

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 Разработка стратегии обслуживания потребителей (на примере ПАО «Мобильные ТелеСистемы»)

Студент

А.Г. Бодуров

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.Г. Бодуров.

Тема работы: «Разработка стратегии обслуживания потребителей (на примере ПАО «Мобильные ТелеСистемы»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент С.Ю. Данилова.

Цель исследования – заключается в разработки стратегии обслуживания потребителей ПАО «Мобильные ТелеСистемы».

Объект исследования – ПАО «Мобильные ТелеСистемы».

Предмет исследования – показатели деятельности компании за анализируемый период 2018–2020 гг.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: В связи с эпидемической ситуацией в стране ПАО «МТС» рекомендуется установить электронный документооборот (далее по тексту ЭДО) для взаимодействия с юридическими лицами и электронную систему обслуживания (далее по тексту ЭСО) потребителей для взаимодействия с физическими лицами. Мероприятие по взаимодействию компании с потребителями с помощью ЭДО и ЭСО эффективны, о чем свидетельствует рост потребителей в прогнозном периоде на 1,73 млн. чел.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3–х разделов, заключения, списка литературы из 43 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 41 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 4, рисунков – 18.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты разработки стратегии обслуживания потребителей....	6
1.1 Понятие, сущность и уровни обслуживания потребителей.....	6
1.2 Особенности разработки стратегии обслуживания потребителей.....	10
2 Анализ деятельности ПАО «Мобильные ТелеСистемы» .....	15
2.1 Организационно–экономическая характеристика ПАО «Мобильные ТелеСистемы».....	15
2.2 Анализ деятельности ПАО «Мобильные ТелеСистемы» .....	22
3 Разработка стратегии обслуживания потребителей ПАО «Мобильные ТелеСистемы».....	26
3.1 Определение составляющих стратегии обслуживания потребителей ПАО «Мобильные ТелеСистемы» .....	26
3.2 Экономическая эффективность дистанционного обслуживания потребителей ПАО «Мобильные ТелеСистемы» .....	30
Заключение .....	34
Список используемой литературы .....	38
Приложение А Бухгалтерский баланс ПАО «МТС» за 2020г.....	42
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ПАО «МТС» за 2020г.....	43
Приложение В Отчет о финансовых результатах ПАО «МТС» за 2019г .....	44

## Введение

Деятельность любой компании осуществляется с целью получения конечной прибыли. Компании, работающие с покупателями и заказчиками, нацелены на их рост. Чем больше покупателей и заказчиков, тем выше финансовый результат, поэтому грамотно разработанная стратегия обслуживания напрямую влияет на рост потребителей, что и обуславливает актуальность выбранной темы исследования. Разработка стратегии обслуживания потребителей является достаточно трудоемким процессом.

Цель бакалаврской работы заключается в разработки стратегии обслуживания потребителей ПАО «Мобильные ТелеСистемы». Для достижения цели необходимо осуществить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты разработки стратегии обслуживания потребителей;
- провести анализ деятельности ПАО «Мобильные ТелеСистемы»;
- разработать стратегию обслуживания потребителей ПАО «Мобильные ТелеСистемы».

Объектом исследования выступает телекоммуникационная компания ПАО «Мобильные ТелеСистемы». Предметом исследования выступают показатели деятельности компании за анализируемый период 2018–2020 гг.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первом разделе изучены теоретические аспекты разработки стратегии обслуживания потребителей, рассмотрены понятие, сущность и уровни обслуживания потребителей, изучены особенности разработки стратегии обслуживания потребителей.

Во втором разделе проведен анализ деятельности ПАО «Мобильные ТелеСистемы», предоставлена краткая характеристика компании и проведен анализ основных технико–экономических показателей за анализируемый период 2018–2020 гг.

В третьем разделе разработана стратегия обслуживания потребителей, проведена оценка экономической эффективности разработанной стратегии.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция.

Теоретической базой исследования послужили нормативно–правовые акты, публикации в научных журналах, информация в сети Интернет, а также труды известных отечественных и зарубежных авторов в области тематики бакалаврской работы.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанная стратегия может применяться в ПАО «Мобильные ТелеСистемы» или других схожих телекоммуникационных компаниях с целью совершенствования обслуживания потребителей.

# **1 Теоретические аспекты разработки стратегии обслуживания потребителей**

## **1.1 Понятие, сущность и уровни обслуживания потребителей**

В современных условиях существования каждая компания заинтересована в нахождении комбинации услуг и обслуживания сервиса, способствующих на привлечение новых потребителей. На сегодняшний день нет единого понятия термину «обслуживание потребителей» [20, с. 511].

О.Л. Жилина толкует: «Обслуживание потребителей – это процесс создания в логистической цепочке существенных выгод, содержащих добавленную стоимость, при поддержании издержек на эффективном уровне» [8, с. 105].

По мнению Е.П. Лаврентьева: «Обслуживание потребителей – это последовательность действий, направленных на увеличение уровня удовлетворённости клиента — то есть, формирование у клиента ощущения, что товар или услуга соответствуют его ожиданиям» [13, с. 164].

Следовательно, каждая компания самостоятельно выбирает для себя тот или иной способ обслуживания потребителей с целью их привлечения, для этого необходимо:

- при обслуживании потребителя создать благоприятные условия и удобства;
- при обслуживании полностью удовлетворить спрос потребителя;
- заинтересовать потребителя наиболее привлекательными ценами, цены в этом случае установлены ниже, чем у конкурентов;
- расширить спектр предоставляемых услуг, работ, реализации товаров;
- увеличить качество обслуживания потребителей и другое [9, с. 94].

С целью привлечения новых потенциальных потребителей компании используют следующие мероприятия, такие как внедрение новых технологий, территориально удобное расположение офисов обслуживания, гибкий график

обслуживания клиентов, точное выполнение в срок заказов и другие мероприятия. Выделяют три уровня обслуживания потребителей, представлены на рисунке 1.

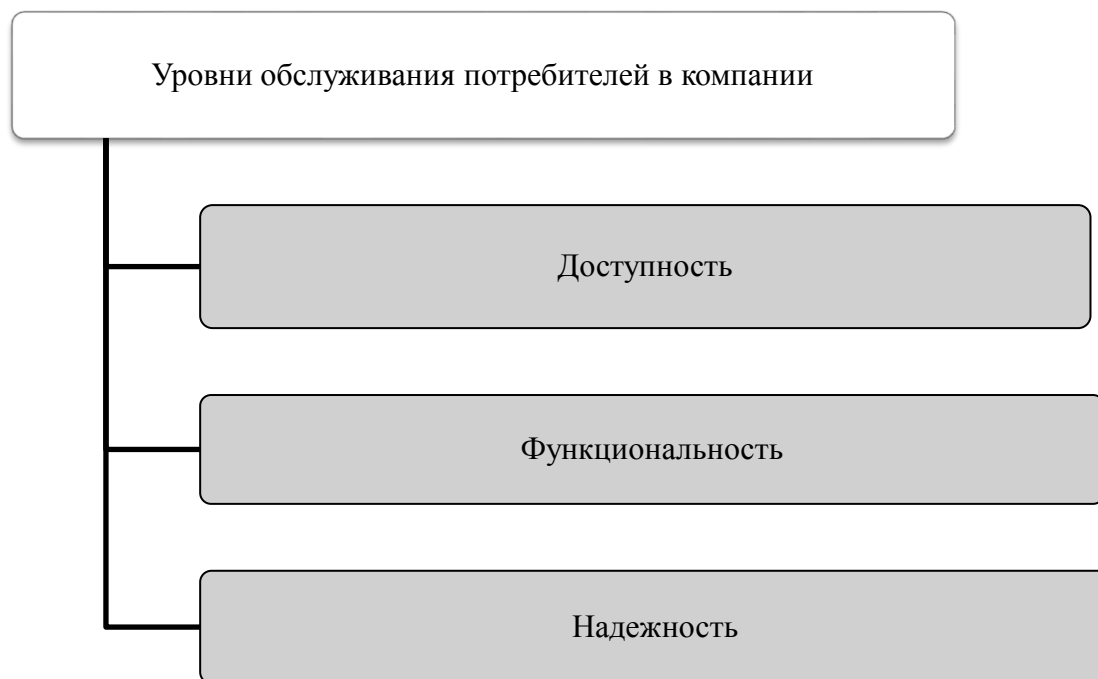


Рисунок 1 – Уровни обслуживания потребителей в компании

В современной практике выделяют три уровня обслуживания потребителей в компании, а именно доступность, функциональность и надежность [1, с. 307].

Доступность представляет собой наличие товаров, работ и услуг в том месте, где они необходимы потребителям и подразделяется на следующие виды:

- территориальная доступность обслуживания потребителей;
- организационная доступность обслуживания потребителей;
- информационная доступность обслуживания потребителей.

Каждая компания заинтересована в построении логистической цепочки таким образом, чтобы удовлетворять запросу по количеству, качеству и месторасположению необходимых товаров и услуг [2, с. 382].

Планирование запасов в компании осуществляется на основании анализа спроса и прогноза потребителей, в зависимости от критериев запасы компании подразделяются на текущие запасы и страховые запасы [32, с. 319].

Текущие запасы в компании формируются на основании спроса потребителей с учетом прогнозных значений и доступны для потребления. Страховые запасы предусмотрены в компании с целью наступления непредвиденных обстоятельств покрыть существующий спрос потребителей, превышающий прогнозные значения.

Для определения необходимого уровня запасов в компании должно осуществляться тщательное планирование, от выбранных критериев зависит удовлетворенность и качество обслуживания потребителей в целом [6, с. 98].

Следующим уровнем является функциональность, представляющая собой цикл исполнения обслуживания потребителей, основные показатели представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Показатели функционального цикла обслуживания потребителей



Показателями функционального цикла обслуживания потребителей являются скорость, бесперебойность, гибкость и устранение недостатков, брака.

Скорость обслуживания потребителей замеряется от времени получения заказа до полного его исполнения. Чем быстрее скорость обслуживания, выполнения заказа, тем меньше несет компания затраты [15, с. 311].

Бесперебойный процесс также является важным в логистической цепочке обслуживания потребителей. Для осуществления бесперебойного процесса компании необходимо иметь достаточный уровень запаса тех или иных товаров, чтобы максимально быстро удовлетворить потребность покупателей и заказчиков.

Эффективность и результативность процесса обслуживания потребителей зависит от гибкости. «Гибкость операций означает способность компании удовлетворять исключительные запросы потребителей. Компетентность компании в логистике непосредственно связана с тем, насколько успешно она справляется с неожиданными обстоятельствами» [17, с. 228].

Несмотря на хорошо налаженную деятельность в компании может возникнуть в любой момент сбой и недостатки, поэтому своевременное устранение недостатков, брака влияет на результат обслуживания потребителей.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что процесс обслуживания потребителей является трудоемким. От эффективно налаженной системы обслуживания потребителей зависит репутация, клиентопоток и в целом уровень дохода компании.

Каждая компания самостоятельно выбирает для себя тот или иной способ обслуживания потребителей, придерживаясь при этом установленные общепринятые уровни.

## 1.2 Особенности разработки стратегии обслуживания потребителей

Эффективно разработанная стратегия обслуживания потребителей является половиной успеха деятельности компании. Стратегия обслуживания потребителей представляет собой разработку плана на определенный период времени, в котором оговорены цель и задачи, необходимые для достижения [19, с. 89].

