НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Факультет электронного обучения

Направление подготовки Менеджмент «Логистика»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему «Комплексный анализ логистической системы предприятия (на примере ПАО «Мобильные телесистемы»)»

Студент	*Луконькин Вячеслав Андреевич*	
	(Фамилия, имя, отчество)	*(подпись)*
Руководитель	*Панина Ирина Станиславовна*	
	(Фамилия, имя, отчество)	*(подпись)*

Москва 2020

Факультет онлайн обучения

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

_____Луконькина Вячеслава Андреевича_____

1. Тема ВКР: Комплексный анализ логистической системы предприятия (на примере ПАО «Мобильные телесистемы»)

2. Структура ВКР:

Введение

Глава 1. Теоретические основы организации логистической деятельности (системы) на предприятия

1.1 Понятие логистической системы предприятия, ее элементы, функции и свойства

1.2. Процесс проведения комплексного анализа логистической системы предприятия

1.3 Моделирование эффективных логистических систем

Глава 2. Анализ и оценка существующей логистической системы ПАО «Мобильные телесистемы»

2.1.Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2. Анализ организации логистической деятельности и логистической системы

2.3 Оценка эффективности логистической системы ПАО «Мобильные телесистемы»

Глава 3. Моделирование логистической системы ПАО «Мобильные телесистемы»

3.1. Предложения по разработке и внедрению новой модели логистической системы

3.2 Экономическое обоснование эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

3. Основные вопросы, подлежащие разработке.

Во введении рекомендуется обосновать актуальность выбранной темы, сформулировать цели и задачи работы, описать объект, предмет и информационную базу исследования.

Для написания **главы 1** рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме.

В параграфе 1.1 необходимо рассмотреть различные определения понятия «Логистическая система». Обозначить виды логистических систем: логистические систем прямыми связями, гибкие, эшелонированные. Показать, что логистической системе присущ.. определенные свойства, такие, как целостность, множественность целей, многофункциональность элементов, сложность и иерархичность структуры, а также динамичность процессов, имеющих стохастический характер.

В параграфе 1.2 обозначить и охарактеризовать основные этапы проведения комплексного анализа логистической системы, варианты использования результатов проведения такого анализа

В параграфе 1.3 необходимо рассмотреть процесс и способы моделирования эффективных логистических систем, основанного на результатах проведения комплексного анализа существующей логистической системы. Указать особенности моделирования.

Сделать выводы

Глава 2 должна быть посвящена анализу и оценке существующей логистической системы на анализируемом предприятии

В параграфе 2.1 необходимо представить общую организационно-экономическую и правовую характеристику объекта исследования

В параграфе 2.2 провести анализ организации логистической деятельности объекта исследования, описать работу и функции службы логистики и ее взаимодействие с другими подразделениями предприятия, выявить существующие проблемы в организации логистической деятельности.

В параграфе 2.3 провести комплексный, поэтапный анализ логистической системы объекта исследования, подробно описать его результаты, сформулировать прогнозы дальнейшего развития, с учетом проведенного анализа.

Сделать выводы

В **Главе 3** необходимо предложить комплекс мероприятий по разработке новой модели логистической системы

В параграфе 3.1 охарактеризовать необходимые мероприятия в рамках разработки эффективной модели логистической системы объекта исследования, описать основные этапы, сроки реализации и ожидания

В параграфе 3.2 провести необходимые расчеты в рамках оценки эффективности предлагаемых мероприятий и обоснованию прогнозов развития объекта исследования

В заключении необходимо отразить основные положения выпускной квалификационной работы и сформулировать общие выводы.

В приложение выносятся материалы, не являющиеся насущно важными для понимания решения конкретной задачи, но являющиеся актуальными для раскрытия те выпускной квалификационной работы

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Тебекин, А. В. Логистика : учебник / А. В. Тебекин. - Москва : Дашков и К, 2018. - 356 с.
2. Логистика / Гаджинский А.М., - 21-е изд. - М.:Дашков и К, 2017. - 420 с.
3. Галанов, В. А. Логистика: учебник / Галанов В. А. - 2 изд. - Москва : Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с.

Дополнительная литература:

4. Мищенко, А. В. Методы и модели управления ограниченными ресурсами в логистических системах : учеб. пособие / А.В. Мищенко. - 2-е изд., доп. — Москва : ИНФРА-М, 2018. - 185 с.
5. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.

Руководитель ВКР: __ __/Панина И.С.

Студент задание получил: «_30_» декабря 2019г.

Студент: /___Луконькин В.А.__

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....6
1 Теоретические основы организации логистической деятельности (системы) на предприятия.....10
1.1 Понятие логистической системы предприятия, ее элементы, функции и свойства.....10
1.2 Процесс проведения комплексного анализа логистической системы предприятия.....15
2 Анализ и оценка существующей логистической системы ПАО «МТС».....28
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....28
2.2. Анализ организации логистической деятельности и логистической системы 34
2.3 Оценка эффективности логистической системы ПАО «МТС».....44
3 Моделирование логистической системы ПАО «МТС».....53
3.1 Предложения по разработке и внедрению новой модели логистической системы.....53
3.2 Экономическое обоснование эффективности предлагаемых мероприятий..62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....69
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....71
ПРИЛОЖЕНИЯ.....77

ВВЕДЕНИЕ

В рамках современных преобразований экономической и социальной жизни отдельных государств происходит формирование глобального общества потребления, в котором главное место на рынке занимают интересы потребителя товаров и услуг. К деятельности производителей, поставщиков и продавцов на таком рынке предъявляются требования максимального удовлетворения запросов и потребностей покупателей. Удовлетворить потребности покупателя в наиболее короткие сроки по самой возможно только при условии хорошо налаженной логистики, обеспечивающей эффективность использования времени, финансовых и материальных ресурсов на протяжении всего процесса производства и потребления товаров и услуг.

Развитие рыночных отношений в России способствовало формированию приоритета потребителя, с традиционным для современного общества набором амбициозных потребностей, но не в полной мере повлияло на создание адекватной логистической инфраструктуры, позволяющей производителям удовлетворять требования рынка на уровне мировых стандартов[1]. И несмотря на то, что отдельные производители и продавцы прилагают максимум средств и усилий по созданию собственных логистических цепей и комплексов, отсутствие централизованной российской логистической системы заметно демонстрирует отставание нашей страны в части формирования современного эффективного рынка товаров и услуг. Эти обстоятельства актуализируют необходимость формирования национальной логистической модели, способной быть внедренной в российскую экономику с целью повышения ее эффективности и конкурентоспособности. Построение развитой логистической системы на уровни предприятий, является неотъемлемой частью формирования национальной логистической модели – долгосрочного процесса, который требует четкого и грамотного предварительного теоретического исследования и обоснования.

[1] Щербаков В. В. Логистика: учебник для академического бакалавриата / В. В. Щербаков [и др.] - М.: Издательство Юрайт, 2017, с. 54

Логистика в настоящее время считается значимым звеном деятельности предприятия, нацеленное на повышение эффективности и финансовых показателей. Повышение функционирования информационно логистической системы достигается способом наибольшей координации материальных и информационных потоков, что в свою очередь и считается одной из основных задач логистики. Для достижения поставленной задачи необходимо использовать все доступные средства и способы, в том числе: электронную обработку данных, стандартизацию материально-технических связей, многофункциональный анализ и структуризацию. Немаловажным является использование в процессе формирования логистической системы инновационных технологий, которые в свою очередь способствуют автоматизации используемых операций и в целом формализации основных процессов логистики.

Актуальность темы исследования. Разбирая актуальность избранной темы, прежде всего, необходимо рассматривать ее через призму экономического развития государства. Необходимо отметить, что переход к экономике рыночных отношений, диктует определенные требования, которые в свою очередь обеспечат повышение эффективности российской экономики в целом, а также конкурентоспособность российских товаров и услуг, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Современный этап экономического развития страны характеризуется ростом сервисного обслуживания с одной стороны, и высокой конкуренцией с другой. Это свидетельствует о том, что предложения по оказанию услуг уже превышают спрос на них. Для обеспечения экономической стабильности предприятия необходимо сформировать устойчивую логистическую систему, которая, прежде всего, направленна на развитие логистического сервиса и сокращение затрат, что позволит увеличивать спрос на предоставляемые услуги и добиться стабильного финансового результата.

Построение эффективной логистической системы предприятия с целью повышения финансовой эффективности немыслима без организации

материальных и информационных потоков обусловила актуальность более подробного изучения данной темы.

Изучению и исследованию логистики, анализу логистической системы предприятия, эффективности от ее внедрения посвящены работы таких ученых, как Т.В. Алесинская, И.М. Баско, В. А. Бороденя, О.И. Карпеко, И.И. Полещук, Т.М. Розина, В.В. Щербаков, Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева и другие.

Цель и задача исследования. Целью дипломной работы является разработка на основании комплексного анализа логистической системы предприятия, логистической системы ПАО «МТС».

Достижение поставленной цели возможно за счет решения определенных задач, а именно:

1) рассмотреть теоретические основы организации логистической деятельности;

2) определить понятие и сущность логистической деятельности, ее элементы, функции и свойства;

3) выявить процессы поведения комплексного анализа логистической системы;

4) осуществить анализ логистической системы ПАО «МТС»;

5) определить эффективность моделирования логических систем.

6) разработать предложения по разработке и внедрению новой модели логистической системы;

7) определить экономическое обоснование эффективности предлагаемых мероприятий.

Предмет и объект исследования. Предметом исследования являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе разработки мероприятий, направленных на совершенствование логистической системы.

Объектом исследования выступает Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (далее - ПАО «МТС»), относящееся к категории предприятий инфокоммуникационной индустрии.

Информационной базой работы послужили материалы отечественных и зарубежных специалистов, источники о финансово-хозяйственной деятельности организации, а также информация из средств печати, интернет - источники и другие материалы.

Методы исследования. В процессе исследования применялись методы сравнительного анализа, синтеза, прогнозирование, статистические методы обработки данных.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.3, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ПАО «МТС» при разработке мероприятий по повышению эффективности логистической системы в целом и сервисного обслуживания в частности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, подразделенных на параграфы, заключения и списка использованной литературы.

1 Теоретические основы организации логистической деятельности (системы) на предприятия

1.1 Понятие логистической системы предприятия, ее элементы, функции и свойства

Основные понятия об управленческой деятельности и представления об управлении были разработаны еще А. Смитом, Ф. Тейлором, Э. Демингом, Д. Джураном, А.Фейгенбаумом и другими[2]. Развитие теории управления изначально осуществлялось посредством исследования функционального управления.

С целью повышения эффективности деятельности компаний была необходима горизонтальная структуризация деятельности на производстве (по технологии). Так же структуризация производилась путем выделения взаимосвязанных операций направленных на изготовление товара, в том числе выделение управленческой деятельности по функциям.

Ф.Тейлор - основатель школы научного управления, разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции. Его идеи были изложены позже его последователями и соратниками (В. Селларс, Дж.Вартон, Г.Таун, Ф.Хелси, Г.Гантт и др.). Идеи структуризации процессов производственной деятельности легли в основу концепции процессного подхода.

В процессе развития основных понятий сформировалось понятие процессуальности производственно-управленческих действий. Суть данного понятия заключается в возможности структурирования любой деятельности, в том числе производственной, на самостоятельные составляющие.

Понятие процессного управления - как основа создания качественного продукта, сформировалось к 60-м гг.

