршрута транспортной перевозки, а также несоответствия характеристики персонала, выполняющего транспортировку груза, предъявляемым заказчиком требованиям.

Далее следует ранжировать значения ПЧР для факторов первого порядка по убыванию и определить совокупное приоритетное число риска (Таблица 3).

Таблица 2 – Определение приоритетного числа риска вторичных факторов

№	Фактор	Последствие		Балл S	Вероятность возникновения	Балл O	Вероятность обнаружения	Балл D	ПЧР
1. Риски специфики маршрута									
1	Количество точек загрузки и выгрузки	Очень важное		8	Высокая	8	Умеренная	3	192
2	Особенности климата и времени года	Важное		7	Умеренная	6	Высокая	2	84
3	Специфика груза (габариты автомобилей)	Важное		7	Умеренная	6	Высокая	2	84
									192
2. Риски невыполнения договорных обязательств (качество документационного обеспечения)									
1	Фиксация степени выполнения сторонами договорных обязательств	Важное		7	Низкая	4	Высокая	2	56
2	Степень соответствия содержания договорной документации требованиям законодательства и интересам сторон	Важное		7	Низкая	4	Высокая	2	56
									56
3. Риски снижения безопасности процесса транспортировки груза									
1	Уровень технической исправности грузового транспорта	Очень важное		8	Умеренная	6	Высокая	2	96
2	Степень обеспеченности ГСМ и топливом	Важное		7	Низкая	4	Высокая	2	56
3	Степень обеспеченности первичными средствами ликвидации аварийных ситуаций и их предупреждения	Важное		7	Низкая	4	Высокая	2	56
									96
4. Характеристика персонала, выполняющие транспортные перевозки									
1	Величина стажа, уровень квалификации, показатель безаварийности	Очень важное		8	Умеренная	5	Умеренная	3	120

Продолжение таблицы 2

2	Степень соблюдения трудовой дисциплины	Очень важное		8	Низкая	4	Низкая	4	128
3	Психологические особенности поведения в форс-мажорных ситуациях	Очень важное	8	Высокая	7	Высокая	2	112	
									128

Таблица 3 – Определение приоритетного числа риска первичных факторов, оказывающих непосредственное влияние на процесс транспортных перевозок товарной продукции АО «Тон-Авто»

№ п/п	Фактор	Значение ПЧР	Процентная мера фактора	Накопленный процент
1	Риски специфики маршрута	192	40,7	40,7
2	Характеристика персонала, выполняющие транспортные перевозки	128	27,1	67,8
3	Риски снижения безопасности процесса транспортировки груза	96	20,3	88,1
4	Риски невыполнения договорных обязательств (качество документационного обеспечения)	56	11,9	100,0

В соответствии с данными таблицы 3 необходимо построить диаграмму Парето – упорядоченную нисходящую гистограмму, отображающую типы выявленных рисков и частоту их возникновения (Рисунок 7).

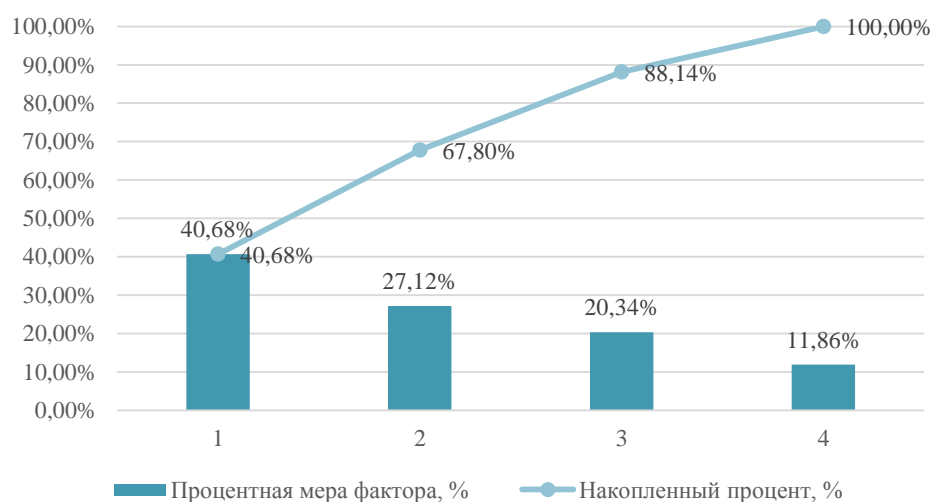


Рисунок 7 – Диаграмма Парето первичных факторов, влияющих на результативность процесса транспортных перевозок продукции АО «Тон-Авто»

На основании проведенного FMEA-анализа можно установить, что особо значимое влияние на процесс транспортных перевозок товарной продукции оказывают такие факторы, как специфика маршрута и человеческий фактор (психологические особенности персонала).