Для разработки эффективной стратегии обслуживания потребителей компании требуется провести тщательный анализ. Этапы разработки стратегии обслуживания потребителей представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Этапы разработки стратегии обслуживания потребителей

Стратегия обслуживания потребителей осуществляется поэтапно, в ходе которой оцениваются предыдущие результаты деятельности компании, проводится сегментация потребителей, SWOT–анализ, разрабатывается план продаж, улучшаются уникальные торговые предложения, планируются действия, проводится оптимизация процесса обслуживания потребителей, вводится автоматизация и разрабатываются показатели эффективности обслуживания потребителей [26, с. 247].

На первом этапе необходимо осуществить оценку предыдущих результатов деятельности компании, а именно:

- проанализировать общий объем продаж, оказания услуг, выполнения работ за последние три года;
- оценить процент выполнения плана продаж с фактическими данными;
- провести опрос результативности сотрудников компании;
- провести опрос результативности потребителей;
- оценить направления деятельности компании, приносящие наибольшую прибыль;
- оценить направления деятельности компании, приносящие наименьшую прибыль;
- оценить качество обслуживания потребителей и т.д.

Далее для разработки эффективной стратегии обслуживания потребителей необходимо провести сегментацию потребителей, оценить их портрет. Сегментация потребителей чаще всего проводится на основании данных, полученных в ходе проведения интервью [30, с. 187].

Проведение SWOT–анализа позволит выявить сильные и слабые стороны, оценить возможности и угрозы компании, необходимые для разработки стратегии потребителей.

Далее разрабатывается план продаж, путем увеличения ассортимента предоставляемой продукции, расширением спектра предоставляемых работ, услуг, завоевания новых территориальных рынков. Все это повлечет за собой прирост потребителей.

Следующим этапом разработки стратегии обслуживания потребителей является улучшение уникального торгового предложения путем продажи имеющимся потребителям новых товаров, услуг, с целью их удержания и привлечения новых потребителей и планирование действий [35, с. 88].

Далее проводится оптимизация процесса обслуживания потребителей, выявляются проблемные ситуации, разрабатываются мероприятия по их устранению.

Ввод автоматизации и разработка показателей эффективности повысят уровень обслуживания потребителей, а также позволят сократить временные затраты. К основным показателям оценки обслуживания потребителей относятся:

- показатель «идеальных заказов»;
- показатель процента недостатков, брака при обслуживании потребителей;
- показатель временного качества обслуживания потребителей;
- показатель точности оформления документации при обслуживании потребителей [37, с. 114].

Формула расчета показателя «идеальных заказов» при обслуживании потребителей:

$$K1 = \frac{ИЗ}{З} \times 100\%; \quad (1)$$

где K1 – показатель «идеальных заказов» компании;

ИЗ – количество «идеальных заказов» компании за исследуемый период;

З – общее количество заказов компании за исследуемый период.

Формула расчета процента недостатков, брака при обслуживании потребителей:

$$K2 = \frac{BP}{P} \times 100\%; \quad (2)$$

где K2 – процент недостатков, брака при обслуживании потребителей;  
BP – количество недостатков, брака при обслуживании потребителей;  
P – общий объем продукции, заказов.

С помощью расчета вышеперечисленных формул K1 и K2 можно выявить процент идеальных заказов и процент недостатков, брака обнаруженных при обслуживании потребителей, на основании которых определить эффективность обслуживания потребителей в целом [41, с. 394].

Для определения временного качества обслуживания потребителей используется следующая формула:

$$K3 = \frac{DP}{P} \times 100\%; \quad (3)$$

где K3 – показатель временного качества обслуживания потребителей;  
DP – количество доставленных, заказанных товаров, услуг;  
P – общий объем продукции, заказов.

Для определения точности оформления документации при обслуживании потребителей используется следующая формула:

$$K4 = \frac{OP}{P} \times 100\%; \quad (4)$$

где K4 – показатель точности оформления документации при обслуживании потребителей;  
OP – документально правильно оформленные заказы;  
P – общий объем продукции, заказов.

С помощью расчета показателей K3 и K4 можно выявить процент временного качества обслуживания потребителей и показатель точности

оформления документации при обслуживании потребителей, определить проблемные моменты и разработать мероприятия по их устранению [38, с. 263].

Следовательно, в первом разделе бакалаврской работы изучены теоретические аспекты разработки стратегии обслуживания потребителей.

В современной практике выделяют три уровня обслуживания потребителей в компании, а именно доступность, функциональность и надежность.

Показателями функционального цикла обслуживания потребителей являются скорость, бесперебойность, гибкость и устранение недостатков, брака.

Стратегия обслуживания потребителей осуществляется поэтапно, в ходе которой оцениваются предыдущие результаты деятельности компании, проводится сегментация потребителей, SWOT-анализ, разрабатывается план продаж, улучшаются уникальные торговые предложения, планируются действия, проводится оптимизация процесса обслуживания потребителей, вводится автоматизация и разрабатываются показатели эффективности обслуживания потребителей.

К основным показателям оценки обслуживания потребителей относятся показатель «идеальных заказов», показатель процента недостатков, брака при обслуживании потребителей, показатель временного качества обслуживания потребителей, показатель точности оформления документации при обслуживании потребителей. При расчете показателей определяются проблемные моменты и разрабатываются мероприятия по их устранению.

## 2 Анализ деятельности ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

### 2.1 Организационно–экономическая характеристика ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

«Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (далее по тексту ПАО «МТС») реализует услуги мобильной и фиксированной связи на территории Российской Федерации (далее по тексту РФ) и является одним из ведущих операторов связи.

Юридический и фактический адрес предприятия: Российская Федерация, 109147, г. Москва, ул. Марксистская, д.4.

Среднесписочная численность персонала ПАО «МТС» составляет по данным на 31.12.2020г. 27527 человек. ПАО «МТС» имеет филиалы и структурные подразделения на территории РФ, а также представительство в Республике Беларусь» [16]. На рисунке 4 изображена положительная динамика численности сотрудников ПАО «МТС».

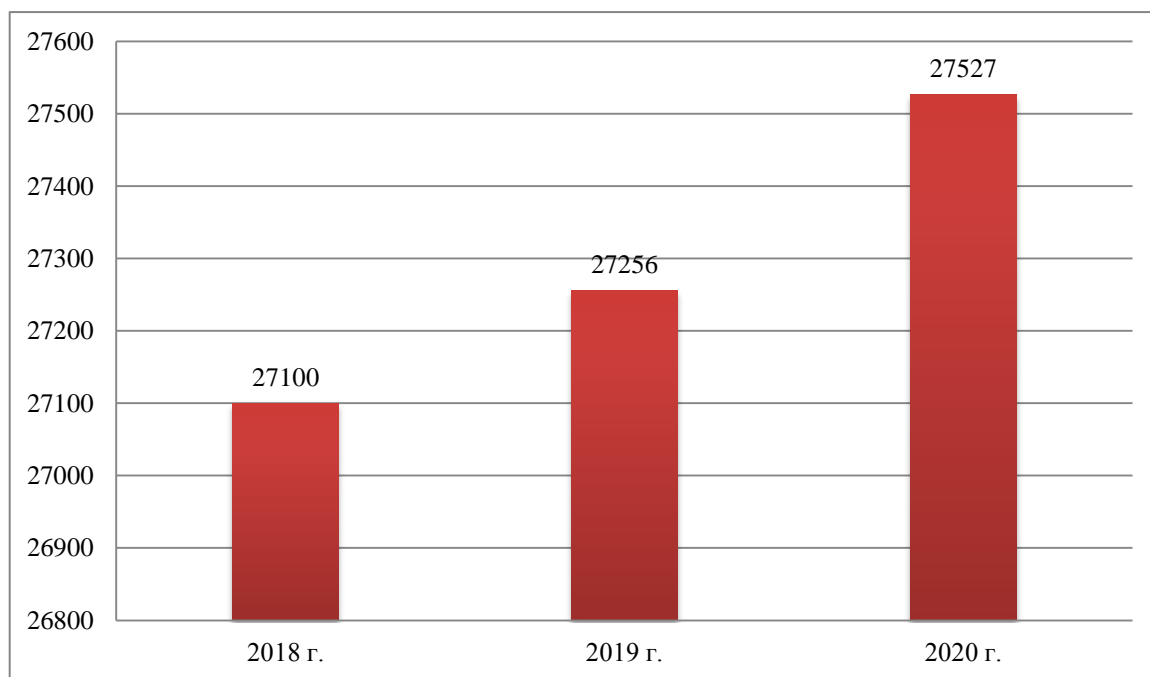


Рисунок 4 – Динамика сотрудников ПАО «МТС» за 2018–2020 гг., чел.

Организационная схема управления предприятия ПАО «МТС» изображена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная схема управления ПАО «МТС»

В таблице 1 проведен анализ основных технико–экономических показателей деятельности ПАО «МТС» за 2018–2020гг. на основании данных Приложений А–В.

Таблица 1 – Анализ основных технико–экономических показателей деятельности ПАО «МТС» за 2018–2020гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019 г. – 2018 г.		2020 г. – 2019 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, млн.р.	331236	342123	358081	10887	103,29	15958	104,66
2. Себестоимость продаж, млн. р.	157826	161966	171011	4140	102,62	9045	105,58



Продолжение таблицы 1

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019 г. – 2018 г.		2020 г. – 2019 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
3. Валовая прибыль, млн. р.	173410	180157	187070	6747	103,89	6913	103,84
4. Управленческие расходы, млн. р.	32427	33870	38065	1443	104,45	4195	112,39
5. Коммерческие расходы, млн. р.	46725	50084	50010	3359	107,19	-74	99,85
6. Прибыль от продаж, млн. р.	94259	96203	98995	1944	102,06	2792	102,90
7. Чистая прибыль, млн. р.	9161	62371	57026	53210	680,83	-5345	91,43
8. Основные средства, млн. р.	173851	185383	206676	11532	106,63	21293	111,49
9. Оборотные активы, млн. р.	141131	83791	97240	-57340	59,37	13449	116,05
10. Численность ППП, чел.	27100	27256	27527	156	100,58	271	100,99
11. Фонд оплаты труда ППП, млн. р.	775604	801234	914255	25630	103,30	113021	114,11
12. Производительность труда работающего, млн. р. (стр1/стр.10)	12,22	12,55	13,01	0,33	102,70	0,46	103,67
13. Среднегодовая заработная плата работающего, млн. р. (стр11/стр10)	28,62	29,40	33,21	0,78	102,73	3,81	112,96
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	1,91	1,85	1,73	-0,06	96,86	-0,12	93,51
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,35	4,08	3,68	1,73	173,62	-0,4	90,20
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	28,46	28,12	27,65	-0,34	98,81	-0,47	98,33
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	39,78	39,12	38,21	-0,66	98,34	-0,91	97,67
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	71,54	71,88	72,35	0,34	100,48	0,47	100,65

Выручка и себестоимость продаж ПАО «МТС» за анализируемый период возросли, а именно за 2018–2019 гг. на 3,29% и 2,62%, а за 2019–2020 гг. на 4,66% и 5,58%.

В результате изменения валовая прибыль компании увеличилась за 2018–2019гг. на 3,89%, за 2019–2020гг. на 3,84%, динамика показателей ПАО «МТС» представлена на рисунке 6.