До начала 60-х гг. XX в. страны с развитой рыночной экономикой характеризовались интенсивно развивающимся рынком. Предложение производителей были ограничены таким образом экономический спрос

[2] Баско, И. М. Бороденя В. А., Карпеко О. И. и др. Логистика. Учебное пособие под ред. д-ра е.н., проф. И. И. Полещук. - Минск: БГЭУ, 2014, с.34

превышал предложения производителей и продавцов, такая ситуация на рынке получила название «рынок продавца». В данных условиях экономические агенты направляли используемые методики менеджмента на насыщение рынка. Деятельность производителей была направлена на повышение конкурентоспособности посредством увеличения объемов производства и выпуск новой продукции, с этой целью расширялось и совершенствовалось производство. Логистические операции, такие как: транспортировка, хранение, организация сервиса для потребителя, послепродажное обслуживание - не развивалось.

К началу 60-х гг. в связи с перенасыщением рынка различными товарами и проблемами связанные со сбытом продукции начал формироваться рынок покупателя. Запросы потребителей стали более высокими, из-за перенасыщения рынка товарами и услугами на первый план при выборе производителя (продавца) выходят такие критерии как высокое качество, низкие цены, удобное обслуживание. Это в свою очередь способствовало развитию логистической деятельности на предприятиях, которая была направлена на повышение конкурентоспособности.

Имевшие место изменения потребовали осуществить модификацию используемых концепций, моделей управления, в том числе обеспечивающих организацию снабжения сырьем, и сбыт товара. В итоге начали интенсивно разрабатываться методы и модели оптимального размещения складов, определения оптимальных партий поставок, оптимальных схем маршрутов перевозок и т.д.

Американский социолог Дж.Томпсон в 1967 г., изучая процессы производства на предприятии выделяет в производственном цикле «технологическое ядро», которое призвано обеспечить устойчивость и воспроизводимость производственных бизнес-процессов на протяжении всего производственного цикла «вход - трансформация - выход»[3]. Идеи Дж.Томпсона

[3] Thompson J.D. Organizations in action; social science bases of administrative theory. - N.Y.:McGraw-Hill, 1967. [Электронный ресурс] // - Режим доступа: http://lpi.worldbank.org/ international (Дата обращения 27.09.2019г.)

были положены в основу современных базовых конфигураций процесса создания ценности продукта (таблица 1).

Таблица 1

Базовые конфигурации создания ценности продукта

Конфигурации	Описание
Цепочка создания ценности	В процессе трансформации сырья на входе к его ценности добавляется промежуточная ценность, а на выходе будет получен конечный продукт востребованный потребителем. Производственный процесс линеен, последователен, имеет начало и конец. Конкурентное преимущество достигается за счет классических экономических факторов: экономия за счет масштабов и экономия за счет совершенствования основных повторяемых операций.
Создание ценности	Конечный продукт уникален, контроль качества возможно только по отношению к получаемой информации и квалификации исполнителей. Характер задачи и решаемой проблемы определяет выбор и очередность задействованных ресурсов и соответственно величину издержек. При этом величина издержек не коррелирует с величиной создаваемой ценности конечного продукта, а конечная ценность заключена не только в продукте, но и в способе его получения, поскольку потребитель участвует в производственном процессе. Производственный процесс последователен лишь в пределах одного итерационного цикла.
Сеть создания ценности	Создание инфраструктуры, объединяющей потребителей, которая создает ценность сетевого продукта. Имеет значение размер сети и качество клиентской базы. Производственные процессы сети разделяются на процессы создания и поддержания инфраструктуры.

Американские специалисты разработали различные подходы к управлению, которые успешно применялись в Японии после второй мировой войны. Впоследствии данные подходы трансформировались в подход, названный всеобщим управлением качеством [4]. В 1987г. в США на основе существующих методик управления, а также японского опыта, была принята модель управления, описанная критериями премии качества имени М.

[4] Мищенко, А. В. Методы и модели управления ограниченными ресурсами в логистических системах : учеб. пособие / А.В. Мищенко. - 2-е изд., доп. — Москва : ИНФРА-М, 2018, с.54

Болдриджа[5]. Аналог указанной модели в Западной Европе был утвержден только в 1991г. В 1997г. в России был проведен конкурс среди предприятий и организаций по критериям Европейской премии качества. В 1987г. международная организация по стандартизации ИСО утвердила ряд стандартов.

В настоящее время процессный подход применяется достаточно широко в современных управленческих концепциях (табл.2).

Таблица 2

Процессный подход в управленческих концепциях

Управленческие концепции	**Место процессного подхода в управленческой концепции**
Организация производства	В основе организации производства – понятие производственного процесса как совокупности всех действий осуществляемых на предприятии для изготовления конкретных видов продукции.
Управление качеством	Процессный подход является ключевым принципом обеспечения качества продукции. Его суть – выполнение каждой работы есть процесс, функционирование организации – это цепочка взаимосвязанных процессов необходимых для выпуска продукции.
Логистика	Процессный подход – основа логистической концепции – производство товаров и услуг рассматривается как единый непрерывный процесс движения предметов труда от начальной формы до конечного продукта. Цель логистики – повышение эффективности функционирования организации, посредством управления потоками материальных ресурсов. Предмет изучения не сами материальные ресурсы а их движение.
Управление проектами	Для достижения поставленных целей должна быть определена последовательность действий над объектами управления – это процесс имеющий определенную цикличность.
Философия бережливого производства	Данная концепция направлена на сокращение всех видов потерь во всех сферах деятельности организации, снижая тем самым затраты и сроки производства продукции и повышая итоговый доход.

[5] Круглов М.Г., Сергеев С.К., Такташов В.А. и др. Менеджмент систем качества: Учеб. пособие/ М.: ИПК, Изд. стандартов, 2015, с.56

Исходя из истории развития управленческих концепций в США, странах Западной Европы, Японии, Юго-Восточной Азии и предприятий России, можно сделать следующие основные выводы:

1) Основополагающие принципы управления по существу, одинаковы для любого производства, сферы услуг или органов государственного управления. Подтверждением этому являются модели управления организациями, представленные международными и государственными премиями качества и стандартизованные системы общего управления качеством:

- ИСО 9000:1994. Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества.

- ИСО 9001:1994. Модель системы обеспечения качества.

- ИСО 9004:1994. Управление качеством и элементы системы качества.

- ИСО/ПСК 2 9001:2000. Системы общего руководства качеством. Требования.

- ИСО/ПСК 2 9001:2000. Системы общего руководства качеством. Методические указания по осуществлению улучшений.

2) Система управления разрабатывается «сверху» и распространяется по иерархии на всю организацию.

3) Предприятие, организация является целенаправленной бизнес системой, которая реализует свою деятельность через взаимосвязанные процессы.

Руководство компании должно способствовать непрерывному совершенствованию бизнес-процессов. Хозяйственная деятельность предприятия должна быть направленна на эффективное управление материальными потоками и осуществляться посредством логистической системы. В настоящее время создание и функционирование логистической системе на предприятии приобретает положение одной из наиболее важных функций всего процесса производства. Эффективная логистическая система позволяет торговым системам адекватно реагировать на изменения рынка и

требования потребителей. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе приобретает сегодня тот, кто компетентен в области логистики, владеет ее методами.[6]

С развитием компьютерных технологий, а также в связи с применением системного анализа в программировании процессный подход нашел свое применение и позволил реализовать идеи логистического управления на практике. Использование информационных технологий позволило поднять эффективность управления материальными потоками на принципиально новый уровень. С целью повышения эффективности управления начали создавать информационные системы и информационные службы, как на уровне отдельных предприятий, так и для обслуживания нескольких компаний.

Итак, становление логистической системы неразрывно связано с управленческой деятельностью и менеджментом в целом.

С позиции менеджмента логистику можно рассматривать как стратегическое управление материальными потоками в процессе снабжения: закупки, перевозки, продажи и хранения материалов, деталей и готового инвентаря (техники и прочего). Понятие включает в себя также управление соответствующими потоками информации, а также финансовыми потоками. Логистика направлена на оптимизацию издержек и рационализацию процесса производства, сбыта и сопутствующего сервиса как в рамках одного предприятия, так и для группы предприятий.

1.2 Процесс проведения комплексного анализа логистической системы предприятия

В настоящее время роль логистических систем в рамках общего менеджмента невозможно недооценивать, так как в конечном итоге от ее эффективности зависит конечный финансовый результат предприятия. Результат эффективной логистической деятельности, представляется возможным оценить посредством верификации системы экономической

[6] Круглов М.Г., Сергеев С.К., Такташов В.А. и др. Менеджмент систем качества: Учеб. Пособие / М.: ИПК, Изд. стандартов, 2015, с.56

информации в виде финансовых показателей, которые оказывают влияние на общую финансовую ситуацию. Прежде всего, оценивается экономическая эффективность, и целесообразность всех процессов хозяйственной деятельности экономического субъекта инструментом данной оценки становится общеэкономический анализ.

Экономический анализ является одной из форм познания окружающей действительности как раздела философии науки. Познание осуществляется с помощью научного исследования, в котором данные наблюдений и экспериментов истолковываются с помощью научных теорий. Рассматривая вопрос более конкретно, необходимо указать, что методология, как общая теория метода, в исторической практике формировалась в связи с необходимостью обобщения тех методов, средств и приемов, которые открывались с развитием науки. Исторически первоначально проблемы методологии разрабатывались в рамках философии (диалектический метод Сократа и Платона, индуктивный метод Бэкона, рационалистический метод Фихте, диалектический метод Гегеля и Маркса, феноменологический метод Гуссерля и т. д.), особенно таких ее разделов, как гносеология и диалектика[7].

Метод экономического анализа является способом исследования и познания экономических явлений в их становлении и развитии на всех уровнях управления, поэтому базируется на материалистической диалектике и экономической теории рынка. Под методом экономического анализа необходимо понимать диалектический способ изучения деятельности и хозяйственных процессов. Указанный метод основывается на совокупности взаимосвязанных показателей, которые отражают экономическую деятельность объекта анализа. Изучение осуществляется в комплексе и невозможно исследование отдельного показателя в отрыве от других.

Таким образом, метод экономического анализа представляет собой совокупность способов изучения хозяйственной деятельности предприятий

[7] Философия науки в вопросах и ответах / В. П. Кохановский, Т. Г. Лешкевич, Т. П. Матяш, Т. Б. Фатхи. 2-е изд. Ростов н/Д : Феникс, 2016, с.38

путем выявления и определения взаимосвязей изучаемых показателей и состоит из следующих элементов:

1) выявление изучаемого явления;

2) детализация;

3) сравнение;

4) определение величины влияния факторов или элиминирование;

5) обобщение.

Всестороннее исследование невозможно без применения всех названных элементов.

Экономический анализ логистической системы является функцией управления. Данная функция направлена на исследование составных частей, элементов изучаемой системы и определение сущности, закономерностей, тенденций, экономических и социальных процессов, хозяйственной деятельности предприятия на всех уровнях.

Необходимо различать управленческий и финансовый анализ при этом они не исключают друг друга, а дополняют. Финансовый анализ включает в себя экономический, поэтому, когда речь идет об экономическом анализе, предполагают финансовый, и наоборот. Управленческий же анализ детализирует общие выводы, полученные в результате финансового анализа.