Данный факт подтверждается также статистикой случаев срыва сроков поставок автомобилей в дилерские центры за период 2018-2020 г. (Таблица 4).

Таблица 4 – Статистика случаев срыва сроков поставок автомобилей в дилерские центры за период 2018-2020 г., %

Фактор	Снижение доли выполненных в срок поставок		
	2018	2019	2020
Технические неисправности	2,2	2,6	2,1
Увеличение точек загрузки товарной продукцией (догрузка по пути следования)	3,0	4,5	5,7
Нарушение трудовой дисциплины водителями-экспедиторами, форс-мажорные обстоятельства (человеческий фактор)	2,9	3,8	4,1
Дорожно-транспортные происшествия	1,0	0,8	1,2

Продолжение таблицы 4

Природно-климатические условия, географические особенности местности	1,5	2,3	1,9
Итого	10,6	14,0	15,0

Таким образом, проведенный во второй главе анализ позволил установить, что:

- АО «Тон-Авто» – один из ведущих дилеров иностранных автомобилей в РФ как по критерию объемов продаж, так и по качеству послепродажного обслуживания клиентов;
- в анализируемом периоде 2018-2020 г. имеет место факт снижения отдельных экономических показателей деятельности предприятия: сократилась выручка АО «Тон-Авто», оборачиваемость активов, а также производительность труда персонала;
- к концу анализируемого периода значительно улучшились такие экономические показатели, как валовая и чистая прибыль, прибыль от продаж, рентабельность продаж, что свидетельствует о достаточном уровне эффективности функционирования АО «Тон-Авто» в 2018-2020 гг.;
- для успешного и устойчивого функционирования в долгосрочной перспективе АО «Тон-Авто» значительное внимание уделяет организации процесса транспортных перевозок, т. к. продаваемые автомобили доставляются, как правило, непосредственно от производителя (концерн «Тойота»). Однако собственного автомобильного парка для обеспечения самостоятельной транспортировки товарной продукции и распределения ее по дилерской сети АО «Тон-Авто» не имеет. Данные функции осуществляются партнерами предприятия на основании договорных отношений (компании «Technoviza», «ПЭК», «ГТА» и др.). Подобный тип организации деятельности в сфере транспортных перевозок, с одной

стороны, характеризуется достаточными преимуществами, которые выражаются в экономии финансовых ресурсов АО «Тон-Авто» на содержание, обслуживание грузовых автомобилей, а также их техническое оснащение. С другой стороны, для предприятия формируется определенный риск ввиду наличия множества факторов, способных негативно повлиять на процесс транспортных перевозок автомобилей;

– на основании проведенного FMEA-анализа установлено, что особо значимое влияние на процесс транспортных перевозок товарной продукции АО «Тон-Авто» оказывают такие факторы, как специфика маршрута и человеческий фактор (психологические особенности персонала).

Данные факты определили необходимость разработки мероприятий, направленных на совершенствование процесса транспортных перевозок товарной продукции АО «Тон-Авто» и их организации в целом.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса транспортных перевозок АО «Тон-Авто»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса транспортных перевозок предприятия**

На основании проведенного анализа установлено, что для успешного и устойчивого функционирования в долгосрочной перспективе АО «Тон-Авто», наряду с основными видами деятельности, значительное внимание уделяет организации процесса транспортных перевозок, т. к. продаваемые автомобили доставляются, как правило, непосредственно от производителя (концерн «Тойота»). При этом собственного автомобильного парка для обеспечения самостоятельной транспортировки товарной продукции и распределения ее по дилерской сети АО «Тон-Авто» не имеет, данные функции переданы на аутсорсинг партнерам предприятия на основании договорных отношений (компании «Technoviza», «ПЭК», «ГТА» и др.), в связи с чем образуются определенные риски ввиду наличия множества факторов, способных негативно повлиять на процесс транспортных перевозок автомобилей. Ключевыми из них, как показал FMEA-анализ, являются:

- специфика маршрута транспортировки (наличие фактов срыва сроков поставок ввиду увеличения точек загрузки товарной продукцией – догрузка по пути следования в конечную точку маршрута);
- человеческий фактор (факты нарушения трудовой дисциплины водителями-экспедиторами, негативное влияние на качество и результативность процесса транспортных перевозок психологических особенностей персонала, проявляющееся, как правило, в неготовности к форс-мажорным обстоятельствам в пути, совершении водителями-



экспедиторами поездок по личным причинам или по несоответствующему в путевом листе маршруту и т. д.).