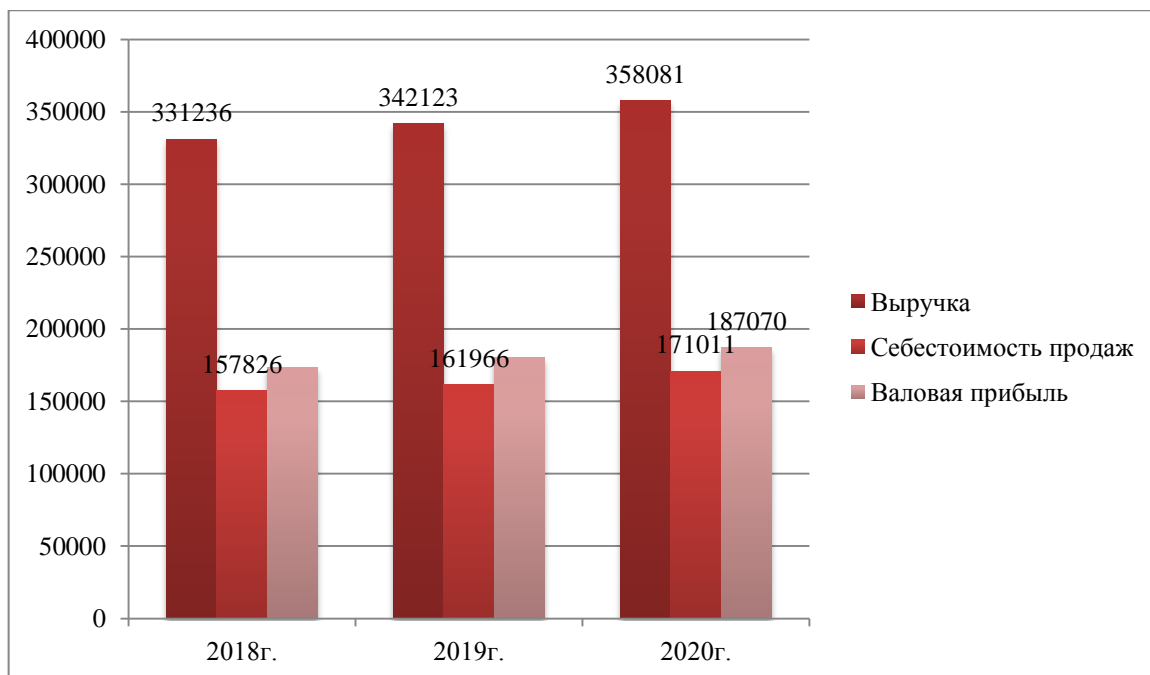


Рисунок 6 – Динамика показателей ПАО «МТС» за 2018–2020гг., млн. р.

За анализируемый период в компании наблюдается рост управленческих и коммерческих расходов, за 2018–2019гг. на 4,45% и 7,19%, за 2019–2020гг. на 12,39% и снижение на 0,15%, динамика на рисунке 7.

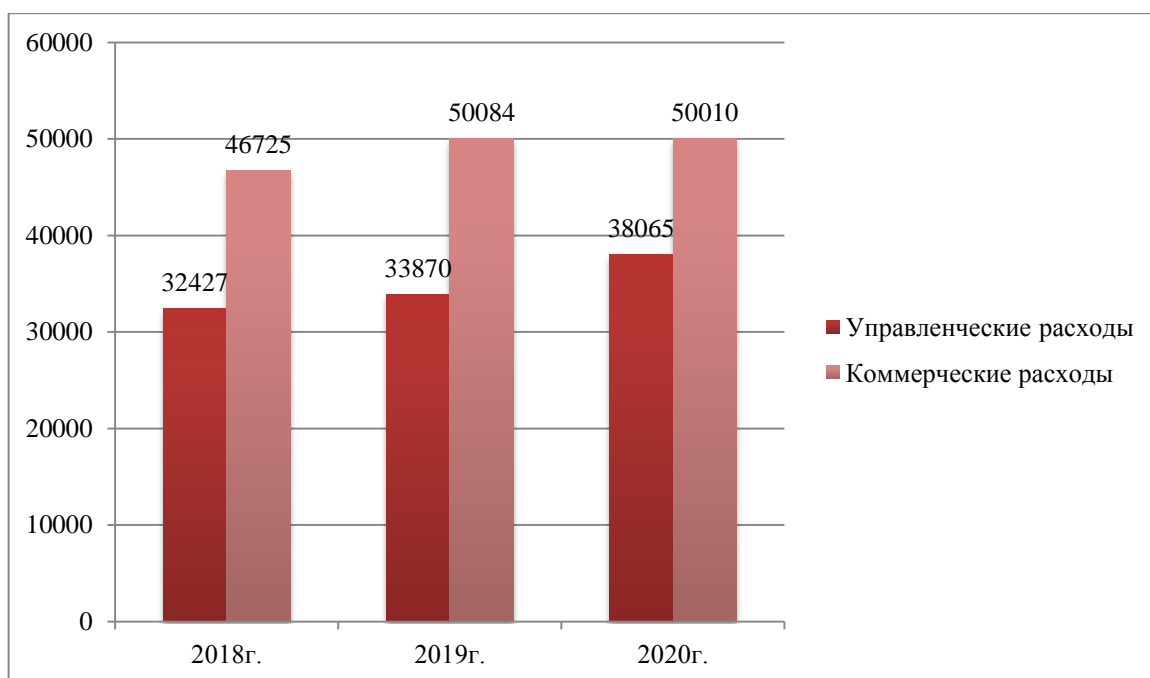


Рисунок 7 – Динамика показателей ПАО «МТС» за 2018–2020гг., млн. р.

Прибыль от продаж ПАО «МТС» возросла за 2018–2019гг. на 2,06%, а за 2019–2020гг. на 2,9%. Чистая прибыль компании за 2018–2019гг. увеличилась на 780,83%, а за 2019–2020гг. сократилась на 8,57%, динамика на рисунке 8.

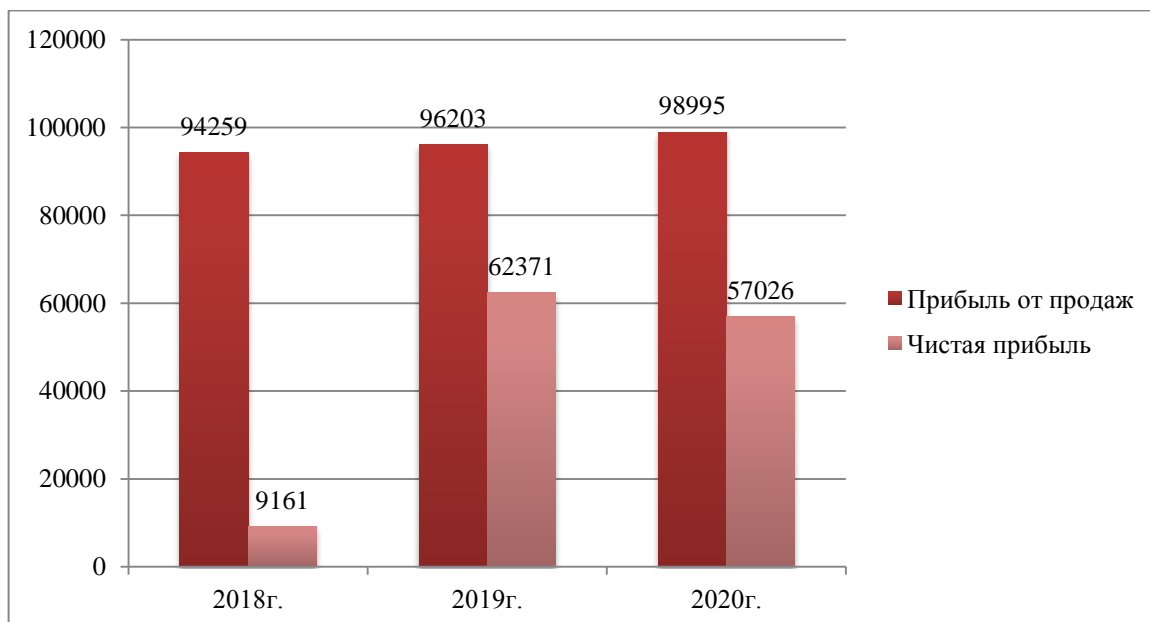


Рисунок 8 – Динамика показателей ПАО «МТС» за 2018–2020гг., млн. р.

За анализируемый период увеличились основные средства ПАО «МТС», при том, как за 2018–2019гг. наблюдается сокращение оборотных активов на 40,63%, за 2019–2020гг. они возросли на 16,05%, динамика на рисунке 9.

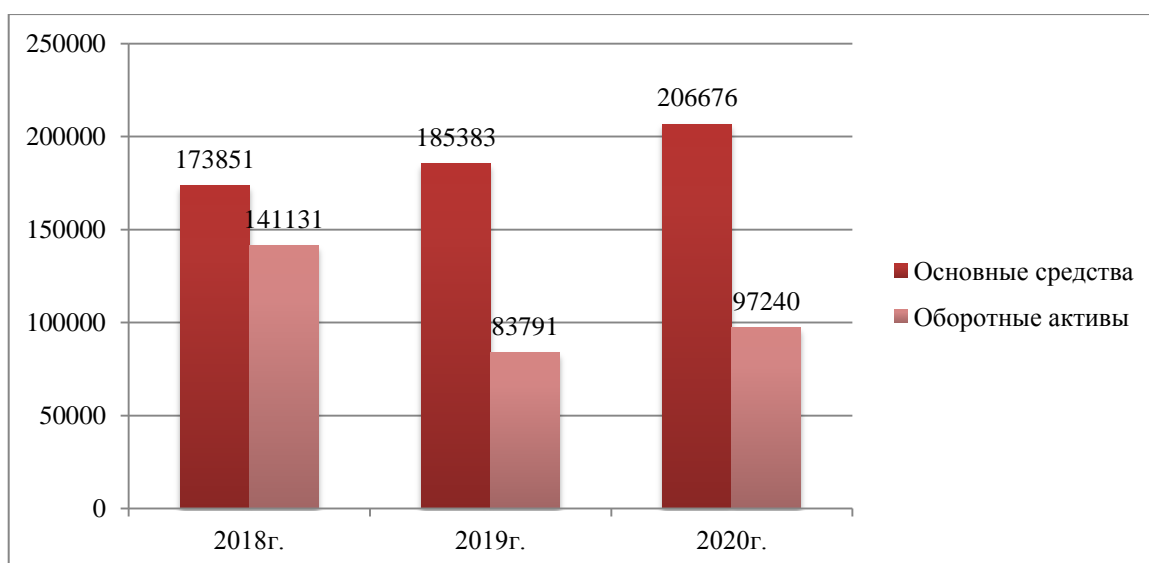


Рисунок 9 – Динамика показателей ПАО «МТС» за 2018–2020гг., млн. р.

За 2018–2020гг. в ПАО «МТС» наблюдается увеличение фонда оплаты труда и производительности труда, повысилась среднегодовая заработная плата.

Показатель фондоотдачи сократился, а именно за 2018–2019гг. на 3,14%, а за 2019–2020гг. на 6,49%.

Оборачиваемость активов за 2018–2019гг. возросла на 73,62%, а за 2019–2020гг. наблюдается ее уменьшение на 1,67%, динамика на рисунке 10.