Если рассматривать логистический анализ в разрезе экономического анализа, нужно отметить что его основой является концепция общих (тотальных) затрат.[8] Концепция общих (тотальных) затрат появилась вследствие роста общих издержек обращения при сокращении их на отдельных логистических операциях. С целью оптимизации общих затрат необходимо провести комплексный анализ затрат логистической деятельности в контексте всей экономической деятельности предприятия. Данный анализ и его результаты позволят оценить уровень и эффективность логистического менеджмента, который влияет в итоге на уровень общих затрат, а так же на прибыль, рентабельность и другие финансовые показатели. Необходимо

[8] Канке А. А., Кощевая И. П. Логистика: учебник. 2-е изд., испр. и доп. М.: Форум; ИНФРАМ, 2014, с.12

отметить что логистический анализ прежде всего направлен на установление уровня логистических затрат и их эффективность. К методам анализа логистических затрат относятся:[9]

1) стратегический анализ логистических затрат;

2) стоимостной анализ – состоит в изучении состава затрат и направлен на снижение затрат в целом;

3) функционально-стоимостной анализ - состоит в тщательном изучении отдельных этапов процесса выполнения заказов, возможности их стандартизации с целью перехода на менее затратные технологии.

Таким образом, необходимо отметить, что при анализе логистическая деятельность рассматривается с нескольких позиций:

а) оценка технологии физического распределения;

в) оценка состава логистических затрат;

с) оценка финансового состояния фирмы.

Все методы анализа логистической системы могут осуществляться в отдельности или в комплексе - дополняя друг друга. Комплексный анализ логистической системы позволяет получить полную информацию относительно эффективности логистического менеджмента реализованного на предприятии. Эффективно выстроенная логистическая система оказывает существенное влияние на конечный финансовый результат компании. В связи с этим комплексный финансовый анализ предоставляет информацию об эффективности существующей логистической системы и позволит в случае необходимости принять необходимые меры по внедрению определенных методик, которые будут способствовать повышение эффективности логистической системы в целом.

На фоне разнообразия методов экономического анализа, необходимо отметить такие как:

- метод сравнения,

---

[9] Логистика: Учебник /Под ред. Б.А. Аникина: 2-е изд., перераб. И доп. - М.: ИНФРА - М, 2014, с.72

- метод группировки,

- балансовый метод,

- графический метод.

Комплексный финансовый анализ производится от целого к частному и осуществляется с помощью следующих методик (рис.1):

1) горизонтальный метод - необходимо сравнить каждую позицию отчетной формы (документации) с данными указанного периода. На основании полученных данных строятся аналитические таблицы, с отражением абсолютных балансовых показателей, и относительных показателей темпов роста;

2) вертикальный метод - определяется структура общего баланса и его показатели, влияние каждой позиции на результат в целом, это в свою очередь позволяет определить удельный вес каждой статьи баланса на фоне итогового результата[10].

3) трендовый метод – анализу подвергаются показатели нескольких периодов (месяц, триместр, квартал и т.д.) и при помощи математической обработки существующих динамик происходит идентификация тренда. Трендовый анализ определяет показатели для будущих периодов;

4) метод относительных показателей (коэффициентов) - при помощи данного метода устанавливается взаимосвязь показателей отчетности;

5) сравнительный (пространственный) метод - анализу подвергаются отдельные показатели структурных подразделений предприятия (подразделений, цехов) с показателями в целом предприятия;

6) факторный метод – анализируются обособленные факторы с целью определения степени их влияния на результативные показатели.

[10] Кузовкова Т.А., Володина Е.Е., Кухаренко Е.Г. Экономика отрасли инфо коммуникаций. Учебное пособие для вузов. - М.: Горячая линия - Телеком, 2014, с.56

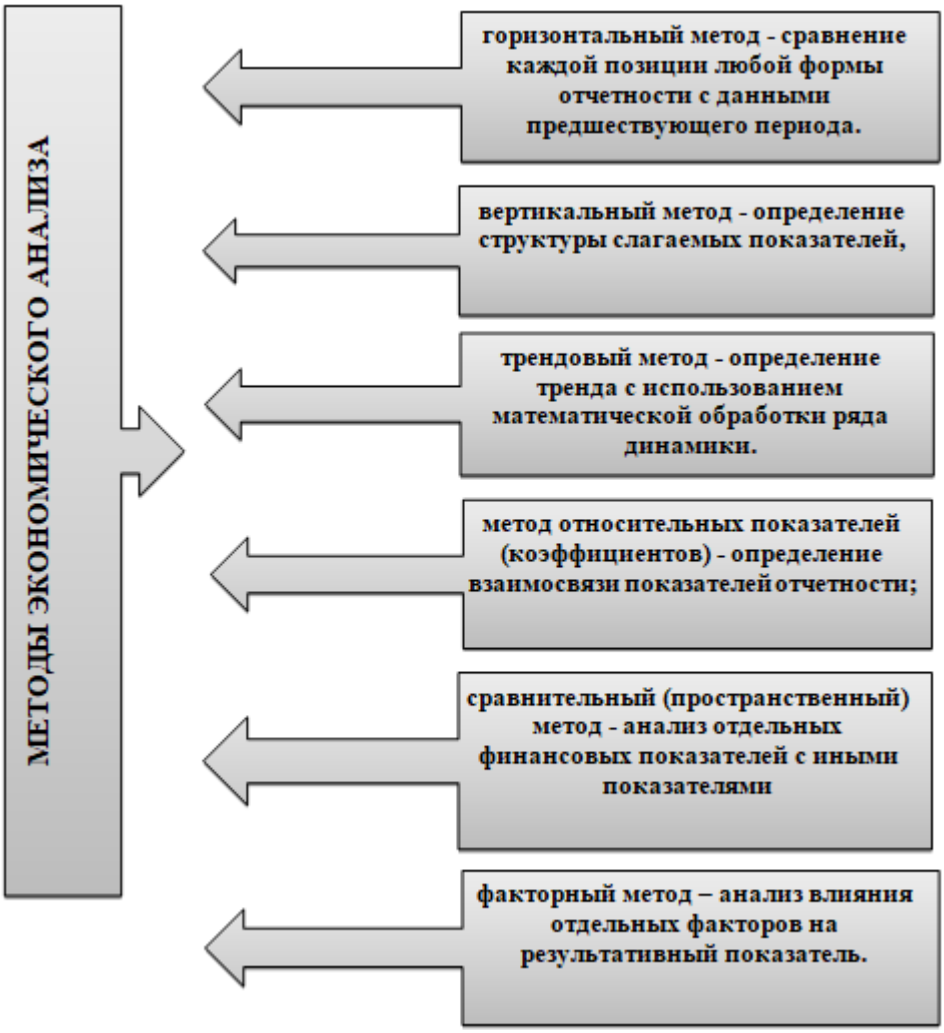


Рисунок 1 - Методы экономического анализа

В своей совокупности указанные приемы и способы, применяемые при оценке хозяйственных процессов на предприятии, образуют методику экономического анализа логистической системы. Методика экономического анализа логистической системы основана на перечисленных областях: экономики, статистики и математики. [11]

На современном этапе существуют различные методики проведения экономического анализа. Данные методики имеет целью максимально полно и точно установить процессы хозяйственной деятельности на предприятии, установить их закономерности, цикличность, эффективность и выявить слабые

[11] Логистика / Гаджинский А.М., - 21-е изд. - М.:Дашков и К, 2017, с.54

места управленческой концепции, в том числе, и в рамках логистической системы.

1.3 Моделирование эффективных логистических систем

На современном этапе в условиях нестабильности экономических связей и рыночной среды, обострении конкуренции, в том числе в связи с выходом на отечественный рынок иностранных компаний эффективное функционирование предприятия зависит от мероприятий направленных на повышения эффективности логистической системы. Достижение адаптации деятельности предприятия к постоянно изменяющимся условиям современного рынка товаров и услуг компании обеспечивается построением соответствующей логистической концепции.[12]

Логистическая система включает различные виды деятельности: информационный обмен, транспортировка, управление запасами, складским хозяйством и т.д. (рис.2).

Логистическая система представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов, направленных на создание потребительской стоимости с наименьшими общими издержками.

Создание эффективной логистической системы предприятия и оценка ее результативности в современных условиях не возможны без использования современных информационных технологий. Передовая компьютерная техника и программное обеспечение дает возможность существенно улучшить скорость и качество управленческих решений.

Реализация большинства логистических концепций (систем), таких как SDP, JIT, DDT и других была бы невозможна без использования локальных вычислительных сетей, телекоммуникационных систем, информационно программного обеспечения, информационных технологий.[13]

---

[12] Дорошев В. И. Введение в теорию логистики. Учебное пособие / В.И. Дорошев. - М., ИНФРА-М., 2014, с.68

[13] Галанов, В. А. Логистика: учебник / Галанов В. А. - 2 изд. - Москва : Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015, с.52

Разнообразные информационные потоки, циркулирующие внутри и между элементами логистической системы, образуют своеобразную логистическую информационную систему, которая может быть определена как интерактивная структура, состоящая из персонала, оборудования и процедур (технологий), объединенных связанной информацией, используемой логистическим менеджментом для планирования, регулирования, контроля и анализа функционирования логистической системы.



Рисунок 2. Логистическая цепь ПАО «МТС»

Следует отметить, что информация является одной из важных составляющих логистических процессов в современных системах поставок ресурсов, она становится инструментом интеграции поставщиков, производителей и потребителей.

Для обеспечения успешного взаимодействия всех участников логистической системы и оценки их деятельности логистическим менеджерам необходима как стратегическая, так и оперативная информация о состоянии и

изменении всех ресурсов логистики. Прежде всего, речь идет о логистической информации, которая характеризует протекание бизнес-процессов и должна быть выражена в количественных показателях.[14]

Для того чтобы повысить эффективность логистической системы, необходим постоянный анализ ресурсного потенциала, степени его использования в интегрированных цепях поставок посредством изучения протекающих процессов и полученных логистических результатов. Управлять результатом эффективной системы означает совершенствование логистических процессов, постановка реальных целей и выявление недостатков с помощью диагностики. Через изменение результативности устанавливается структура соответствия между различными комбинациями ресурсов.

Эффективная логистическая система обеспечивает:

1) управление ресурсами,
2) управление процессами,
3) оперативное планирование ресурсов,
4) контроль закупок,
5) контроль общих затрат,
6) управление снабжением и запасами.

Схема формирования программы повышения результативности логистической системы представлена в табл. 3.

Насколько логистическая система отвечает своему предназначению, можно судить по ее результативности и величине присущих ей общих затрат. Результативность логистической системы предприятия определяется доступностью запасов, качеством поставок, информационным обеспечением и т.д.

Описанный принципиальный подход к управлению результативностью используется в системах класса MRP/ERP и SCM.

Однако в настоящее время не существует универсальной модели оценки эффективности логистической системы, способной учитывать все переменные,

[14] Табикин А. В. Логистика : учебник / А. В. Тебекин. - Москва : Дашков и К, 2018, с.64

все ситуации и все возможные сценарии. В то же время развитие теорий организации и управления современным производством требует постоянного совершенствования этой оценки.