Безусловно, собственно компания-перевозчик («Technoviza», «ПЭК», «ГТА» и др.) обладает возможностью отслеживания транспорта и, соответственно, груза на пути его следования к АО «Тон-Авто», однако количество звеньев в цепи движения информационных потоков, качество и объем передаваемых данных зачастую не отвечают требованиям полноты и достоверности необходимых сведений. Так, в качестве одного из мероприятий, направленных на совершенствования процесса транспортных перевозок для АО «Тон-Авто», как автодилера и заказчика услуг по транспортировке товарной продукции (автомобилей), возможно рассматривать установку специализированного программного обеспечения, позволяющего в офисе компании отслеживать местонахождение груза и его состояние.

Мероприятие 1. Установка в АО «Тон-Авто» специализированного программного обеспечения (модуля) для отслеживания транспортного средства при перемещении товарной продукции от производителя.

Результаты переговоров с наиболее крупными компаниями-партнерами, осуществляющими перевозки товарной продукции для АО «Тон-Авто», показали, что на всех транспортных средствах, принадлежащих им, установлено следующее оборудование:

- GPS-ГЛОНАСС-трекер – бортовой контролер, обеспечивающий возможность определения расстояния и направления перемещения грузового транспортного средства, скоростного режима, напряжения сети, функционирования технических устройств, в том числе, предоставляющих автоматический расчет расхода топлива;

- датчик, позволяющий дистанционно блокировать доступ к системе управления транспортным средством при обнаружении риска нарушения маршрута движения.

Кроме того, установлено, что для совершенствования процесса транспортных перевозок товарной продукции АО «Тон-Авто», в частности, в вопросе координации ее перемещения во времени и пространстве, имеется возможность установки специализированного модуля в АО «Тон-Авто», выполняющего функции информатизации автодилера посредством предоставления сведений о конкретном месте нахождения определенного груза, предстоящей длительности его доставки, возможных задержках в пути, обеспечения возможности связи с водителем-экспедитором.

Так, в качестве решения данной задачи в АО «Тон-Авто» предлагается приобретение и установка специализированного программного продукта для отслеживания транспортного средства при перемещении товарной продукции от производителя компании «Скиф-навигатор» при условии его синхронизации с программным обеспечением компаний-партнеров, осуществляющих грузоперевозки и имеющих в наличии программное обеспечение этого же производителя.

Комплекс функций программного обеспечения «Скиф-навигатор», предлагаемого к установке в АО «Тон-Авто», приведен на рисунке 8.

Отслеживание местоположения грузового транспорта, маршрута движения, стоянок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• постоянная осведомленность о месте нахождения грузового транспорта, своевременное оповещения об отклонениях от маршрута и возможность его оперативной корректировки</li> </ul>
Прогноз времени прибытия товарной продукции в пункт назначения с точностью до 3 часов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• снижение риска срыва сроков поставок за счет своевременного информирования о проблемах в пути, возможность оперативной корректировки маршрута при непредвиденных обстоятельствах</li> </ul>
Контроль сохранности груза	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение гарантии сохранности груза за счет получения уведомления о факте несанкционированного доступа к нему</li> </ul>
Обеспечение безопасности водителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность оперативного вызова помощи при автокатастрофах, нарушениях природно-климатических условий, проблемах в физиологическом состоянии водителя-экспедитора посредством установки на грузовом транспортном средстве тревожной кнопки</li> </ul>

Рисунок 8 – Комплекс функций программного обеспечения «Скиф-навигатор»

Одним из ключевых преимуществ применения программного обеспечения «Скиф-навигатор» является то, что оно базируется на использовании возможностей спутниковых технологий посредством использования GPS-сигналов и обеспечения круглосуточного мониторинга транспортных перевозок.