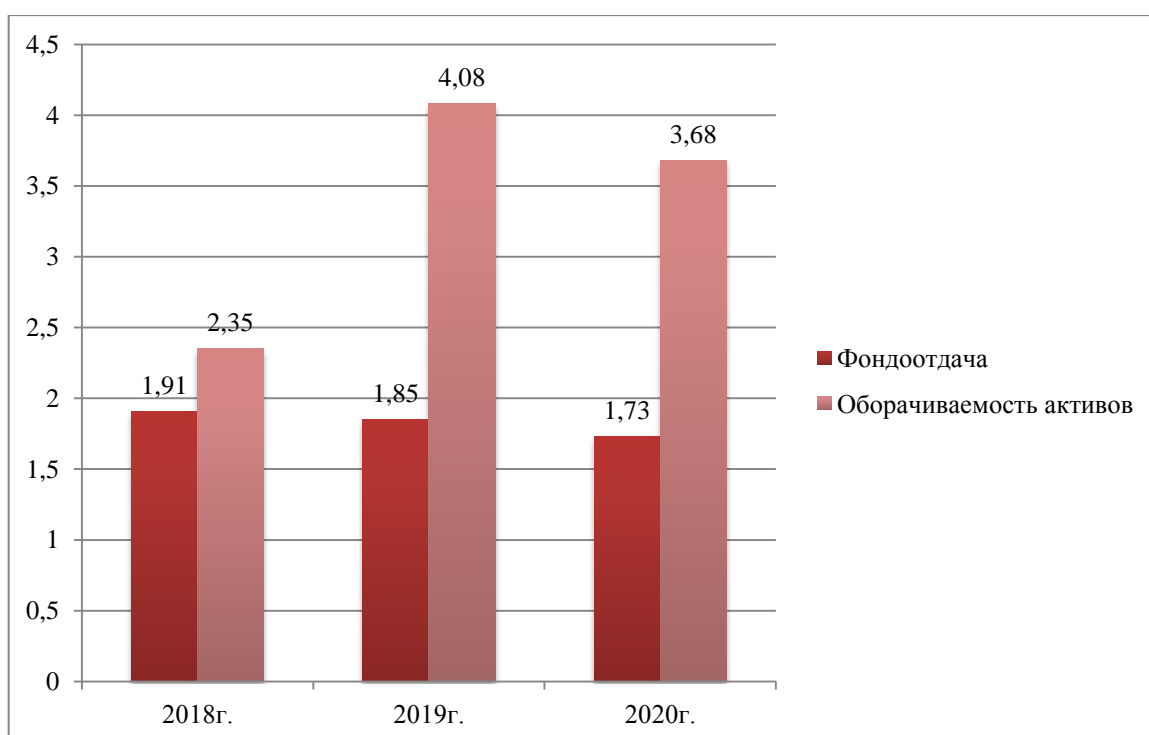


Рисунок 10 – Динамика показателей ПАО «МТС» за 2018–2020гг., %

Сокращение показателей рентабельности продаж и рентабельности производства ПАО «МТС» свидетельствует об ухудшении производственного процесса за анализируемый период.

Рентабельность продаж и рентабельность производства уменьшились за 2018–2019гг. на 1,19% и 1,66%, а за 2019–2020гг. на 1,67% и 2,33%, динамика представлена на рисунке 11.

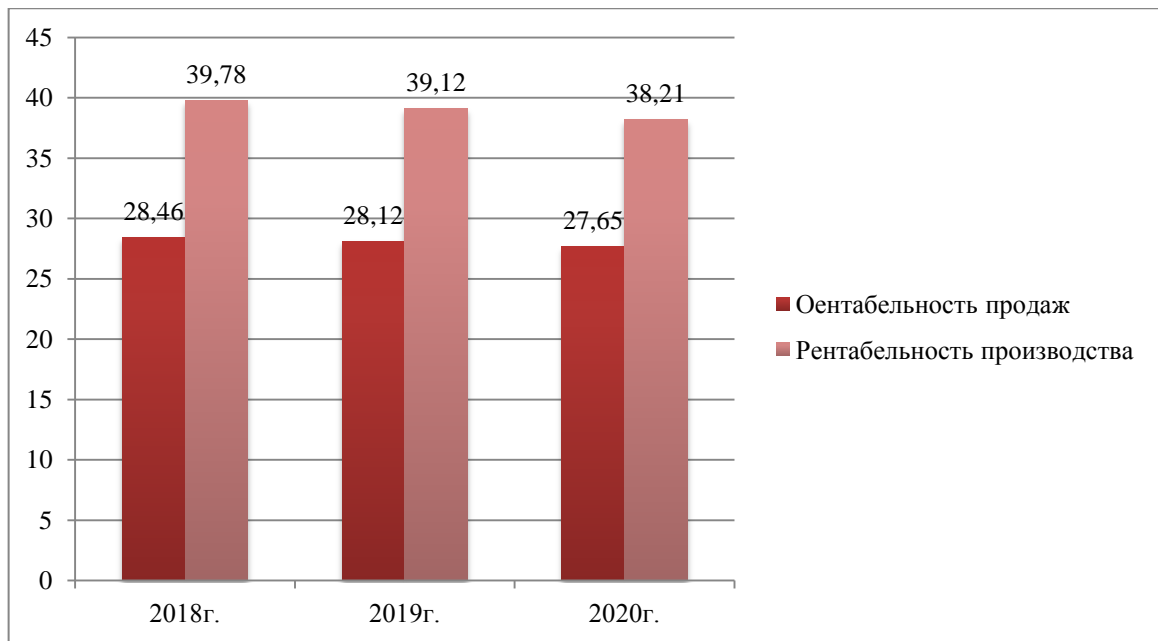


Рисунок 11 – Динамика показателей ПАО «МТС» за 2018–2020гг., %

В ПАО «МТС» за анализируемый период увеличились затраты на рубль выручки, а именно за 2018–2019гг. на 0,48%, а за 2019–2020гг. на 0,65%, что является неблагоприятным моментом, динамика на рисунке 12.

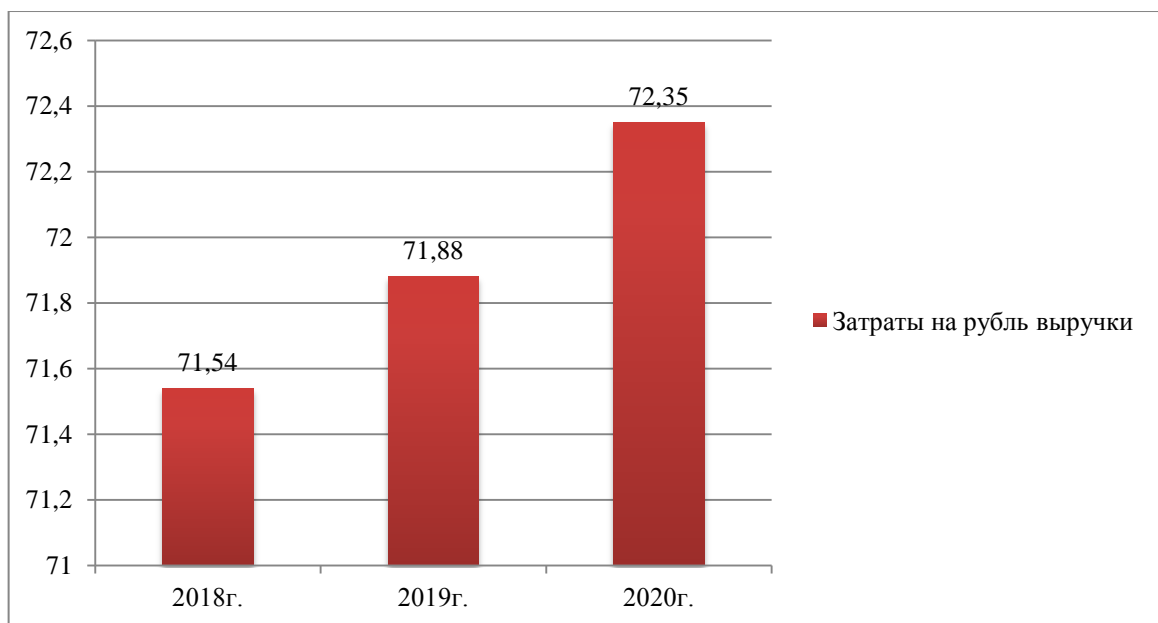


Рисунок 12 – Динамика показателей ПАО «МТС» за 2018–2020гг., %

Следовательно, в результате проведенного анализа выявлено, что за 2018–2020гг. в ПАО «МТС» ухудшились результаты деятельности.

## 2.2 Анализ деятельности ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

Для разработки эффективной стратегии обслуживания потребителей компании в первую очередь необходимо провести анализ деятельности, а именно оценить предыдущие результаты деятельности, провести анализ сегментации потребителей, SWOT–анализ.

В результате оценки предыдущих результатов деятельности ПАО «МТС» выявлено ухудшение показателей за анализируемый период 2018–2020гг., о чем свидетельствует снижение рентабельности продаж и производства, увеличение затрат на рубль выручки. На рисунке 13 отражена доля ПАО «МТС» на рынке телекоммуникационных услуг за 2020г.



Рисунок 13 – Доля ПАО «МТС» на рынке телекоммуникационных услуг за 2020г., %

На рынке телекоммуникационных услуг в России ПАО «МТС» составляет наибольшую долю, а именно в 2020г. – 30%. Основными конкурентами компании являются ПАО «Мегафон» (29%), ПАО «Вымпелком» (Билайн 21%) и Tele2 (18%).

Далее проведен анализ сегментации потребителей.

На рисунках 14–15 представлены диаграммы сегментации потребителей компании по возрастному и половому признакам за 2020г.

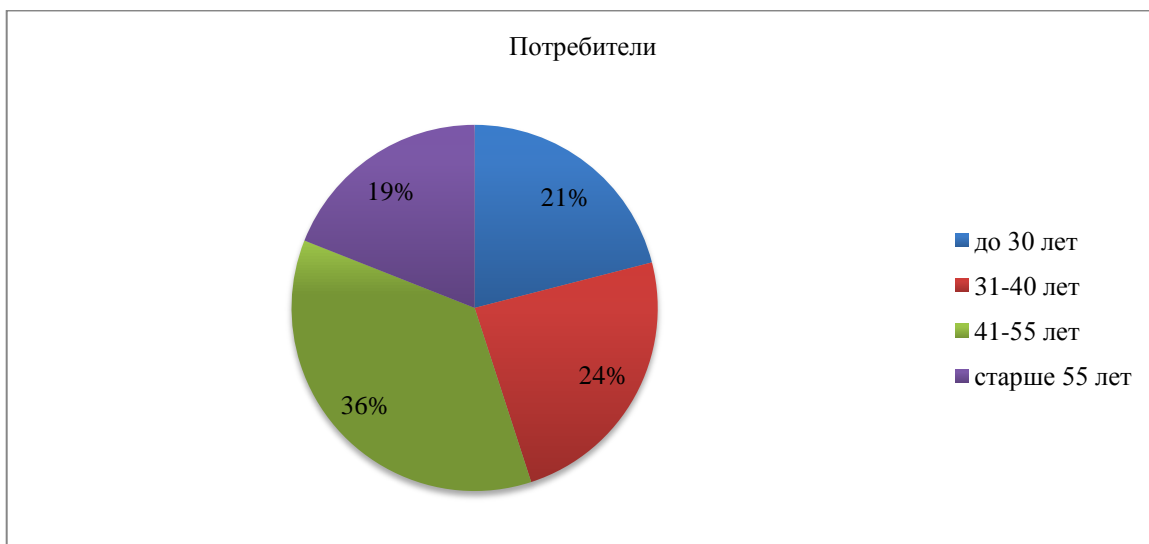


Рисунок 14 – Сегментация потребителей ПАО «МТС» по возрастному признаку за 2020г., %

Анализируя потребителей ПАО «МТС» выявлено, что наибольшее число в 2020г. составили потребители от 41 до 55 лет, на втором месте от 31 до 40 лет.