Таблица 3

Схема формирования программы повышения результативности логистической системы ПАО «МТС»

Анализ деятельности поставщиков	**Определение целей**	**Измерительные процедуры**	**Моделирование процессов и услуг**	**Улучшение параметров процессов услуг и результатов**
Определение конечного продукта	Уточнение целей логистической системы	Измерение производительности на основе метода добавленной стоимости	Моделирование логистических процессов и услуг	Более эффективное осуществление процессов
Соответствие поставляемого продукта запросам клиентов	Выяснение перспективы достижения целей	Способы сбора данных	Соответствие услуг целям	Более эффективное осуществление поставок ресурсов
Определение недостатков	Привязка целей к услугам и процессам	Отбор данных, позволяющих проводить постоянное совершенствование процессов	Внедрение новых информационных технологий	Развитие коммуникационных каналов и логистических стандартов

Концепция логистики предполагает комплексный анализ логистических затрат. Для оценки эффективности логистической системы, предлагается к использованию стратегическая модель прибыли (СПМ) показанная на рисунке 3.

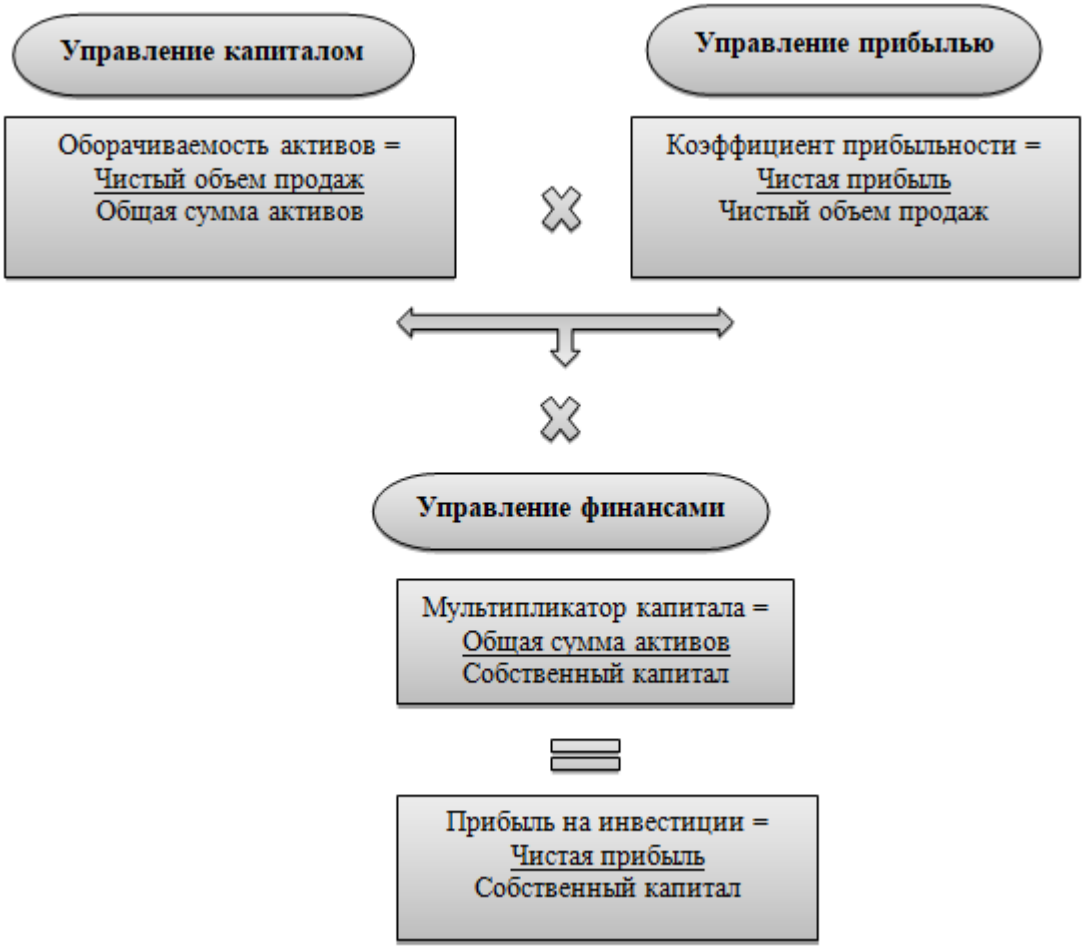


Рисунок 3 - Стратегическая модель прибыли предприятия

К компонентам стратегической модели прибыли относятся:

а) коэффициент прибыльности - прибыль после уплаты налогов показатель рентабельности экономической деятельности предприятия;

б) оборачиваемость активов - чистый объем продаж и общая сумма активов;

в) доход на активы (чистая прибыль) - произведение коэффициента прибыльности и оборачиваемости активов;

г) структура капитала - соотношение заемных и собственных средств предприятия (общая сумма активов: на собственный капитал);

д) прибыль на инвестиции (на собственный капитал):

- произведение дохода на активы и соотношения между собственными и заемными средствами компании;

- произведение коэффициента прибыльности, оборачиваемости активов и соотношения между собственными и заемными средствами компании.

Результирующим показателем является прибыль на инвестиции. Низкая величина отношения чистой прибыли к собственному капиталу компании свидетельствует о том, что деятельность ведется не слишком успешно. Для этого может быть несколько причин: неэффективное и нерезультативное управление производством, распределением, финансами и слабое общее руководство; неблагоприятные общие экономические условия; перенакопление активов фирмы и т. п. Высокое значение отношения чистой прибыли к собственному капиталу компании является результатом эффективного управления.[15]

Использование стратегической модели прибыли позволяет получить оценку экономической эффективности и установить изменение показателей и выявить резервные источники роста при анализе затрат и результатов деятельности.

В результате рассмотрения методов комплексного анализа и изучения основных способов оценки эффективности логистической системы, было установлено следующее:

1) Экономический анализ логистической системы является функцией управления. Данная функция направлена на исследование составных частей, элементов изучаемой системы и определение сущности, закономерностей, тенденций, процессов хозяйственной деятельности предприятия на всех уровнях.

2) Логистический анализ в разрезе экономического анализа основан на концепции общих (тотальных) затрат. Концепция общих (тотальных) затрат появилась вследствие роста общих издержек обращения при сокращении их на отдельных логистических операциях. С целью оптимизации общих затрат необходимо провести комплексный анализ затрат логистической деятельности

[15] Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. / Т.В. Алесинская. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015, с. 46

в контексте всей экономической деятельности предприятия. Данный анализ и его результаты позволят оценить уровень и эффективность логистического менеджмента, который влияет в итоге на уровень общих затрат, а так же на прибыль, рентабельность и другие финансовые показатели.

3) К методам анализа логистических затрат относятся:

а) стратегический анализ логистических затрат[16];

б) стоимостной анализ - состоит в изучении состава затрат и направлен на снижение затрат в целом;

в) функционально-стоимостной анализ - состоит в тщательном изучении отдельных этапов процесса выполнения заказов, возможности их стандартизации с целью перехода на менее затратные технологии.

Все методы анализа логистической системы могут осуществляться в отдельности или в комплексе - дополняя друг друга. В своей совокупности указанные приемы и способы, применяемые при оценке хозяйственных процессов на предприятии, образуют методику экономического анализа логистической системы.

[16] Гаджинский А. М. Практикум по логистике / А. М. Гаджинский. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2015, с.58

2 Анализ и оценка существующей логистической системы ПАО «МТС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») - ведущая компания в России и странах СНГ по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания, цифровых сервисов и мобильных приложений, финансовых услуг и сервисов электронной коммерции, а также конвергентных ИТ-решений в сфере системной интеграции, интернета вещей, мониторинга, обработки данных и облачных вычислений.

На российском рынке мобильного бизнеса МТС - традиционный лидер по количеству абонентов, выручке и рентабельности бизнеса. В России, Украине, Беларуси, Армении и Туркменистане услугами мобильной связи Группы МТС пользуются около 110 миллионов абонентов. ПАО «МТС» с дочерними компаниями обслуживает в России 80 миллионов абонентов; ПрАО «МТС Украина» в Украине - около 21 миллиона; СООО «Мобильные ТелеСистемы» в Беларуси - 5,2 миллиона; ЗАО «К-Телеком» (ВиваСелл-МТС) в Армении - 2,1 миллиона; ХО «МТС-Туркменистан» в Туркменистане - 1,7 миллиона абонентов. В России, Беларуси и Армении группа компаний МТС оказывает услуги мобильной связи в стандартах GSM, UMTS и LTE, в Украине - GSM, UMTS и CDMA-450, в Туркменистане - GSM и UMTS.

МТС предоставляет услуги фиксированной телефонии, широкополосного доступа в Интернет и цифрового кабельного телевидения в более чем 200 городах во всех федеральных округах РФ. Крупнейшим оператором фиксированной связи Группы МТС является ПАО «Московская городская телефонная сеть» (МГТС).

МТС через свою 100% дочернюю компанию АО «РТК» располагает крупнейшей в России непродовольственной розничной сетью из 5 700 салонов связи по обслуживанию клиентов, продаже мобильных устройств, предоставлению финансовых и банковских услуг.

Стратегия развития Группы МТС «3Д» («Данные, Диджитализация, Дивиденды») направлена на укрепление лидерства на российском телекоммуникационном рынке и ИТ-рынке за счет роста проникновения услуг передачи данных и мобильного интернета, продвижения инновационных цифровых и конвергентных решений для широкого круга пользователей, повышения операционной эффективности и инвестиционной привлекательности компании для акционеров.

МТС активно диверсифицирует бизнес, осваивая новые направления. В партнерстве с МТС Банком компания предоставляет банковские и финансовые услуги в салонах связи, а также финансовые сервисы и приложения на мобильных устройствах. Сейчас около 16 миллионов человек или 20% абонентов МТС в России пользуются финансовыми услугами под брендом МТС.

МТС - лидер в сегменте межмашинных соединений (M2M) в России с наибольшей 40%-ной долей рынка по количеству SIM-карт. С приобретением в 2015 году АО «Энвижн Груп» МТС оказывает услуги системной интеграции для удовлетворения запроса корпоративного и государственного секторов на комплексные телеком- и ИТ-решения. Трансформируясь в ИТ-компанию, МТС наряду с организацией сетей связи и ШПД поставляет клиентам различные решения в сфере интернета вещей, автоматизированного управления и облачных вычислений, сбора, обработки и хранения данных, мониторинга, навигации, охраны, информационной безопасности, электронного документооборота.

Для исследования перспективных направлений и ускорения запуска новых продуктов и услуг в компании работает Центр инноваций, объединяющий специалистов Группы МТС. Компания тесно сотрудничает с ведущими мировыми производителями телекоммуникационного оборудования и ПО, тестируя новые технологии сверхскоростной передачи данных 5G и IoT.

Строение организации управления в компании базируется на позиции

подвластности нижестоящих служащих вышестоящим, и работает аналогично своего рода скелетом, материализует все типы отношений компании с покупателями, как во внутренней среде, так и во внешней. По размаху управления организационная структура компании нацелена на наиболее ограниченный объем координации сотрудников, другими словами, малозначительная доля подчиненных приходится на одного руководителя, что способствует упрощению ратификации управленческих решений, активизирует обмен сведениями, и повышает уровень контроля внутри неформальной системы. Организационная структура предприятия представлена в приложении 1.

Линейная организационная структура, по которой исполняется сейчас

управление ПАО «МТС», основывается на принципе единства распределения поручений, сообразно которому право отдавать постановления имеет лишь вышестоящая инстанция. Соблюдение данного принципа обязано гарантировать согласие управления.