Однако приобретение и установка программного обеспечения «Скиф-навигатор» определяет потребность в обеспечении мероприятий по совершенствованию процесса транспортных перевозок человеческими ресурсами, что обуславливает целесообразность мероприятия, направленным на преобразование организационной структуры предприятия.

Мероприятие 2. Введение должности менеджера по диспетчеризации процесса транспортных перевозок товарной продукции АО «Тон-Авто».

Функциональные возможности предлагаемого к приобретению и установке программного обеспечения достаточно широки, одновременно с

чем требуют координации и контроля. В связи с чем в штат АО «Тон-Авто» предлагается ввести должность менеджера по диспетчеризации процесса транспортных перевозок товарной продукции.

В перечень должностных обязанностей менеджера по диспетчеризации процесса транспортных перевозок товарной продукции АО «Тон-Авто» планируется включить выполнение следующих функций:

- обеспечение условий для взаимного соблюдения договорных обязательств АО «Тон-Авто» и компаний-партнеров, осуществляющих транспортные перевозки товарной продукции;

- обоснованный выбор компаний-партнеров, осуществляющих транспортные перевозки товарной продукции, при условии оптимизации процесса транспортных перевозок, маршрутов следования грузового транспорта, длительности и стоимости перевозок;

- осуществление регулярного оперативного контроля за процессом транспортных перевозок товарной продукции АО «Тон-Авто» за счет возможностей, предоставляемых программным обеспечением «Скиф-навигатор»;

- координация деятельности подразделений АО «Тон-Авто», занимающихся приемкой товарной продукции после ее транспортировки до места назначения (дилерские и сервисные центры);

- своевременное документационное обеспечение процесса транспортных перевозок товарной продукции АО «Тон-Авто».

Предлагаемые мероприятия в совокупности направлены на совершенствование процесса транспортных перевозок товарной продукции АО «Тон-Авто» в части контроля и координации ее доставки от производителя при условии сохранности качества, неизменного объема, минимизации рисков срыва сроков поставок.

Далее целесообразно рассчитать прогнозную эффективность предлагаемых мероприятий.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Для проведения оценки прогнозной эффективности разработанных мероприятий необходимо стоимость их реализации.

Стоимость приобретения и установки программного обеспечения «Скиф-навигатор» на рабочее место менеджера по диспетчеризации процесса транспортных перевозок товарной продукции АО «Тон-Авто» предполагает совокупность затрат в первый год реализации мероприятий, включающих:

- непосредственно приобретение программного обеспечения «Скиф-навигатор»;
- закупка офисной техники для организации рабочего места менеджера по диспетчеризации процесса транспортных перевозок товарной продукции АО «Тон-Авто»;
- установка программного обеспечения «Скиф-навигатор»;
- обучение сотрудника работе в приобретаемой информационной системе;
- услуги по синхронизации модулей устанавливаемого программного обеспечения АО «Тон-Авто» с системами мониторинга компаний-партнеров, осуществляющих транспортные перевозки, интеграции их в корпоративные системы отслеживания перевозчиков;
- первый год обслуживания программного обеспечения «Скиф-навигатор».

Совокупность затрат на приобретение, установку и запуск в эксплуатацию программного обеспечения «Скиф-навигатор» в АО «Тон-Авто» приведена в таблице 5.

Таблица 5 – Совокупность затрат на приобретение, установку и запуск в эксплуатацию программного обеспечения «Скиф-навигатор» в АО «Тон-Авто»

Статья расходов	Количество, ед.	Сумма, тыс. руб.
Приобретение и установка программного обеспечения «Скиф-навигатор»	1	34,2
Ноутбук Honor MagicBook X14 Intel i3	1	49,9
МФУ Epson WorkForce Pro WF-3720DWF	1	21,9
Обучение сотрудника работе в приобретаемой информационной системе и его сопровождение в течение 1 года	1	
Услуги по синхронизации модулей устанавливаемого программного обеспечения АО «Тон-Авто» с системами мониторинга компаний-партнеров, осуществляющих транспортные перевозки, интеграции их в корпоративные системы отслеживания перевозчиков	3 («Technoviza», «ПЭК», «ГТА»)	22,1*3 = 66,3
Первый год обслуживания программного обеспечения «Скиф-навигатор»	1	48,6
	Итого	220,9

Далее следует определить заработную плату менеджера по диспетчеризации процесса транспортных перевозок товарной продукции АО «Тон-Авто».