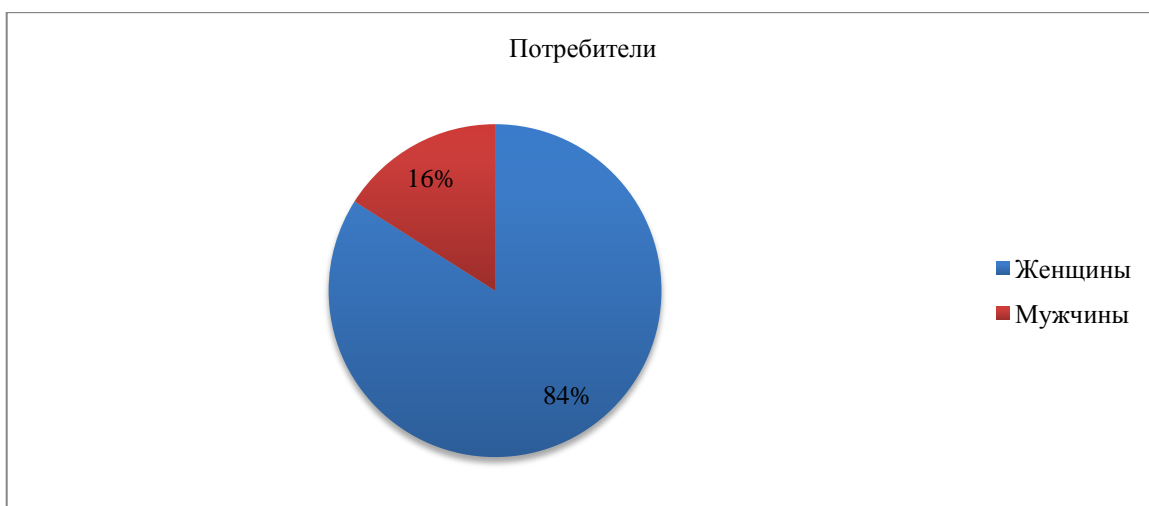


Рисунок 15 – Сегментация потребителей ПАО «МТС» по половому признаку за 2020г., %

Большее количество потребителей услуг ПАО «МТС» составляют женщины, а именно в 2020г. – 84%. Следовательно, при разработке стратегии обслуживания потребителей необходимо учесть данные факторы.

Далее проведен SWOT–анализ, выявлены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы деятельности ПАО «МТС».

Таблица 2 – SWOT–анализ ПАО «МТС» за 2018–2020гг.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост выручки и чистой прибыли компании;</li> <li>– высокая доля на рынке телекоммуникационных услуг;</li> <li>– большая клиентская база;</li> <li>– хорошая репутация, лидер на рынке;</li> <li>– расширенный спектр оказываемых услуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уменьшение показателей рентабельности продаж и рентабельности производства;</li> <li>– рост себестоимости продаж;</li> <li>– рост затрат на рубль выручки;</li> <li>– высокая конкуренция на рынке телекоммуникационных услуг.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– стабильная конкурентная среда;</li> <li>– привлечение новых потребителей;</li> <li>– совершенствование и внедрение новых продуктов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нестабильная социальная, политическая и экономическая ситуация в стране;</li> <li>– усиление позиций конкурентов;</li> <li>– слабая диверсификация бизнеса.</li> </ul>

В результате проведенного SWOT–анализа деятельности ПАО «МТС» за 2018–2020гг. выявлены следующие сильные стороны: за анализируемый период возросли выручка и чистая прибыль компании.

На рынке телекоммуникационных услуг компания занимает лидирующие позиции, доля составила в 2020г. 30%. ПАО «МТС» имеет хорошую репутацию, стабильную клиентскую базу. Помимо этого компания предоставляет широкий спектр услуг.

Слабыми сторонами ПАО «МТС» является уменьшение показателей рентабельности продаж и производства, рост себестоимости продаж и рост затрат на рубль выручки за 2018–2020гг., высокая конкуренция на рынке телекоммуникационных услуг.

Возможностями ПАО «МТС» являются обеспечение стабильной конкурентной среды путем привлечения новых потребителей, совершенствования и внедрения новой продукции и услуг.



Угрозами являются нестабильная социальная, политическая, экономическая ситуация в стране, усиление позиций конкурентов и слабая диверсификация ведения бизнеса.

В целом, в результате проведенного анализа деятельности ПАО «МТС» можно сделать вывод, что за анализируемый период, несмотря на рост выручки и чистой прибыли, финансовое положение ухудшилось.

Для улучшения финансового положения компании рекомендуется привлечь новых потенциальных клиентов, для этого необходимо разработать эффективную стратегию обслуживания потребителей.

В результате эффективной разработанной стратегии обслуживания потребителей повысятся показатели рентабельности продаж и производства, улучшатся финансовые показатели и увеличится в целом финансовый результат.

### **3 Разработка стратегии обслуживания потребителей ПАО «Мобильные ТелеСистемы»**

#### **3.1 Определение составляющих стратегии обслуживания потребителей ПАО «Мобильные ТелеСистемы»**

ПАО «МТС» занимает лидирующую позицию на рынке телекоммуникационных услуг. Несмотря на это, компании необходимо поддерживать конкурентоспособность выпускаемой продукции, оказания услуг. В таблице 3 представлен анализ удовлетворенности потребителей ПАО «МТС» за 2018–2020 гг.

Таблица 3 – Анализ удовлетворенности потребителей ПАО «МТС» за 2018–2020 гг., %

Наименование показателя	2018г.	2019г.	2020г.	Абс. изм. 2020г.–2018г.
Скорость полученного ответа при обращении	32,0	36,0	37,0	5,0
Решение проблемы, вопроса с первого раза	63,0	64,2	65,1	2,1
Коэффициент решения проблемы, вопроса с первого раза	80,6	82,1	83,5	2,9

В результате проведенного анализа удовлетворенности потребителей ПАО «МТС» выявлено, что за 2018–2020 гг. возросли показатели, что свидетельствует об улучшении качества обслуживания потребителей, динамика на рисунке 15.

Несмотря на рост удовлетворенности, качество обслуживания потребителей не достигает максимальной величины, поэтому ПАО «МТС» рекомендуется разработать стратегию обслуживания потребителей.

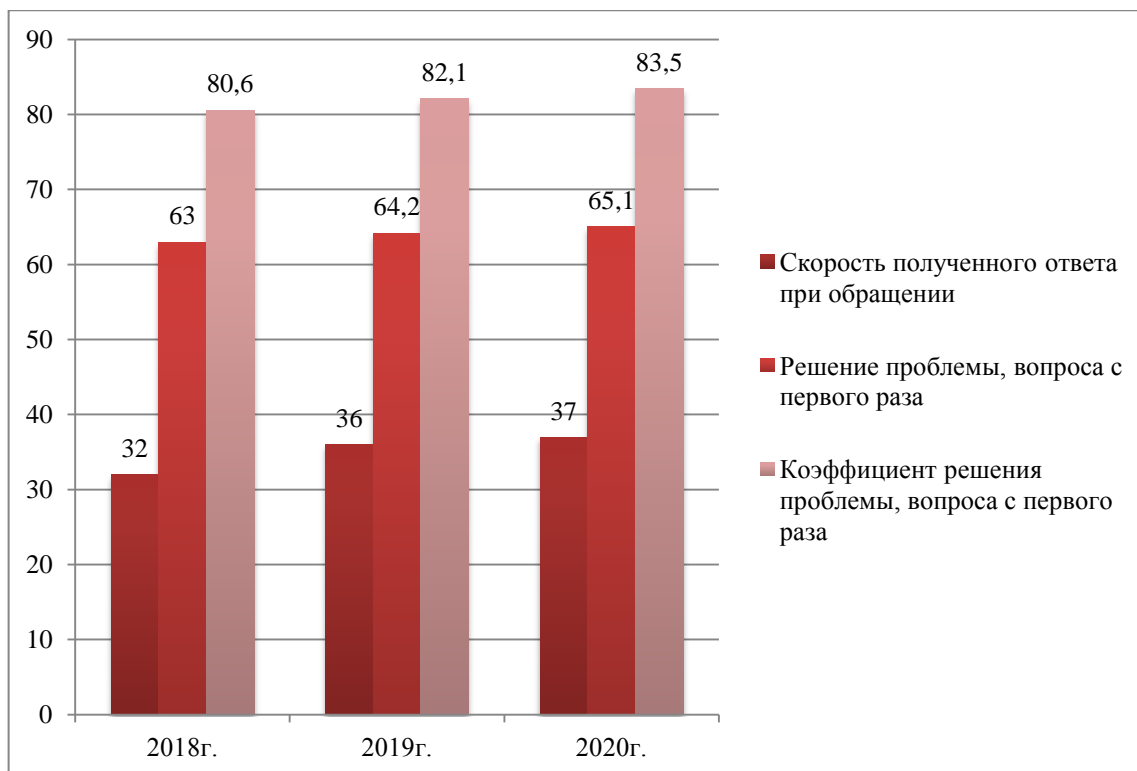


Рисунок 15 – Динамика показателей удовлетворенности потребителей ПАО «МТС» за 2018–2020 гг., %

Разработка стратегии обслуживания потребителей ПАО «МТС» будет включать в себя следующие направления, представленные на рисунке 16.

Профессионализм сотрудников компании напрямую влияет на качество обслуживания потребителей, поэтому ПАО «МТС» рекомендуется на регулярной основе повышать квалификацию и проводить дополнительное обучение персонала.

Помимо этого необходимо проводить стимулирование персонала. Персонал компании должен быть вовлечен в процесс деятельности, заинтересован в росте качества обслуживания потребителей, а также способен вносить свои собственные предложения, определять достоинства и недостатки процесса обслуживания потребителей. Для этого ПАО «МТС» необходимо разработать систему поощрений, премий, вознаграждений.



Рисунок 16 – Направления стратегии обслуживания потребителей ПАО «МТС»

Основными направлениями разработки стратегии обслуживания потребителей ПАО «МТС» являются: повышение квалификации и дополнительное образование персонала, повышение качества обслуживания потребителей, внедрение новых информационных технологий, реструктуризация расходов компании и применение Customer Lifetime Value 2.0., дистанционное обслуживание потребителей.

Информационные технологии должны быть использованы в первую очередь с целью автоматизации трудовой деятельности персонала.

Развитие обслуживания потребителей и рост функционала ПАО «МТС» является приоритетной задачей деятельности, поэтому использование новейших технологий позволит улучшить действующий алгоритм системы.