Управление предприятия аналогично уделяет много времени охране труда. Безопасность сотрудников - основная составляющая корпоративной социальной ответственности Компании. При построении комплаенс[17] программы «Система управления охраной труда» компания руководствуется применимым российским и международным законодательством, а также локальными нормативными документами по охране труда.

В Компании функционирует двухуровневая система управления охраной труда, сфокусированная на создании безопасных условий труда, предупреждении производственного травматизма и организации обучения персонала правилам безопасного труда.

В рамках программы проводятся:

[17] Система Комплаенс (Compliance System) – это признанная международная система противодействия угрозам и управления рисками, которая обеспечивает соответствие деятельности организации (компании) требованиям государственных органов, саморегулируемых общественных и иных организаций, соответствие нормам права, правилам, рекомендациям и стандартам, регламентирующим деятельность организации (компании). http://compliance.su

а) специальная оценка условий труда и производственный контроль, с целью идентификации и минимизации рисков;

б) медицинский осмотр;

в) обучение сотрудников и специалистов в области охраны труда;

г) обеспечение работников спецодеждой, спец обувью и другими средствами индивидуальной защиты;

д) различные мероприятия и коммуникации с целью пропаганды вопросов охраны труда;

е) контрольные процедуры различных уровней, а также осуществляется взаимодействие с регуляторными органами.

В 2017 г. персонал в количестве 16 917 человек прошли внешнее и внутреннее обучение по охране труда. По состоянию на 31 декабря 2017 г. в Корпоративном центре Группы МТС и филиалах ПАО «МТС» оценено 24 456 рабочих мест (92% от общего количества рабочих мест). Сотрудники МТС, занятые на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, проходят предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры. За отчетный период в ПАО «МТС» прошли предварительные и периодические медицинские осмотры 3021 и 8301 человека соответственно. По результатам периодических медицинских осмотров 35 работников нуждались в переводе на другую работу - в их функционал были внесены соответствующие изменения, 52 работникам было рекомендовано санаторно-курортное лечение, которое они могли получить за счет средств Компании.

Система управления охраной труда в ПАО «МТС» получила признание на федеральном, областном и региональном уровнях. В 2017 г. ряд филиалов МТС стали призерами различных смотров-конкурсов по охране труда. Помимо всего этого, управление проводит различные семинары и курсы по повышению квалификации сотрудников.

МТС - один из крупнейших российских работодателей в России. В компаниях Группы на рынках присутствия работают свыше 69 тысячи человек,

в МТС в России - около 29 тысяч человек. Компания традиционно входит в топ-5 рейтинга наиболее привлекательных российских работодателей.

Компания активно участвует в социальных программах и благотворительных проектах, направленных на поддержку незащищённых слоев населения, лечение больных детей, развитие детского творчества. Ежегодно проектами благотворительности и корпоративной социальной ответственности МТС охвачено свыше 10 млн человек.

МТС - бессменный лидер на российском рынке мобильной связи по абсолютным значениям выручки, OIBDA, маржи OIBDA - в 2017 году эти показатели составили соответственно 103,8 миллиарда рублей, 41,0 миллиарда рублей и 39,6%. Консолидированная выручка Группы МТС выросла в 2017 году на 2,1% до 435,7 миллиарда рублей, опередив динамику ключевых рынков присутствия, а скорректированный показатель OIBDA составил 169,3 миллиарда рублей. МТС является одной из компаний - «голубых фишек» российского рынка акций и входит в число крупнейших мобильных операторов мира по размеру абонентской базы. С июня 2000 года акции МТС котируются на Нью-йоркской фондовой бирже под кодом МВТ. Крупнейшим акционером ПАО «МТС» является ПАО АФК «Система», которое с учетом косвенного участия через подконтрольные компании владеет 51,11% акций оператора, остальные 48,88% акций находятся в свободном обращении.

В таблице 4 представлены основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ПАО «МТС» за 2016-2018 г.г.

Данные таблицы показывают, что за период 2016-2018 г.г. стоимость основных средств предприятия снизилась на 7.1%, так же, как и величина оборотных активов на 16.6%. Эти показатели характеризуют уменьшение доли собственного капитала предприятия. Выручка увеличилась на 38%, в связи с увеличением оборота продаж продукции компании. Произошло увеличение производительности труда на 53,92%, не смотря на то, что численность персонала сократилась на 9.7%.

Таблица 4

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ПАО «МТС» за 2016-2018 г.г.

	Показатели	2016г	2017г	2018г	Изменения			
					2017-2018		2016-2018	
					Абс (гр.4-гр.3)	% (гр4-3)/ гр.3× 100	Абс (гр.4-гр.2)	% (гр4-гр2) /гр.2 ×100
1	**Выручка (тыс. руб)**	315,6	426,6	435,7	9.1	2,1	120,1	38
2	**Себестоимость продаж**	167,3	165,5	161,3	-4.2	-2,5	-6	-3,6
3	**Валовая прибыль**	148,3	148,8	162,5	13.7	9,2	14,2	9,6
4	**Управленческие расходы**	28,7	29,9	32,0	2.1	7,0	3,3	11,5
5	**Коммерческие расходы**	46,8	48,2	48,1	-0.1	-0,2	1,3	2,8
6	**Прочие расходы**	57,8	45,6	11,5	-34.1	-74,7	-46,3	-80,1
7	**Прибыль от продаж**	72,8	70,8	82,3	11.5	16.2	9,5	13,04
8	**Доходы от участия в других организациях**	5,8	24,7	29,1	4.4	17,8	2,33	40,17
9	**Прочие доходы**	15,8	37,3	67.0	29.7	79,6	51,2	324
10	**Чистая прибыль**	49,5	48,5	56.0	7.5	15,4	6,3	13,1
11	**Внеоборотные активы**	406,9	439.4	473,7	34.3	7,8	66,8	1,64
12	**Основные средства**	180,6	173,1	167,7	-5.4	-3,1	-12,9	-7,1
13	**Оборотные активы**	129,9	47,0	108,3	61.3	130	-21,6	-16,6
14	**Численность ППП (чел.)**	30,8	28,9	27,8	-1.1	-3,8	-3	-9,7
15	**Фонд оплаты труда**	29,1	30,3	28,9	-1.4	-4,6	-0,2	-0,68
16	**Производительность труда работающего тыс.руб. (стр.1/стр.14)**	10,2	14,8	15,7	0.9	6,1	5,5	53,92
17	**Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр15/стр14)**	0,94	1,04	1,03	-0.01	- 0,9	-0,09	9,6
	Фондоотдача (стр1/стр11)	1,75	2,46	2,59	0.13	5,3	0,84	48
18	**Оборачиваемость активов раз (стр1/стр13)**	2,43	9,07	4,02	-5.05	-55,6	1,5	61,7

Продолжение табл.4

19	**Рентабельность продаж, % (стр11/стр1) ×100%**	0,16	0,12	0,13	0.01	8,3	-0,03	18,7
20	**Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)**	0,76	0,57	0,55	-0.02	3,5	-0,21	27,6

Валовая прибыль увеличилась на 9,6 %. Коммерческие расходы увеличились на 2.8%, в связи с увеличением затрат на рекламу, маркетинговые исследования, транспортировку. Увеличение управленческих расходов на 11.5% связано с увеличением общехозяйственных расходов.

Чистая прибыль увеличилась на 13.1%, что связано с увеличением прибыли до налогообложения. Показатели рентабельности продаж и производства снизились на 18.7%, этому способствовало превышение темпов роста выручки о реализации над темпами роста прибыли от продаж.

2.2. Анализ организации логистической деятельности и логистической системы

Основными конкурентами ПАО «МТС» в масштабах России являются федеральные операторы сотовой связи: Билайн (ПАО «Вымпел-Ком) и ПАО «МегаФон». На уровне отдельно взятых регионов конкурентами являются несколько региональных сотовых компаний, таких как Tele, Смартс, Уралсвязьинформ , а также ряд региональных операторов, преимущественно действующих в пределах одного субъекта Российской Федерации.

Компания МТС укрепила лидерство в России и по итогам 2017 года продолжила увеличивать отрыв от основных конкурентов по ключевым финансовым показателям. Причины - рост потребления мобильного интернета, высокие продажи смартфонов и активное использование цифровых услуг, в том числе мобильных приложений.

Логистика российских телекоммуникационных компаний развивалась в качестве вспомогательной в направлении централизации и оптимизации затрат. И сегодня логистика обязана решать полномасштабную задачу управления

запасами и цепями поставок. Именно на этом этапе своей эволюции она перестает быть придаточной функцией, становясь деятельностью, тесно интегрированной как с финансовыми целями компании, так и с операционными задачами.

На рисунке 4 представлены позиции основных российских компаний на рынке сотовой связи.

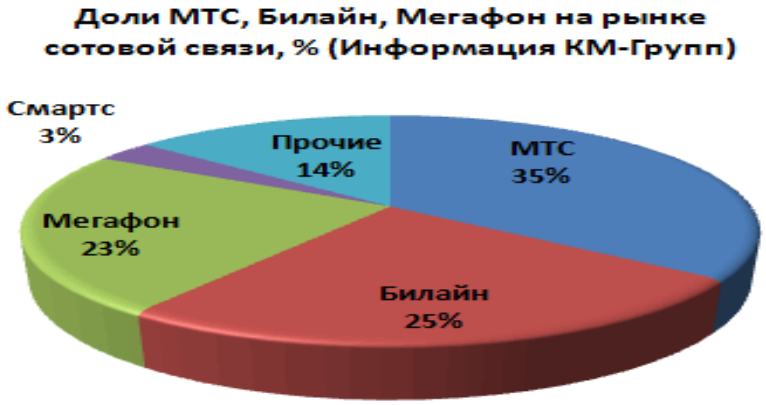


Рисунок 4. Позиции основных российских компаний на рынке сотовой связи

В 2015 года перед департаментом логистики МТС была поставлена задача либо продолжать оказывать качественный логистический сервис, принципиально ничего не меняя, или начать глубокую трансформацию в соответствии с новыми требованиями бизнеса в области управления запасами при строительстве сети. Таким образом, ПАО «МТС» встало на путь цифровой трансформации, в рамках которой можно выделить три главных этапа:

1) Глубокая трансформация клиентского опыта.

На данном этапе была поставлена задача выстроить точки контактов с клиентами на основании оцифрованных данных, понятных для всех сторон. Показатель «Текущие активы», состоящий из авансов, запасов и объемов незавершенного строительства и напрямую влияющий на возможности по выплате дивидендов, стал определяющим для логистики и смежных подразделений.

Ключевыми внутренними пользователями логистики являются:

- финансовый блок компании, который ставит цели по текущим активам. В сотрудничестве с ним и осуществлялся поиск точек интеграции всех информационных потоков, влияющих на выбранный ключевой показатель.

- операционные технические подразделения, для которых закупается оборудование и оказывается логистический сервис в соответствии с их потребностями при строительстве сети.

Итак, с одной стороны, необходимо было учитывать планы по строительству, а с другой - решать задачи, поставленные финансовым блоком компании. Так были определены ключевые процессы, требующие оцифровки.

2) Преобразование операционной деятельности.

На этом этапе принципиально меняется взаимодействие подразделений. Оцифровка этих процессов дает понимание будущего развития событий и позволяет осуществлять превентивные действия в отношении возможных рисков. В МТС обеспечение строительства сети было увязано с процессом планирования и целями компании. Формат взаимодействия сторон полностью поменялся: если раньше технические подразделения определяли, что, в каком объеме и когда закупать, то теперь их задача - вовремя спланировать, а специалисты по логистике должны рассчитать и обеспечить поставки, согласованные с планами и финансовыми целями компании.