Должностной оклад сотрудника, занимающего указанную должность, планируется установить на уровне 19,8 тыс. руб. при условии применения окладно-премиальной системы оплаты труда и уровня максимально возможной ежемесячной премии (при отсутствии срыва сроков поставок) в 30%.

Тогда заработная плата менеджера по диспетчеризации процесса транспортных перевозок товарной продукции АО «Тон-Авто» с учетом необходимости оплаты отчислений во внебюджетные фонды в первый год реализации предлагаемых мероприятий составит:

$$(19,8 + 19,8 * 0,3) * 12 + ((19,8 + 19,8 * 0,3) * 12) * 0,3 = 308,88 + 92,67 = 401,55 \text{ тыс. руб.}$$

Так, совокупные затраты на реализацию предлагаемых мероприятий составят:

$$220,9 + 401,55 = 622,45 \text{ тыс. руб.}$$

Реализация мероприятий по приобретению и установке в АО «Тон-Авто» специализированного программного обеспечения (модуля) для отслеживания транспортного средства при перемещении товарной продукции от производителя, а также введению должности менеджера по диспетчеризации процесса транспортных перевозок товарной продукции предполагает улучшение основных экономических показателей деятельности АО «Тон-Авто»:

- увеличение объема выручки предприятия вследствие минимизации рисков повреждения товарной продукции в пути и срыва сроков поставок;
- повышение рентабельности продаж за счет роста показателей прибыли.

Для определения роста выручки АО «Тон-Авто» в результате предлагаемых мероприятий определим сумму, которую предприятие может сэкономить при устранении риска невыполнения в срок договоров поставки по следующим причинам:

- наличие фактов срыва сроков поставок ввиду увеличения точек загрузки товарной продукцией – догрузка по пути следования в конечную точку маршрута (5,7% договоров);
- факты нарушения трудовой дисциплины водителями-экспедиторами, негативное влияние на качество и результативность процесса транспортных перевозок психологических особенностей персонала, проявляющееся, как правило, в неготовности к форс-мажорным обстоятельствам в пути, совершении водителями-экспедиторами поездок по личным причинам или по несоответствующему в путевом листе маршруту и т. д. (4,1%).

Следовательно, доля договоров, по которым планируется своевременная поставка товарной продукции, составит 9,8%, или:

$$9,8\% * 4891177 \text{ тыс. руб.} = 479335,35 \text{ тыс. руб.}$$

При этом сумма, которую предприятие может сэкономить при устранении риска невыполнения в срок договоров, не теряя неустойки в сумме 2,5% договора, составит:

$$479335,35 \text{ тыс. руб.} * 2,5\% = 11983,38 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет прогнозного изменения ключевых экономических показателей АО «Тон-Авто» вследствие реализации мероприятий по приобретению и установке в АО «Тон-Авто» специализированного программного обеспечения (модуля) для отслеживания транспортного средства при перемещении товарной продукции от производителя, а также введению должности менеджера по диспетчеризации процесса транспортных перевозок товарной продукции представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Прогнозное изменение ключевых экономических показателей АО «Тон-Авто» вследствие реализации мероприятий по совершенствованию процесса транспортных перевозок

Показатели	2020 г.	План	Изменение	
			План / 2020	
			Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	4891177	4903160,38	11983,38	0,24
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	(4603489)	(4603489)	0	0
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	287688	299671,38	11983,38	4,17
4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	(153102)	153322,9	220,9	0,14
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	134586	146348,48	11762,48	8,74



Продолжение таблицы 6

6. Чистая прибыль, тыс. руб.	236665	248427,48	11762,48	4,97
7. Основные средства, тыс. руб.	258255	258255	0	0
8. Оборотные активы, тыс. руб.	618922	618922	0	0
9. Численность персонала, чел.	203	204	1	0,49
10. Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	105930	106331,55	401,55	0,38
11. Фондоотдача, руб. (стр1/стр7)	18,94	18,99	0,05	0,26
12. Оборачиваемость оборотных активов, раз (стр1/стр8)	7,90	7,92	0,02	0,25
13. Рентабельность продаж, % (стр5/стр1) × 100%	2,75	2,98	0,23	-

Результаты проведенных расчетов демонстрируют позитивную динамику основных экономических показателей деятельности АО «Тон-Авто»: рост выручки на 11983,38 тыс. руб. (0,24%), валовой прибыли – на 4,17%, прибыли от продаж – на 8,74%, чистой прибыли – на 4,97%. Кроме того, ожидаемое повышение рентабельности продаж составит 0,23%.