Рекомендуемая к внедрению – Customer Lifetime Value 2.0..  
«Преимуществами внедрения являются:

- глубокий профессиональный подход на основе применения искусственного интеллекта;
- аналитика большого объема информации и единого клиентского ID;
- бесшовный комфортный переход между цифровыми витринами и продуктами
- нацеленность на долгосрочное взаимоотношение с клиентом;
- концентрация усилий на повышении лояльности и эмоциональной привязанности клиента к бренду;
- осознанное получение клиентом выгоды от нахождения в экосистеме;
- удобная технологическая платформа для эффективного взаимодействия с партнёрами и лучшего клиентского опыта» [16]. Customer Lifetime Value 2.0. нацелена на рост потребителей ПАО «МТС» в объеме более 10 млн. человек за период 2020–2022гг.

Следующим направлением развития стратегии обслуживания является внедрение системы дистанционного обслуживания. Данное мероприятие позволит увеличить производительность труда и сократить расходы на оплату труда персоналу ПАО «МТС».

В таблице 4 представлен стратегический план совершенствования обслуживания потребителей ПАО «МТС».

Таблица 4 – Стратегический план совершенствования обслуживания потребителей ПАО «МТС»

Наименование	Период (в днях)
Сбор необходимой документации, анализ деятельности компании	14
Определение сильных и слабых сторон компании, а также выявление возможностей и угроз	7

#### Продолжение таблицы 4

Наименование	Период (в днях)
Анализ конкурентности компании на рынке телекоммуникационных услуг	3
Определение стратегических направлений по развитию обслуживания потребителей	3
Определение рекомендаций по осуществлению стратегии и минимизации затрат компании	5
Документальное оформление плана	3
Итого	35

Временной период исполнения стратегического плана совершенствования обслуживания потребителей ПАО «МТС» на основании разработанных направлений составит 35 дней.

В рамках проведенного исследования были предложены основные направления стратегии обслуживания потребителей ПАО «МТС», которые в случае применения повлияют на рост репутации и конкурентоспособности компании.

### **3.2 Экономическая эффективность дистанционного обслуживания потребителей ПАО «Мобильные ТелеСистемы»**

В связи с эпидемической ситуацией в стране ПАО «МТС» рекомендуется установить электронный документооборот (далее по тексту ЭДО) для взаимодействия с юридическими лицами и электронную систему обслуживания (далее по тексту ЭСО) потребителей для взаимодействия с физическими лицами.

Способы дистанционного обслуживания потребителей ПАО «МТС» представлены на рисунке 17.

Применение дистанционного обслуживания потребителей позволит ПАО «МТС» повысить имидж и усилить конкурентные преимущества.

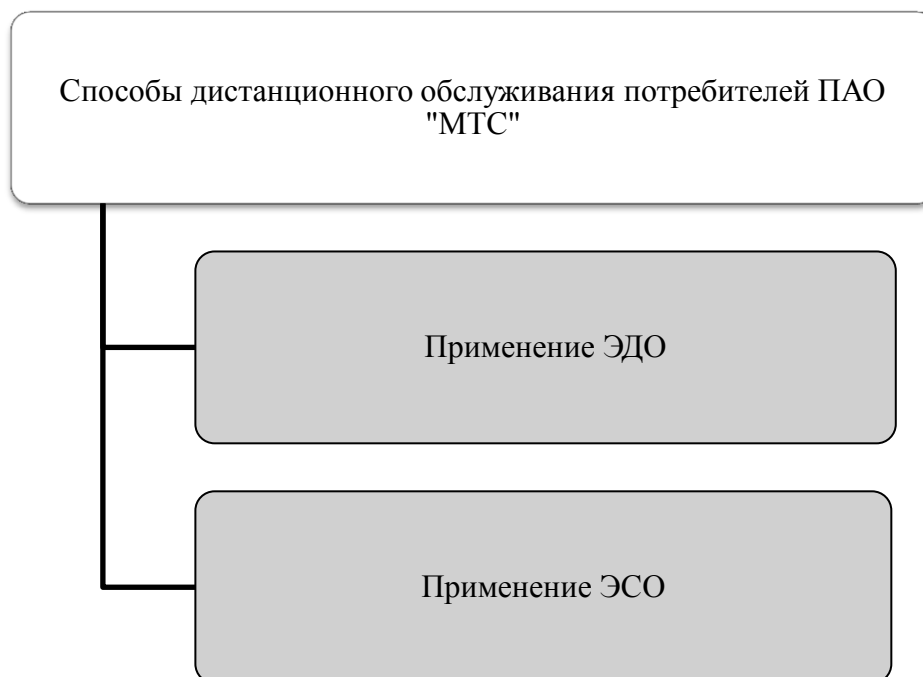


Рисунок 17 – Способы дистанционного обслуживания потребителей ПАО «МТС»

При взаимодействии с потребителями – юридическими лицами ПАО «МТС» рекомендуется использовать ЭДО, что в свою очередь позволит быстрее анализировать полученную информацию, а также хранить всю документацию в одном месте для пользования определенным кругом лиц.

При взаимодействии с потребителями – юридическими лицами ПАО «МТС» рекомендуется использовать ЭСО, что в свою очередь привлечет новых потенциальных клиентов, повысив тем самым уровень продаж и дохода компании в целом.

В 2020 г. численность потребителей составило:

- 78,5 млн. чел. в России;
- 2,15 млн. чел. в Армении;
- 5,68 млн. чел. в Беларуси.

За счет применения системы ЭДО и ЭСО рост потребителей составит не менее 2%, тогда:

$$(78,5 + 2,15 + 5,68) + 2\% = 88,06 \text{ млн. чел.}$$

Динамика роста потребителей за счет применения ЭДО и ЭСО представлена на рисунке 18.

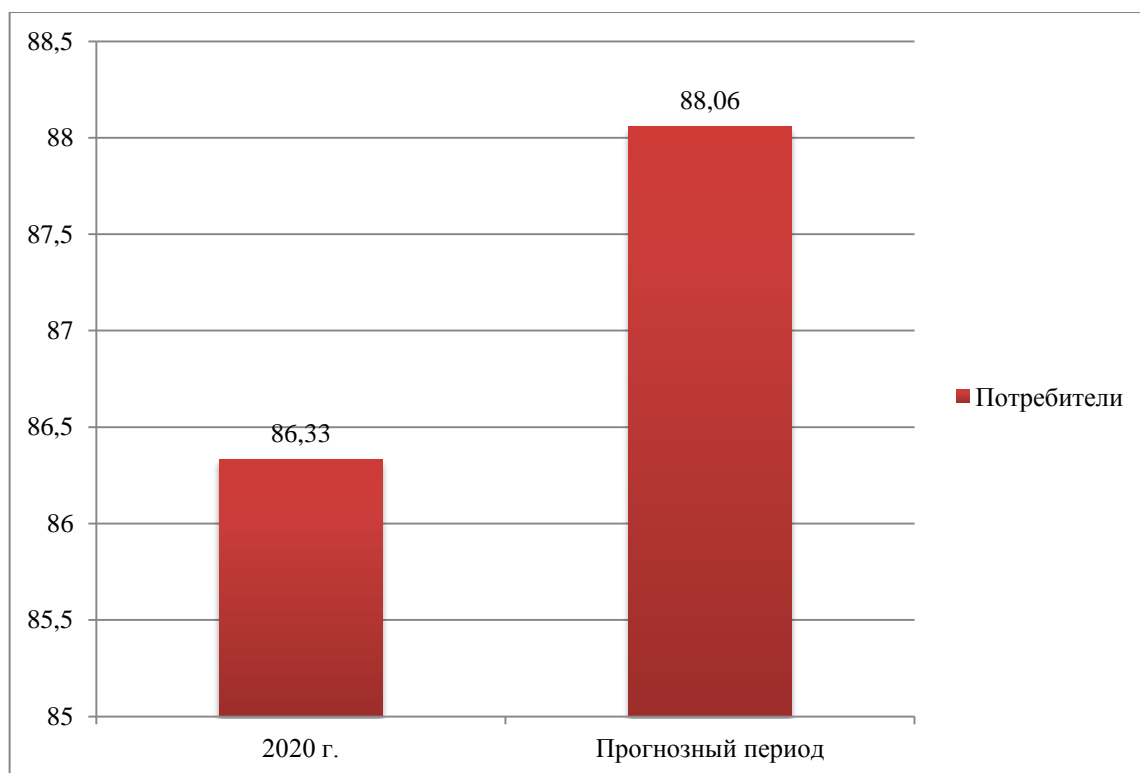


Рисунок 18 – Динамика роста потребителей за счет применения ЭДО и ЭСО в ПАО «МТС»

Мероприятие по взаимодействию компании с потребителями с помощью ЭДО и ЭСО эффективно, о чем свидетельствует рост потребителей в прогнозном периоде на 1,73 млн. чел. или 2%.

За счет прогнозного увеличения потребителей выручка и себестоимость продаж составят:

$358081 + 2\% = 365243$  млн. р. – прогнозный показатель выручки;

$171011 + 2\% = 174431$  млн. р. – прогнозный показатель себестоимости продаж.

В таблице 5 представлен расчет прогнозных показателей финансовых результатов ПАО «МТС» за счет применения разработанной стратегии обслуживания потребителей.



Таблица 5 – Расчет прогнозных показателей финансовых результатов ПАО «МТС» за счет применения разработанной стратегии обслуживания потребителей

Наименование показателя	2020г.	Прогноз	Абс. изм., млн.р.	Отн. изм., %
Выручка	358081	365243	7162	102,00
Себестоимость продаж	171011	174431	3420	102,00
Валовая прибыль	187070	194232	7162	103,83
Прибыль от продаж	98995	106157	7162	107,23
Чистая прибыль	57026	64188	7162	112,56

За счет применения разработанной стратегии обслуживания потребителей в ПАО «МТС» планируемый рост финансового результата составит 12,56%, динамика представлена на рисунке 19.

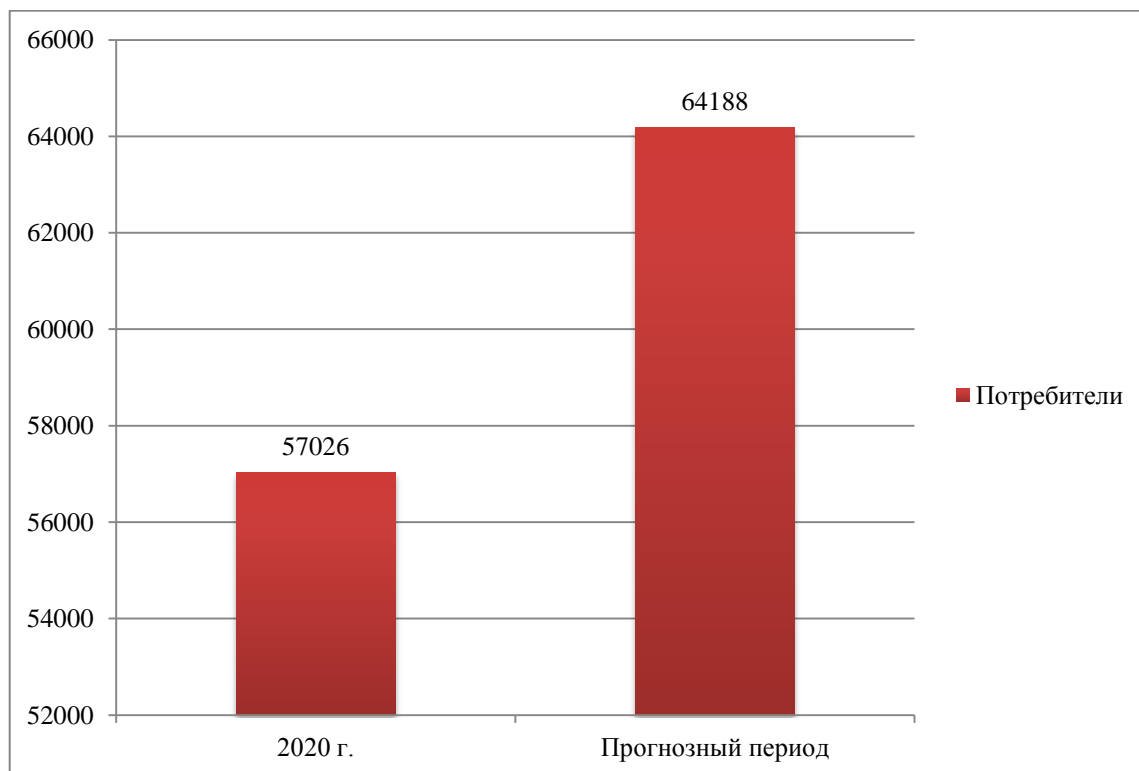


Рисунок 19 – Динамика чистой прибыли ПАО «МТС» за счет применения разработанной стратегии обслуживания потребителей, млн. р.