3) Цифровая модификация обновленных процессов.

Главный этап цифровой трансформации для нас - переход всей логистики на сценарный принцип работы. Подразделение, ответственное за управление запасами, формирует на основании планов базовый сценарий динамики запасов и ключевых показателей. Опираясь на него, другие логистические подразделения работают с отклонениями от базового сценария из-за изменений в поставках, динамики выбытия оборудования со склада, планов внутренних подразделений. При этом анализируется влияние

происходящих изменений на базовый сценарий и выбирается алгоритм работы для снижения негативного эффекта.

Такой подход позволил реализовать оцифрованный процесс, который в каждый момент времени дает возможность увидеть «моментальный снимок» его состояния, спрогнозировать негативные последствия, получить данные для анализа и предложить обоснованный сценарий действий всех участников процесса.

Благодаря цифровой трансформации логистики на протяжении последних лет компания реализовала поставленные планы по достижению наилучшего показателя «Текущие активы». Более чем в два раза снизился уровень запасов на складах при больших объемах строительства сети. Значительно возросла оборачиваемость запасов. Сценарный подход в работе с запасами позволил предотвращать проблемы задолго до их возникновения, что особенно ценно в условиях сложной экономической ситуации. Согласованные планирование и обеспечение позволили осуществлять стратегическое взаимодействие с ключевыми вендорами оборудования для строительства сети, так как теперь для них понятна структура нашего потребления. Таким образом, конечный продукт цифровых преобразований - это аналитический сервис данных с широкими возможностями интеграции, побуждающий к действиям в условиях меняющихся внутренних и внешних факторов. С учетом указанных изменений всей логистической системы была выстроена бизнес-модель ПАО «МТС» (приложение 2). В приложении 3 визуализированы ключевые услуги предоставляемые ПАО «МТС».

Итак, в настоящее время приоритетом в развитии логистической системы в целом является цифровая трансформация. ПАО «МТС» завершила подготовительные процессы и вышла на новый уровень организации логистики в целом. Для сравнения ПАО «Мегафон» только по итогам 2018г. объявило о том, что начинает процесс оцифровки[18].

[18] Годовой отчет ПАО «МегаФон» за 2018г. // https://moskva.mts.ru/upload/contents/10677/Annual_Report_2018_rus.pdf

Приоритетным направлением логистической системы является организация эффективного логистического сервиса. Сокращение времени на обслуживания клиента, и удовлетворение его потребностей является необходимым условием при организации логистического сервиса. В связи с этим, автоматизация и формализация процессов логистики в компании ПАО «МТС» в текущее время характеризуется, как одно из интенсивно развивающихся направлений.

Благодаря программным решениям, которые охватывают различные направления логистической системы, компания завоёвывает доверие своих клиентов. Оперируя принципами технологичности ПАО «МТС» осуществило автоматизацию процессов всех кассовых операций, увеличив качество обслуживания клиентов и сократив время на обслуживание.

Информационная логистическая система ПАО «МТС» представлена в виде Универсального рабочего места кассира (УРМК) - это совокупность программ для эффективного и быстрого обслуживания абонентов. Данная программа есть у каждого сотрудника розницы, от продавца-консультанта до директора филиала. Каждый сотрудник для входа в программу использует свои личные логины и пароли, при этом достаточно ввести один пароль и все программы будут запущены. На рисунке 5 изображена схема программы УРМК.

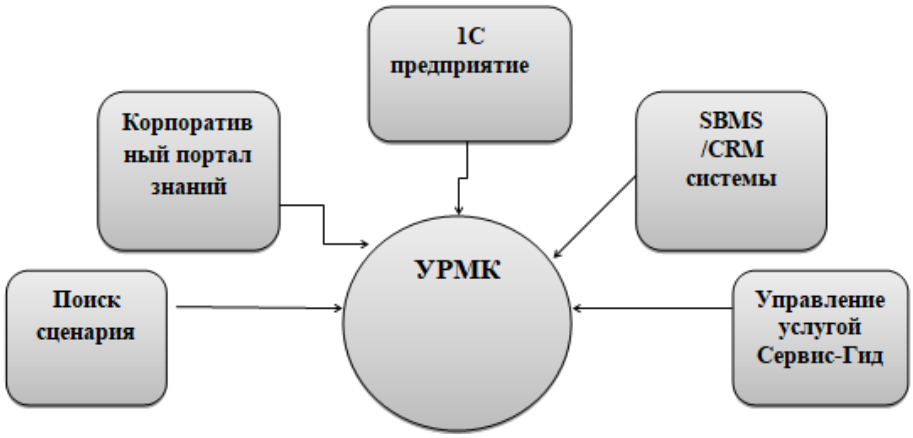


Рисунок 5 - Схема программы Универсального рабочего места кассира ПАО «МТС»

Исходя из представленной схемы, можно сделать вывод, о том, что УРМК представляет собой совокупность программ, которые интегрированы в одну обособленную систему, работающую на достижение целей компании.

Каждая программа в УРМК взаимосвязана с другой, это сделано, во-первых, для эффективной работы сотрудников компании, во-вторых, для качественного обслуживания клиентов и решения ежедневных задач логистического сервиса.

В таблице 5 рассмотрим, какие принципы логистики выполняются в ПАО «МТС». Экспертным методом была проведена оценка по ряду показателей.

Таблица 5

Оценка выполнения принципов логистики в ПАО «МТС»

№	Принципы	Выполн. (+) Не выполн. (-)
1	**Использование в максимальной возможной мере организационного управления по логистическому принципу**	+
2	**Максимальное приспосабливание сервисного обслуживания к требованиям рынка**	+

Продолжение табл. 5

3	**Воздействие на рынок и потребительский спрос с помощью всех доступных средств**	+
4	**Поощрение на предприятии творческого подхода к решению проблем**	+
5	**Организация доставки**	+
6	**Обеспечение целевого управления логистикой**	-
7	**Отсутствие рекламаций за сервисное обслуживание**	нет информации
8	**Эффективность и механизация складской логистики**	+
9	**Исследование клиентского мнения**	+
10	**Преимущество за счет повышения технического уровня и качества товаров и услуг**	+
11	**Оказание содействия торговым посредникам, обеспечение их складами готовой продукции для ее незамедлительной поставки потребителям**	+
12	**Ориентирование логистики, на перспективу ставя конкретные задачи по насыщению рынка**	+

Из выше представленной таблицы можно определить, что ПАО «МТС» обеспечивает клиентам высокое качество обслуживания, т.к. внутренняя среда исследуется в достаточном объеме.

В таблице 6 представлена оценка логистического сервисного обслуживания клиентов.

Таблица 6

Оценка логистики сервисного обслуживания клиентов ПАО «МТС»

№	Подфункции производственной логистики	Выполн. (+) Не выполн. (-)
1	**Разработка рекомендаций по формированию ассортимента**	-
2	**Моделирование показателей уровня конкурентоспособности товара**	-
3	**Организация производства и материально-технического снабжения**	+
4	**Внедрение новых технологий**	+
5	**Обеспечение высокого качества и конкурентоспособности производимых продуктов**	+

Так как большая часть прибыли приходится на оказание услуги «мобильная связь» и «интернет» необходимо рассмотреть возможности клиента в личном кабинете (таб.7).

Таблица 7

Возможности клиента ПАО «МТС» в сервисе «личный кабинет»

№	Возможности сервиса	Выполн. (+) Не выполн. (-)
1	изменение тарифов	+
2	отключение/подключение услуг	+
3	блокировка номера	+
4	активирование обещанного платежа	+
5	пополнение счета	+
6	смена рингтона	+
7	добавление любимых номеров	+
8	детализация по расходам, приходу	+
9	отключение платных подписок, услуг	+
10	активация карты оплаты	+
11	управление голосовой почтой и прочее	+
12	изменение/прекращение договора	-

С помощью таблицы 8 можно произвести оценку выполнения сбытовой деятельности.

Таблица 8

Оценка выполнения сбытовой деятельности ПАО «МТС»

№	Подфункции сбытовой логистики	Выполн. (+) Не выполн. (-)
1	Осуществление политики в процессе реализации товаров и услуг	+
2	Организация сбыта	+
3	Формирование каналов движения услуг и товаров	+
4	Организация реального движения товаров и услуг	+
5	Ценовая политика	+
6	Реклама	+

Сбытовая функция выполняется в компании практически в полном объеме, включая и рекламу, которая некоторыми компаниями игнорируются. Цены на услуги не высокие по сравнению с другими компаниями-конкурентами, товары всегда есть в наличии, а услуги доступны.

Произведем оценку выполнения функций управления и контроля в рамках логистической системы ПАО «МТС» оценив наличие или отсутствие стратегии планирования и информационного обеспечения логистики. Как видно из информации, представленной в таблице 9, все подфункции функции управления и контроля в компании выполняются.

Таблица 9

Оценка выполнения функций управления и контроля в логистической системе ПАО «МТС»

№	Подфункции функции логистики выполнения и контроля	Выполн. (+) Не выполн. (-)
1	Планирование на тактическом и стратегическом уровнях	+
2	Информационное обеспечение логистики	+
3	Контроль	+

Из представленной информации следует, что логистическая система находится в стадии совершенствования.

В таблице 10 представлен уровень выполнения задач сервисного обслуживания в компании.

Таблица 10

Оценка выполнения основных задач логистического сервиса ПАО «МТС»

№	Задачи сервиса	Выполн. (+) Не выполн. (-)
1	Консультирование потенциальных клиентов	+
2	Подготовка покупателя к эксплуатации товаров и услуг	+
3	Передача необходимой документации клиенту	+

4	**Предпродажная подготовка товара**	+
5	**Своевременная доставка**	+
6	**Обеспечение полной готовности товара или услуги к эксплуатации**	+
7	**Сбор и систематизация информации поступившей от клиента**	+
8	**Сбор и систематизация информации о логистики**	-

Так же необходимо отметить, что в компании выполняются основные элементы предпродажного сервиса, это означает, что все услуги и товары готовы к использованию и эксплуатации.

Для оценки качества системы логистики компании необходимо осуществить по различным критериям 5-балльную оценку компонентов (таблицу 11).

Таблица 11

Диагностика логистической системы компании ПАО «МТС»

Показатели	**Значение показателя**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Маркетинг					
Доля рынка					+
Репутация фирмы				+	
Расходы по стимулированию			+		
Численность сбытового персонала		+			
Ценовая политика			+		
Средства для сбыта			+		
Качество обслуживания			+		
Число клиентов			+		
Качество данных о рынке				+	
Финансы					
Оценка структуры активов				+	
Инвестиционный рейтинг				+	
Доход на активы			+		
Норма прибыли			+		
Доход на вложенный капитал			+		
Производство и логистика					
Использование оборудования				+	
Производственные мощности				+	
Число занятых и выработка				+	
Система контроля качества					+
Общая производительность					+
Возможность расширения производства				+	
Срок службы оборудования				+	

Технология					
Применяемые стандарты					+
Новые продукты					+
Расходы на НИОКР		+			
Организация и управление					
Количество и средний разряд				+	
Скорость ответной реакции на изменения					+

Продолжение табл.11

Четкость распределения полномочий					+
Тип структуры менеджмента				+	
Качество информации					+
Гибкость структуры управления				+	
Персонал					
Уровень квалификации персонала				+	
Расходы по повышению квалификации персонала			+		
Уровень подготовки персонала в сфере коммерции				+	
Уровень текучести кадров					+

Определим средний балл качества логистической системы компании ПАО «МТС»:

5 + 4 + 3 + 2 + 3 + 3 + 5 + 5 + 4 + 4 + 4 + 3 + 3 + 3 + 4 + 4 + 4 + 5 + 5 + 4 + 4 + 5 + 5 + 2 + 4 + 5 + 5 + 4 + 5 + 4 + 4 + 3 + 4 + 5 / 34 = 4 балла

Состояние системы логистики компании ПАО «МТС» можно расценить как хорошее.