Таким образом, можно сделать вывод о целесообразности реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию процесса транспортных перевозок АО «Тон-Авто».

## Заключение

Среди компонентов логистической системы транспортная составляющая является одной из наиболее значимых.

Как показывает практика, логистические издержки современных компаний составляют около 70% совокупных затрат на обеспечение нормального течения производственного процесса и реализацию готовой продукции и услуг, что определяет особую актуальность вопроса эффективной организации процесса транспортного обслуживания всех отраслей экономики, определения резервов и направлений совершенствования транспортных перевозок в современных компаниях.

Цель данной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию процесса транспортных перевозок АО «Тон-Авто». Для достижения поставленной цели в результате проведенного исследования решен определенный комплекс задач.

Так, в первой главе бакалаврской работы обобщены теоретические основы специфики процесса транспортных перевозок на предприятии:

- определено значение логистики транспортных перевозок как научного подхода к организации доставки груза или пассажиров из одной точки пространства в другую при условии минимизации затрат, периода доставки и максимальной сохранности объекта транспортировки;
- охарактеризованы ключевые виды транспортных перевозок, сферы их применения, достоинства и недостатки каждого из них;
- обозначены направления развития сферы услуг транспортных перевозок, включающие внедрение инструментов цифровизации с целью сокращения трудоемкости процесса транспортных перевозок, минимизации наступления негативных последствий в результате возможной реализации рисков; трансформацию масштабов деятельности транспортных компаний, интеграцию их в международные транспортные потоки; повышение степени

автоматизации учета и контроля процесса транспортных перевозок, внедрение технологий роботизации и искусственного интеллекта.

Во второй главе проведен анализ основных экономических показателей деятельности АО «Тон-Авто», в частности, установлено, что:

- АО «Тон-Авто» – один из ведущих дилеров иностранных автомобилей в РФ как по критерию объемов продаж, так и по качеству послепродажного обслуживания клиентов;

- в анализируемом периоде 2018-2020 г. имеет место факт снижения отдельных экономических показателей деятельности предприятия: сократилась выручка АО «Тон-Авто», оборачиваемость активов, а также производительность труда персонала;

- к концу анализируемого периода значительно улучшились такие экономические показатели, как валовая и чистая прибыль, прибыль от продаж, рентабельность продаж, что свидетельствует о достаточном уровне эффективности функционирования АО «Тон-Авто» в 2018-2020 гг.

Дальнейший анализ процесса перевозок АО «Тон-Авто» позволил сделать следующие выводы.

Для успешного и устойчивого функционирования в долгосрочной перспективе АО «Тон-Авто» уделяется значительное внимание организации процесса транспортных перевозок, т. к. продаваемые автомобили доставляются, как правило, непосредственно от производителя (концерн «Тойота»). Однако собственного автомобильного парка для обеспечения самостоятельной транспортировки товарной продукции и распределения ее по дилерской сети АО «Тон-Авто» не имеет. данные функции переданы на аутсорсинг партнерам предприятия на основании договорных отношений (компании «Technoviza», «ПЭК», «ГТА» и др.), в связи с чем образуются определенные риски ввиду наличия множества факторов, способных негативно повлиять на процесс транспортных перевозок автомобилей. Ключевыми из них, как показал FMEA-анализ, являются:

- специфика маршрута транспортировки (наличие фактов срыва сроков поставок ввиду увеличения точек загрузки товарной продукцией – догрузка по пути следования в конечную точку маршрута);

- человеческий фактор (факты нарушения трудовой дисциплины водителями-экспедиторами, негативное влияние на качество и результативность процесса транспортных перевозок психологических особенностей персонала, проявляющееся, как правило, в неготовности к форс-мажорным обстоятельствам в пути, совершении водителями-экспедиторами поездок по личным причинам или по несоответствующему в путевом листе маршруту и т. д.).

Для устранения риска реализации негативных последствий ввиду влияния представленных факторов в третьей главе работы предлагаются следующие мероприятия:

- установка в АО «Тон-Авто» специализированного программного обеспечения (модуля) для отслеживания транспортного средства при перемещении товарной продукции от производителя;

- введение должности менеджера по диспетчеризации процесса транспортных перевозок товарной продукции АО «Тон-Авто».