Следовательно, разработанная стратегия обслуживания потребителей ПАО «МТС» является эффективной к применению.

## Заключение

В первом разделе бакалаврской работы изучены теоретические аспекты разработки стратегии обслуживания потребителей.

В современной практике выделяют три уровня обслуживания потребителей в компании, а именно доступность, функциональность и надежность.

Показателями функционального цикла обслуживания потребителей являются скорость, бесперебойность, гибкость и устранение недостатков, брака.

Стратегия обслуживания потребителей осуществляется поэтапно, в ходе которой оцениваются предыдущие результаты деятельности компании, проводится сегментация потребителей, SWOT-анализ, разрабатывается план продаж, улучшаются уникальные торговые предложения, планируются действия, проводится оптимизация процесса обслуживания потребителей, вводится автоматизация и разрабатываются показатели эффективности обслуживания потребителей.

К основным показателям оценки обслуживания потребителей относятся показатель «идеальных заказов», показатель процента недостатков, брака при обслуживании потребителей, показатель временного качества обслуживания потребителей, показатель точности оформления документации при обслуживании потребителей. При расчете показателей определяются проблемные моменты и разрабатываются мероприятия по их устранению.

Выручка и себестоимость продаж ПАО «МТС» за анализируемый период возросли, а именно за 2018–2019 гг. на 3,29% и 2,62%, а за 2019–2020 гг. на 4,66% и 5,58%.

В результате изменения валовая прибыль компании увеличилась за 2018–2019гг. на 3,89%, за 2019–2020гг. на 3,84%.

За анализируемый период в компании наблюдается рост управленческих и коммерческих расходов, за 2018–2019гг. на 4,45% и 7,19%, за 2019–2020гг. на 12,39% и снижение на 0,15%.

Прибыль от продаж ПАО «МТС» возросла за 2018–2019гг. на 2,06%, а за 2019–2020гг. на 2,9%. Чистая прибыль компании за 2018–2019гг. увеличилась на 780,83%, а за 2019–2020гг. сократилась на 8,57%.

За анализируемый период увеличились основные средства ПАО «МТС», при том, как за 2018–2019гг. наблюдается сокращение оборотных активов на 40,63%, за 2019–2020гг. они возросли на 16,05%.

За 2018–2020гг. в ПАО «МТС» наблюдается увеличение фонда оплаты труда и производительности труда, повысилась среднегодовая заработная плата.

Показатель фондоотдачи сократился, а именно за 2018–2019гг. на 3,14%, а за 2019–2020гг. на 6,49%.

Оборачиваемость активов за 2018–2019гг. возросла на 73,62%, а за 2019–2020гг. наблюдается ее уменьшение на 1,67%.

Сокращение показателей рентабельности продаж и рентабельности производства ПАО «МТС» свидетельствует об ухудшении производственного процесса за анализируемый период.

Рентабельность продаж и рентабельность производства уменьшились за 2018–2019гг. на 1,19% и 1,66%, а за 2019–2020гг. на 1,67% и 2,33%.

В ПАО «МТС» за анализируемый период увеличились затраты на рубль выручки, а именно за 2018–2019гг. на 0,48%, а за 2019–2020гг. на 0,65%, что является неблагоприятным моментом. В результате проведенного анализа выявлено, что за 2018–2020гг. в ПАО «МТС» ухудшились результаты деятельности.

На рынке телекоммуникационных услуг в России ПАО «МТС» составляет наибольшую долю, а именно в 2020г. – 30%. Основными конкурентами компании являются ПАО «Мегафон» (29%), ПАО «Вымпелком» (Билайн 21%) и Tele2 (18%).

Анализируя потребителей ПАО «МТС» выявлено, что наибольшее число в 2020г. составили потребители от 41 до 55 лет, на втором месте от 31 до 40 лет.

Большее количество потребителей услуг ПАО «МТС» составляют женщины, а именно в 2020г. – 84%. Следовательно, при разработке стратегии обслуживания потребителей необходимо учесть данные факторы.

В результате проведенного SWOT–анализа деятельности ПАО «МТС» за 2018–2020гг. выявлены следующие сильные стороны: за анализируемый период возросли выручка и чистая прибыль компании.

На рынке телекоммуникационных услуг компания занимает лидирующие позиции, доля составила в 2020г. 30%. ПАО «МТС» имеет хорошую репутацию, стабильную клиентскую базу. Помимо этого компания предоставляет широкий спектр услуг.

Слабыми сторонами ПАО «МТС» является уменьшение показателей рентабельности продаж и производства, рост себестоимости продаж и рост затрат на рубль выручки за 2018–2020гг., высокая конкуренция на рынке телекоммуникационных услуг.

Возможностями ПАО «МТС» являются обеспечение стабильной конкурентной среды путем привлечения новых потребителей, совершенствования и внедрения новой продукции и услуг.

Угрозами являются нестабильная социальная, политическая, экономическая ситуация в стране, усиление позиций конкурентов и слабая диверсификация ведения бизнеса.

Для улучшения финансового положения компании рекомендуется привлечь новых потенциальных клиентов, для этого необходимо разработать эффективную стратегию обслуживания потребителей.

В результате проведенного анализа удовлетворенности потребителей ПАО «МТС» выявлено, что за 2018–2020 гг. возросли показатели, что свидетельствует об улучшении качества обслуживания потребителей.

Основными направлениями разработки стратегии обслуживания потребителей ПАО «МТС» являются: повышение квалификации и

дополнительное образование персонала, повышение качества обслуживания потребителей, внедрение новых информационных технологий, реструктуризация расходов компании и применение Customer Lifetime Value 2.0., дистанционное обслуживание потребителей.

В связи с эпидемической ситуацией в стране ПАО «МТС» рекомендуется установить электронный документооборот (далее по тексту ЭДО) для взаимодействия с юридическими лицами и электронную систему обслуживания (далее по тексту ЭСО) потребителей для взаимодействия с физическими лицами.

Мероприятие по взаимодействию компании с потребителями с помощью ЭДО и ЭСО эффективны, о чем свидетельствует рост потребителей в прогнозном периоде на 1,73 млн. чел.

## Список используемой литературы

1. Аникина Л.Д. Менеджмента: учебник. – М.: МГУ, 2018 – 336 с.
2. Артеменко С.Ю. Стратегия обслуживания потребителей в торговых точках. / С.Ю. Артеменко // Актуальные проблемы экономики и бухгалтерского учета. – 2019. – С. 382–386.
3. Балабанов С.С. Комплексный анализ финансово–хозяйственной деятельности организации: учебник. – М.: Ника, 2019 – 307 с.
4. Васильева Е. В., Уколова Н. В., Монахов С. В. Логистика. Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 8. С. 306–310.
5. Ведерникова В. И. Риски в малом бизнесе // Разработка стратегии обслуживания потребителей: материалы Всероссийской заочной научно–практической конференции. – Курган: Изд–во Курганской ГСХА, 2016. С. 36–40.
6. Власова Н. С., Азиева З. И. Оценка финансового состояния организаций. Вестник Академии знаний. 2020. № 5 (40). С. 98–103.
7. Воробьев Ю. Н., Борщ Л. М. Финансовая система: комплексный подход в контексте государственной финансовой политики // Финансы: теория и практика. 2018. Т. 22. № 5. С. 56–75.
8. Жилина О.Л. Менеджмент: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2018 – 364 с.
9. Ильин Д.С. Логистика: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2019 – 209 с.
10. Карпов М.М. Экономические основы логистики: учебник. – Спб.: Питер, 2018 – 283 с.
11. Кизятина А.Е. Экономика: учебник. – М.: Форум, 2018 – 376 с.
12. Кошкина И.О. Методы и управление логистическими процессами на предприятии: учебник. – Спб.: Экономика, 2018 – 415 с.
13. Лаврентьев Е.П. Менеджмент: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2018 – 346 с.
14. Лебедева А.В. Экономический анализ: учебник для вузов. – М.: Инфра–М, 2019 – 208 с.
15. Орехова Н.Е. Экономика: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2018 – 369 с.

16. Официальный сайт ПАО «Мобильные ТелеСистемы»:  
<https://moskva.mts.ru/>
17. Петрова Е.В. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и Ко, 2019 – 411 с.
18. Разамасцева О.Л. Расчет финансовых показателей, отражающих деятельность предприятия: учебник. – М.: МГУ, 2018 – 424 с.
19. Сацук Т. П. Логистический менеджмент. Бюллетень результатов научных исследований. 2020. № 3. С. 89–98.
20. Суглобов А. Е. Экономика. Учебное пособие / А. Е. Суглобов, С. А. Хмелев, Е. А. Орлова. М.: Юнити, 2016. С. 639.
21. Сяткина Е.В. Анализ финансовой деятельности предприятия: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2018 – 469 с.
22. Тахохова Т. Г. Улучшение финансового состояния компании //Актуальные вопросы современной экономики. 2018. № 4. С. 105– 108.
23. Трихачева А.А. Стратегия развития бизнеса: учебник. – М.: Инфра–М, 2017 – 334 с.
24. Тхагапсова С. К., Амадаев А. А., Газиева Л. РЭкономика // Вестник Академии знаний. 2019. №35 (6). С. 272–275.
25. Устинова Г. Х. Экономика организации. Наука XXI века: актуальные направления развития. 2020. № 2–2. С. 89–95.
26. Уткин Э. А., Фролов Д. А. Анализ логистических процессов в организации: учеб. практ. пособие. М.: ТЕИС, 2017. С. 247.
27. Уваров Е.Е. Планирование и контроллинг: учебник. – М.: Инфра–М, 2017 – 294 с.
28. Федин А.В. Экономика предприятий / А.В. Федин, И.В. Павлова // В сборнике: Актуальные проблемы экономики, учета, аудита и анализа в современных условиях. Сборник научных работ студентов, аспирантов и профессорско–преподавательского состава по итогам Национальной научно–практической конференции. Под редакцией М.В. Петровской, В.З. Чаплюка, Л.Н. Сорокиной. 2018. С. 425–432.