2.3 Оценка эффективности логистической системы ПАО «МТС»

Оценка эффективности логистической системы ПАО «МТС» будет осуществляться методом сравнения. Так как основными конкурентами ПАО «МТС» в масштабах России являются федеральные операторы сотовой связи: Билайн (ПАО «Вымпел-Ком) и ПАО «МегаФон», информация об этих компаниях и будут использоваться в процессе оценки логистической системы ПАО «МТС».

В таблице 12 представлено сравнение предоставляемых услуг указанных компаний.

Таблица 12

Анализ предоставляемых услуг ПАО «МТС»

Предприятие	Услуги									
	Мобильная связь	Фиксированная связь	Продажа мобильных устройств и аксессуаров	ТВ	Цифровые сервисы	Финансовые услуги	IT-услуги	IoT-услуги	Цифровые стратегии	Электронная торговля
ПАО «МТС»	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
ПАО «МегаФон»	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+

Согласно данным представленным в таблице видно, что сфера предоставляемых услуг практически идентична. Если же рассматривать конкретные показатели, в том числе и финансовые (консолидированная выручка ПАО «МТС» - 442,9 млрд.р.; ПАО «МегаФон» - 321,8 млрд.р.) можно сделать вывод о том, что лидирующие позиции принадлежат ПАО «МТС»[19].

Информационная логистическая система компании ПАО «МТС» - это структурированная финансовая система, состоящая из взаимосвязанных в рамках единого процесса, материальных потоков, элементов, звеньев, границы и задачи, которых обусловлены внутренними и внешними целями бизнеса.

В предыдущем параграфе была представлена информационная логистическая система в виде Универсального рабочего места кассира (УРМК). Проанализируем сильные и слабые стороны системы Универсального рабочего места кассира (УРМК), как информационно логистической системы,

[19] Годовой отчет ПАО «МТС» за 2017г. //https://moskva.mts.ru/upload//10677/ Report_2017_rus.pdf

необходимо провести анализ каждой программы, в разрезе выполняемых функций организации (см табл.13). Исходя из анализа, который приведен в таблице можно сделать вывод, о том, что все необходимые функции в организации объединены в одной логистической системе под названием УРМК.

Необходимо заметить, что организация ставит перед собой цель увеличение товарной выручки, за счет продвижения более дорогого товара в кредит.

Максимальная сумма кредита не может превышать 300 000 руб. Для продукта, который был выбран клиентом. В кредитных документах не допускается наличие ошибок и/или исправлений.

Таблица 13

Анализ программ, интегрированных в УРМК

Интегрированная программа	**Описание**	**Функции**
Поиск сценария	Через эту вкладку заключаются новые договора на обслуживание с физическими и юридическими лицами; оформление кредитных заявок	Оформление контрактов, получение выручки от новых абонентов; продажа товаров в кредит - увеличение товарной выручки от оборудования и аксессуаров
Корпоративный портал знаний	Содержит актуальную и архивную информацию о реализуемых услугах и продуктах компании	Сотрудники используют портал знаний для обслуживания клиентов, предоставляя тем самым достоверную информацию, и, достигая цель компании - счастливый клиент
1 С предприятие	Предназначена для ведения торгово-складского учёта на предприятиях. Функциональные возможности управления отношениями с клиентами (CRM), а также возможность планирования продаж и закупок.	Оформление продаж; оформление заявок по клиентскому браку и контроль их выполнения; перемещение и приход товара; реализация финансовых услуг (переводов, лотерей, страхование)

Продолжение табл.13

SBMS / CRM -системы	Проект SBMS предопределен для ведения базы данных учета клиентов (организаций и лиц) обслуживаемых в компании, выдвинутых им счетов, заключенных соглашений, других свидетельств, товаров и услуг, сотрудников компании.	Создает автоматическую работу узла продаж, финансового узла и других отделов, участвующих в ходе продажи услуг клиентам.

В случае выявления в предоставленных документах ошибок и/или исправлений, сотрудник салона связи переоформит некорректно заполненные документы, аннулировав предварительно неверно оформленный кредитный договор.

Осуществлять оформление кредитов могут только сотрудники, сдавшие итоговый экзамен и перешедшие на должность Продавца - консультанта, изучившие инструкцию по оформлению кредитов и прошедшие обучение в банках.

После получения одобрения от банка, сотрудник ССМ совершает продажу в 1 С, необходимо внимательно внести данные с кредитного договора на основании спецификации, для того чтобы исключить ошибки. Отправка кредитной документации из ССМ должна проводиться с первым заездом сотрудника банка, но не позднее семи дней после оформления кредита. Забирает кредитные договора сотрудник банка, а также он готовит реестр по передачи кредитного договора. В реестре должна быть подпись и расшифровка подписи передающего и принимающего сотрудников. Реестр подписывается в двух экземплярах и на бумажном носителе. Один экземпляр остается в салоне связи, другой - у сотрудника банка. В случае возникновении ошибки в кредитном договоре, для ее исправления документация отправляется специалисту по коммерции, от которого через водителя- экспедитора отправляется в салон связи для исправления ошибок.

Структура работы с кредитной документацией представлена в приложении 4.

Стоит отметить, что на отправку документации и получении ее на исправление может уходить до двух недель, что повышает риск образования дебиторской задолженности, что в свою очередь влияет на прибыль компании. Данная ситуация может привести к потере клиента.

Важнейшим элементом стратегии ПАО «МТС» продолжает оставаться повышение качества и улучшение клиентского опыта. В компании был внедрен уникальный процесс изучения клиентского мнения и измерения лояльности в каналах обслуживания. Ежемесячно около 1 млн. клиентских оценок tNPS поступают по всем точкам взаимодействия клиента с компанией (контактный центр, салоны-магазины, сайт, соцсети, интернет-магазин и др.). Клиентская оценка - основа системы мотивации сотрудников компании. Компания анализирует и перестраивает процессы с учетом мнения клиентов - в рамках комплексного подхода по улучшению клиентского опыта компания исследуем Customer Journey, формируются проектные команды, которые исправляют/улучшают процессы. Компания построила непрерывный постоянный процесс улучшений, основанный на реальном клиентском мнении, и мы видим эффект такого подхода на основе обратной связи от самих клиентов. Компания работает персонально с критиками клиентов - в рамках проекта «Замкнутый контур»: идентификация проблемы, консультирование, решение проблемы. Такой персональный подход оказывает положительный эффект в целом на качество логистический сервис - клиенты переходят из разряда критиков в промоутеры (индекс потребительской лояльности (tNPS) по данным клиентам возрастает от -100% до +70%). Одно из ключевых достижений в 2017 г. - это прирост общего числа промоутеров на 4% по сравнению с предыдущим годом.

В таблице 14 представлены основные направления анализа логистических процессов ПАО «МТС».

Таблица 14

Основные направления анализа логистических процессов ПАО «МТС»

№	Основные направления исследований	Выполн. (+) Не выполн. (-)
1	Анализ поведения потребителей	+
2	Анализ конкурентной среды	+
3	Анализ структуры рынка	+
4	Анализ товаров и услуг	+
5	Анализ системы стимулирования сбыта и рекламы	+
6	Анализ цен транспортировки и сервиса	+
7	Исследование внутренней среды предприятия	+
8	Исследование товародвижения и продаж	+

В таблице 15 представлены и проанализированы выполнение принципов планирования логистического сервиса ПАО «МТС».

Таблица 15

Анализ выполнения задач логистической системы ПАО «МТС»

№	Принципы планирования	Выполн. (+) Не выполн. (-)
1	Разработкой плана логистики сервисного обслуживания	+
2	Определение цели, основных принципов и критерий оценки самого процесса планирования	+
3	Задание структуры и резервов, их взаимосвязь	+
4	Установление исходных данных для планирования	+
5	Использование современных информационных систем планирования и учета материалов и работ	+

Как следует из данного анализа, разработка плана, как этап управления реализуется на практике. Указанное объясняется тем, что планирование логистики в организации осуществляется обособленным Департаментом. Кроме этого в компании применяются современные информационные системы планирования и учета материалов и работ.

Для того чтобы получить ясную оценку логистической системы организации и ситуации на рынке, необходимо провести SWOT-анализ, который представлен в виде таблицы 16.

Таблица 16

SWOT - анализ ПАО «МТС»

1	Сильные стороны компании	2	Слабые стороны компании
1.1	Крупная зона покрытия. Работает во всех 83 субъектах Российской Федерации и странах СНГ	**2.1**	Большая зона покрытия сети требует большее количество базовых станций, что влечет за собой дополнительные расходы на инсталляцию и техническое обслуживание этих станций.
1.2	Высокое качество услуг, малая доля сбоев и ошибок сети.	**2.2**	Высокая стоимость. Расценки на голосовые и другие услуги выше, чем у конкурентов.
1.3	Внедрение новых услуг и технологий.	**2.3**	Низкая ценность инноваций для потребителя, неготовность большинства абонентов оценить новые возможности и соответственно нести дополнительные расходы за них.
1.4	Имидж марки. Лидер на рынке телекоммуникационных услуг..	**2.4**	Недостаточное количество зарубежных дилеров
1.5	Социальная ответственность за воздействие принятых решений на общество и окружающую среду	**2.5**	Однородность рекламы для всех сегментов потребителей
3	**Возможности**	**4**	**Угрозы**
3.1	Увеличение уровня доходов населения	**4.1**	Рост абонентской базы конкурентов;
3.2	Исчезновение с рынка связи услуг заменителей (проводные телефоны и т.п.);	**4.2**	Снижение цены и расширение зоны покрытия у конкурентов;
3.3	Рост спроса на дополнительные услуги сети;	**4.3**	Рост стоимости энергоносителей;
3.4	Благоприятные демографические изменения (увеличение доли молодежи)	**4.4**	Появление на рынке новых альтернативных услуг связи
3.5	Снижение уровня конкуренции	**4.5**	Снижение уровня доходов населения
3.6	Снижение уровня сборов и налогов	**4.6**	Распространение у населения негативного отношения к мобильной связи.