Представленный расчет прогнозных изменений ключевых экономических показателей деятельности АО «Тон-Авто» обосновал целесообразность их внедрения. Таким образом цель работы достигнута за счет решения поставленных задач.

## Список используемых источников

1. Афонин А.М. Транспортная логистика: организация перевозки грузов: Учебное пособие / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, А.М. Петрова. М.: Форум, 2017. 336 с.
2. Беляев В. М. Грузовые перевозки / В.М. Беляев. М.: Академия, 2017. 176 с.
3. Вельможин А.В. Грузовые автомобильные перевозки / А.В. Вельможин. Москва: СИНТЕГ, 2019. 912 с.
4. Герасимова В. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия / В.Д. Герасимова. М.: КноРус, 2020. 360 с.
5. Гиляровская Л. Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Т. Гиляровская, Д.В. Лысенко, Д.А. Ендовицкий. Москва: ИЛ, 2020. 394 с.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения 05.05.2021 г.).
7. Кобелева И. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности коммерческих организаций. Учебное пособие / И.В. Кобелева, Н.С. Ивашина. М.: ИНФРА-М, 2020. 256 с.
8. Круи М. Основы риск-менеджмента / М. Круи. М.: Юрайт, 2018. 574 с.
9. Курганов В.М. Логистические транспортные потоки: Учебно-практическое пособие / В.М. Курганов. - Москва: Высшая школа, 2017. 678 с.
10. Лукинский В.С. Логистика автомобильного транспорта / Лукинский, В.С. и. - М.: Финансы и статистика, 2018. 368 с.
11. Маликов О.В. Складская и транспортная логистика в цепях поставок: Учебное пособие [Электронный ресурс] // URL:

<https://www.litres.ru/o-b-malikov/skladskaya-i-transportnaya-logistika-v-cepuyah-postavok-48365736/> (дата обращения 25.03.2021 г.).

12. Миротин Л.Б. Транспортная логистика: Учебник для вузов. М.: РиС, 2018. 302 с.

13. Моисеева Н.К. Экономические основы логистики: учебное пособие. Москва: Инфра-М, 2017. 527 с.

14. Новиков А.Н., Иващук О. А. Концепция снижения экологических рисков при эксплуатации автомобильного транспорта / Новиков А,Н,, О. А. Иващук. Москва: Машиностроение, 2017. 1000 с.

15. Савин В. И. Перевозки грузов автомобильным транспортом / В.И. Савин, Д.Л. Щур. М.: Дело и сервис, 2017. 544 с.

16. Терещенко Н.Н., Емельянова О.Н. Эффективность деятельности предприятия: Учебное пособие. Краснояр. гос. торг. экон. ин-т. Красноярск, 2017. 110 с.

17. Туревский И.С. Автомобильные перевозки. Учебное пособие. Гриф МО РФ / И.С. Туревский. М.: Форум, 2018. 230 с.

18. Федеральный закон от 26.02.1995 №208-ФЗ «Об акционерных обществах» [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8743/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/) (дата обращения 10.04.2021 г.).

19. Федоров Л.С. Транспортная логистика (логистический менеджмент на транспорте) / Л.С. Федоров, С.Б. Лёвин, В.В. Багинова и др. - М.: Русайнс, 2017. - 256 с.

20. Шеремет А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности организации. Учеб. Пособие. М.: ИНФРА-М, 2017. 480 с.

21. A systematic review on supplier selection and order allocation problems / Sourour Aouadni, Ismahene Aouadni and Abdelwaheb Rebaï [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40092-019-00334-y>.

22. Ompetitiveness of Enterprise: The Essence and Approaches to Definition [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/d8db7b0e3e60471ba9b8d827fa514ad6>.

23. Simchi Levi D. The Logic of Logistics: Theory, Algorithms, and Applications for Logistics and Supply Chain Management / Levi D. Simchi, X. Chen, J. Bramel. – N.Y. :Springer, 2018, 355 p.

24. Supply Chaun Management^ some reflections to improve it's influence in business strategy [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://doaj.org/article/764e5ab6b23040569b7d2905ec250f5d>.

25. Why do logistics and transport matter for develop [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/93ebc73b04154342a56696d5d04ba0b3>.

# Приложение А

## Диаграмма Исикавы по рискам для процесса транспортных перевозок АО «Тон-Авто»