29. Финансовый менеджмент. В 2 ч. : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.Я. Лукасевич. – 4-е изд., перераб. и доп.– Москва: Издательство Юрайт, 2017. – 377с.
30. Фриауф, А.И. Экономика // В книге: МНСК–2018: Экономика Материалы 56-й Международной научной студенческой конференции. 2018. С. 187–188.
31. Хозяинова К.О. Стратегический менеджмент / Хозяинова К.О., Домрачева Л.П.// Вестник КемРИПК. 2019. № 1. С. 147–154. гуманитарных и естественных наук. 2019. № 5–4. С.129–131.
32. Хоминич И.П. Логистика и менеджмент / И.П. Хоминич, И.В. Пещанская— М.: Изд-тво Юрайт, 2019. — С.345.
33. Цветаева О.Л. Экономика: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2019 – 251 с.
34. Червякова А.А. Экономический анализ: учебник для вузов. – М.: Инфра–М, 2018 – 384 с.
35. Чернова С.А., Анализ финансовых рисков коммерческих организаций. / Чернова С.А., Гасанова А.Г. // Наука среди нас. – 2019. – № 6 (22). – С. 88–93.
36. Шалаев И. А., Соболева И. А., Николаенко Н. М. Менеджмент // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. №7 (17). С. 346–351.
37. Шарафутдинова Д. Р. Менеджмент. В сборнике: Глобализация науки и техники в условиях кризиса. Материалы ХХІХ Всероссийской научно–практической конференции. В 2–х частях. Ростов–на–Дону, 2021. С.114–117.
38. Шаров Д. А., Юдина О. В. Управление стратегией. Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2020. № 1. С. 263–264.
39. Шейранова К.С. Анализ и методы обслуживания потребителей. / К.С. Шейранова // Развитие финансовой науки. – 2018. – С. 336–339
40. Шеремет, А. Д. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия : учебник – М.: Дашков и Ко, 2019 – 367 с.



41. Яблочкина О.Л. Экономика предприятий: учебник. – М.: Экономика, 2019 – 453 с.

42. Юнкова О.В. Экономический анализ производственно–хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2017 – 405 с.

43. Яхина О.Л. Экономика предприятий: учебник. – М.: Экономика, 2019 – 453 с.

# Приложение А

## Бухгалтерский баланс

### БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС на 31 декабря 2020 года

Организация	ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	Форма № 1 по ОКУД	КОДЫ
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	0710001
Вид экономической деятельности	Деятельность в области связи на базе беспроводных технологий	по ОКПО	31/12/2020
Организационно-правовая форма/ форма собственности	Публичное акционерное общество/ Совместная частная и иностранная собственность	ИНН	52686811
Единица измерения	тыс. руб.	по ОКВЭД-2	7740000076
Адрес	109147, г. Москва, ул. Марксистская, д. 4.	по ОКПОФ/ по ОКФС	61.20
		по ОКЕИ	12247/34
			384
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту			<input checked="" type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет
Наименование аудиторской организации			АО «Делойт и Туш СНГ»
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации		ИНН	7703097990
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации		ОГРН/ОГРНИП	1027700425444

Наименование показателя	Пояснение	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2018 года
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	4	19 090 789	15 283 208	13 420 696
Расходы на заключение контрактов с абонентами		17 539 906	17 504 898	16 798 187
Неисключительные права на использование активов	4	53 213 077	49 205 810	44 871 037
Основные средства	5	206 675 728	185 382 978	173 851 033
Активы в форме права пользования	6	111 061 674	109 783 121	110 330 835
Незавершенные капитальные вложения	5	25 479 869	18 118 201	21 744 865
Финансовые вложения в уставные капиталы дочерних и ассоциированных предприятий	7	302 822 284	276 387 373	278 743 160
Прочие финансовые вложения	8	11 912 224	20 023 291	32 241 553
Прочие внеоборотные активы	9	6 065 429	8 926 413	7 099 538
<b>Итого по разделу I</b>		<b>753 860 980</b>	<b>700 615 293</b>	<b>699 100 904</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы		914 524	545 152	459 948
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям		7 825 953	7 303 923	4 893 699
Дебиторская задолженность	10	29 515 917	31 384 574	30 501 637
Прочие финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	8	12 056 098	35 675 712	35 997 465
Денежные средства и денежные эквиваленты	11	46 844 624	8 759 649	69 147 465
Прочие оборотные активы		82 751	121 666	131 172
<b>Итого по разделу II</b>		<b>97 239 867</b>	<b>83 790 676</b>	<b>141 131 386</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>851 100 847</b>	<b>784 405 969</b>	<b>840 232 290</b>
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал	12	199 838	199 838	199 838
Собственные акции, выкупленные у акционеров		(111 535)	(4 120)	(4 120)
Добавочный капитал (без переоценки)		7 389 185	7 388 568	7 348 938
Накопленный прочий совокупный доход / (расход)		12 470 710	10 969 433	445 952
Резервный капитал		30 996	30 996	30 996
Нераспределенная прибыль		87 177 441	82 990 541	94 827 137
<b>Итого по разделу III</b>		<b>107 156 635</b>	<b>101 575 256</b>	<b>102 848 741</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заёмные средства	13	461 829 240	311 320 629	428 385 695
Отложенные налоговые обязательства	17	17 269 833	15 985 103	14 291 223
Оценочные обязательства	15	4 788 824	4 565 679	2 572 865
Кредиторская задолженность	14	3 405 630	3 959 789	2 772 721
Обязательства по аренде	6	113 026 810	109 680 256	107 888 539
Контрактные обязательства	16	548 389	327 302	195 687
<b>Итого по разделу IV</b>		<b>600 868 726</b>	<b>445 838 758</b>	<b>556 106 730</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заёмные средства	13	48 406 841	125 624 566	42 448 554
Кредиторская задолженность	14	61 230 806	82 944 458	52 985 224
Обязательства по аренде	6	10 497 802	9 320 262	8 256 640
Контрактные обязательства	16	19 219 682	17 352 980	16 851 283
Доходы будущих периодов		9 430	9 747	-
Оценочные обязательства	15	3 710 925	1 739 942	60 735 118
<b>Итого по разделу V</b>		<b>143 075 486</b>	<b>236 991 955</b>	<b>181 276 819</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>851 100 847</b>	<b>784 405 969</b>	<b>840 232 290</b>

Президент ПАО «Мобильные ТелеСистемы»  
Николаев В.К.



Главный бухгалтер ПАО «Мобильные ТелеСистемы»  
Дворецких А. В.

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах

#### ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 2020 год

Организация	ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	Форма № 2 по ОКУД	0710002
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31/12/2020
Вид экономической деятельности	Деятельность в области связи на базе беспроводных технологий	по ОКПО	52686811
Организационно-правовая форма/форма собственности	Публичное акционерное общество/Совместная частная и иностранная собственность	ИНН	7740000076
Единица измерения	тыс. руб.	по ОКВЭД-2	61.20
		по ОКOPФ/ по ОКФС	12247/34
		по ОКЕИ	384

Наименование показателя	Пояснение	2020 год	2019 год
Выручка	18	358 081 393	342 122 949
Себестоимость продаж	19	(171 011 407)	(161 966 153)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>187 069 986</b>	<b>180 156 796</b>
Коммерческие расходы	19	(50 010 330)	(50 084 217)
Управленческие расходы	19	(38 064 887)	(33 869 579)
<b>Прибыль от продаж</b>		<b>98 994 769</b>	<b>96 203 000</b>
Проценты к получению		4 557 708	7 056 589
Проценты к уплате	13	(32 938 837)	(37 289 699)
Процентный расход по обязательствам по аренде	6	(10 312 276)	(10 320 433)
Доля в чистой прибыли дочерних и ассоциированных предприятий	7	20 876 607	13 158 859
Прочие доходы	20	10 161 345	17 122 191
Прочие расходы	21	(23 428 825)	(8 333 980)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>67 910 491</b>	<b>77 596 527</b>
Налог на прибыль	17	(11 054 622)	(14 585 256)
в т.ч. текущий налог на прибыль	17	(8 937 279)	(13 103 138)
отложенный налог на прибыль	17	(2 117 343)	(1 482 118)
Прочее	17	170 331	(640 432)
<b>Чистая прибыль отчетного периода</b>		<b>57 026 200</b>	<b>62 370 839</b>

#### СПРАВОЧНО

Результат от прочих операций, не включаемых в чистую прибыль периода		1 501 277	10 523 481
Совокупный финансовый результат периода		58 527 477	72 894 320
Базовая прибыль на акцию, руб.	24	28.54	31.21
Разводненная прибыль на акцию, руб.	24	28.54	31.17

Президент ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

  
Николаев В.К.

31 марта 2021 года



Главный бухгалтер ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

  
Дворецких А. В.

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах

#### ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 2019 год

Организация	<b>ПАО «Мобильные ТелеСистемы»</b>	Форма № 2 по ОКУД	<b>К О Д Ы</b>
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	0710002
Вид экономической деятельности	<b>Деятельность в области связи на базе беспроводных технологий</b>	по ОКПО	31/12/2019
Организационно-правовая форма/форма собственности	<b>Публичное акционерное общество/Совместная частная и иностранная собственность</b>	ИНН	52686811
Единица измерения	<b>тыс. руб.</b>	по ОКВЭД-2	7740000076
		по ОКОПФ/по ОКФС	61.20
		по ОКЕИ	12247/34
			384

Наименование показателя	Пояснение	2019 год	2018 год
Выручка	17	342 122 949	331 236 433
Себестоимость продаж	18	(161 966 153)	(157 825 639)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>180 156 796</b>	<b>173 410 794</b>
Коммерческие расходы	18	(50 084 217)	(46 725 494)
Управленческие расходы	18	(33 869 579)	(32 426 773)
<b>Прибыль от продаж</b>		<b>96 203 000</b>	<b>94 258 527</b>
Проценты к получению		7 056 589	8 956 887
Проценты к уплате	12	(37 289 699)	(33 029 316)
Процентный расход по обязательствам по аренде	5	(10 320 433)	(10 030 985)
Доля в чистой прибыли дочерних и ассоциированных предприятий	6	15 400 017	25 872 970
Прочие доходы	19	17 122 191	15 824 329
Прочие расходы	20	(8 333 980)	(81 550 000)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>79 837 685</b>	<b>20 302 412</b>
Текущий налог на прибыль	16	(13 103 138)	(12 368 529)
в т.ч. постоянные налоговые (активы) / обязательства	16	(784 672)	6 769 000
Изменение отложенных налоговых обязательств	16	(1 734 220)	176 591
Изменение отложенных налоговых активов	16	252 102	1 363 543
Налог на прибыль и налоговые санкции прошлых лет	16	(640 432)	(312 734)
<b>Чистая прибыль отчетного периода</b>		<b>64 611 997</b>	<b>9 161 283</b>

#### СПРАВОЧНО

Результат от прочих операций, не включаемых в чистую прибыль периода		10 523 481	7 745 456
Совокупный финансовый результат периода		75 135 478	16 906 739
Базовая прибыль на акцию, руб.	23	32.33	4.58
Разводненная прибыль на акцию, руб.	23	32.29	4.58



Президент ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

Корня А. В.

Главный бухгалтер ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

Дворецких А. В.