Продолжение табл.16

3.7	Снижение цен на взаимодополняющие товары и услуги.		
5	**Как воспользоваться возможностями**	**6**	**За счет чего можно снизить угрозы**
5.1	Рост за счет положительного имиджа	**6.1**	Федеральный закон о сохранении телефонного номера при переходе в другую сеть усилит конкуренцию между компаниями и простимулирует компанию к закреплению своей позиции на рынке;
5.2	Внедрять новые услуги мобильного интернета, т.к. спрос на него постоянно растет	**6.2**	Конкуренты не так опасны при сохранении хорошей репутации компании МТС, надежности и качества обслуживания;
5.3	Большая зона покрытия охватывает почти все населенные пункты и, как следствие нужную возрастную группу, что ведет к увеличению	**6.3**	Привлечь потребителей за счет политики развития товаров для малоимущих слоев (МТС может себе это позволить, т.к. является лидером рынка)
5.4	Снижение уровня конкуренции позволит закрепить за МТС имидж самого престижного бренда;		
5.5	Снижение уровня сборов и налогов повлечёт за собой снижение цен на услуги компании, что приведёт к увеличению прибыли, путём стимулирования спроса;		
5.6	Снижение цен на взаимодополняющие товары и услуги позволит компании увеличить спрос на базовые услуги.		
7	**Что может помешать воспользоваться возможностями**	**8**	**Самые большие опасности для фирмы**

7.1	Развитие тенденции «обесценивания» инноваций, которые будут продаваться задешево	**8.1**	Рост стоимости энергоносителей приведет к увеличению себестоимости услуг и издержек

Продолжение табл.16

7.2	Нынешняя реклама оттолкнет потенциальных потребителей (не будет соответствовать нужной возрастной группе по моральным, этическим и др. принципам)	**8.2**	Усиление конкуренции со стороны существующих фирм приведет к срочному совершенствованию сбытовой политики и увеличению дилерской сети за рубежом
7.3	Высокая цена оттолкнет от нас потенциальных потребителей	**8.4**	Услуга сохранения номера требует от оператора дополнительных затрат, что приведет к увеличению издержек;
		8.5	Снижение уровня доходов населения может привести к снижению расходов населения на услуги мобильной связи;
		8.6	Распространение у населения негативного отношения к мобильной связи может повлечь за собой тот факт, что некоторая часть населения откажется использовать мобильную связь, что приведёт к уменьшению спроса на товары и услуги компании, а как следствие к уменьшению прибыли.

Итак, в ячейке 5 были определены основные направления развития ПАО «МТС», т.е. как компания может воспользоваться открывающимися возможностями, задействовав свои сильные стороны. В ячейке 6 описаны меры, которые помогут нейтрализовать существующие угрозы. В ячейках 7 и 8 были сформулированы основные проблемы компании «МТС», подлежащие скорейшему решению для дальнейшего успешного развития бизнеса.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика ПАО «МТС» и проведен анализ основных экономических показателей деятельности организации и определение ее эффективности.

Проанализированная информация и произведенные расчеты показывают, что по уровню менеджмента компания находится в состоянии лидера, по уровню технологий и инноваций, а также в разрезе производственной и логистической системы на уровне выше среднего, что является условиями для наращивания возможностей.

3 Моделирование логистической системы ПАО «МТС»

3.1 Предложения по разработке и внедрению новой модели логистической системы

Ориентация на маркетинговые принципы управления является необходимым условием для выживания и развития современной компании. Сегодня маркетинг играет важную роль во всех системах компании, в том числе и в логистической системе, так как, по сути, становится философией и технологией бизнеса. Первоначально маркетинговая деятельность телекоммуникационных компаний осуществлялась в рамках так называемой сбытовой концепции, концентрирующей внимание операторов на формирование эффективной системы продаж и продвижения своих услуг. В настоящее время на фоне усиливающейся конкуренции, компании начали переориентироваться на классическую «потребительскую» концепцию маркетинга, в которой фокус внимания смещается непосредственно на потребителя услуги.

В этой концепции круг маркетинговых задач существенно расширился, а их успешное решение способствует повышению эффективности функционирования компании и обеспечивает устойчивость ее рыночных позиций. Научно-технический прогресс и конвергентные процессы ведут к сближению и объединению телекоммуникаций и сферы информационных технологий в комплексную отрасль инфокоммуникаций.

Ориентация на маркетинговые принципы управления является необходимым условием для выживания и развития современной компании. Конкурентоспособный потенциал предприятий все в большей мере обусловливается уровнем качества и количеством услуг, процесс оказания которых является неотъемлемой частью логистической системы. Проанализировав состояние логистической системы ПАО «МТС» с учетом полученной информации разработаны следующие мероприятия по совершенствованию логистической системы компании:

1) Формализация процессов сервисного обслуживания. Данное мероприятие должно сократить длительность операций и качество сервисного обслуживания.

На рисунке 9 представлена предлагаемая схема процесса сервисного обслуживания.

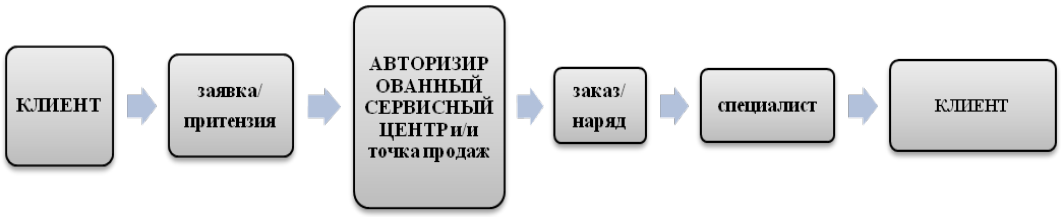


Рисунок 9 - Предлагаемая схема процесса сервисного обслуживания

2) В процессе сервисного обслуживания предлагается вести анкету результативности обслуживания клиента. В таблице 17 наглядно продемонстрированы основные данные, которые должна содержать анкета удовлетворенности клиента.

Таблица 17

Анкета результативности обслуживания клиента

Смена Смена	Клиент ФИО	№ /дата заявки	Содержание заявки	Характер выполненных работ/услуг	Время исполнения	Результат
1	Иванов И.И.					
2	Петров П.П.					
3	Сидоров С.С.					
4	Козлов К.К.					

3) Информатизация процессов, которая заключается в разработке анкеты оценки качества сервисных услуг. Важным условием при составлении анкеты является конкретность и простота заданных вопросов и возможность ответов. Наличие развернутой формы ответа отпугнет множество возможных

респондентов опроса, так как такой ответ потребует значительно большего времени. В приложении 5 представлена предложенная форма анкеты оценки качества сервисных услуг.

4) Оптимизация возможностей клиента в личном кабинете. В предыдущей главе в таблице 7 были проанализированы возможности, которые предоставляет сервис «личный кабинет». На рисунке 10 наглядно можно увидеть функции сервиса. Предлагаются следующие мероприятия по оптимизации сервиса «личный кабинет»:

а) сервис «личный кабинет» не предоставляет возможности клиенту изменить, прекратить или расторгнуть существующий договор, что причиняет значительные неудобства абонентам. Отсутствие указанной возможности противоречит положениям Федерального закона от 02.05.2006 N 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации». Согласно указанному закону обращение в электронной форме приравнено к письменному обращению. Итак, предлагается дополнить сервис «личный кабинет» опцией «Договор», которая предоставит возможность абоненту изменить, прекратить или расторгнуть существующий договор.

б) сервис «личный кабинет» так же не предоставляет возможности клиенту подать жалобу или претензию. Отсутствие указанной возможности противоречит положениям Федерального закона от 07.07.2003 N 126-ФЗ «О связи». В соответствии со ст.55 указанного закона оператор связи обязан иметь книгу жалоб и предложений и выдавать ее по первому требованию пользователя услугами связи.

Таким образом, предлагается дополнить сервис «личный кабинет» опцией «Книга жалоб», которая предоставит возможность подать жалобу или претензию.

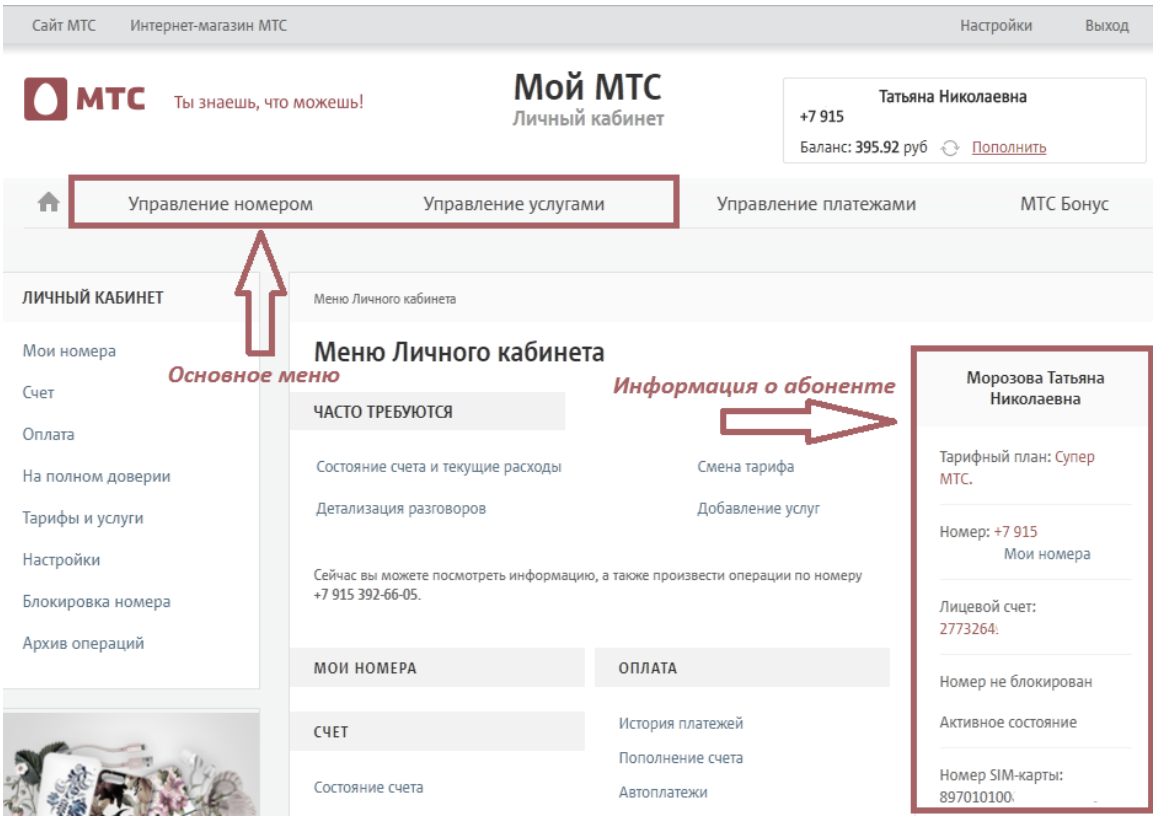


Рисунок 10 - Опции сервиса «личный кабинет»

5) По результатам проведенного анализа было выявлено, что существенную долю в информационно логистической системе компании занимает процесс передачи кредитной документации от сотрудников салона связи в банк, а также, наоборот, из банка к сотруднику салона связи для исправления ошибок в кредитной документации. Компании необходимо совершенствование информационно логистической системы. Решение представленной задачи, возможно за счет внедрения в программу Универсальное рабочее место кассира CRM - систему, которая называется Логистика документов.

Логистика документов - это CRM система, которая подразумевает управление взаимоотношениями с клиентами, ориентированность в поле деятельности автоматизации совокупного управления.

В связи с тем, что программа будет внедрена на одном уровне с другими, такими как 1С или SBMS, это позволит сотруднику сократить время

на формирование заявок, а так же упростит работу с самими кредитными договорами по их передаче, повысить эффективность информационно логистической системы организации. Рассмотрим схему информационно логистической системы для организации ПАО «МТС» на рисунке 11.

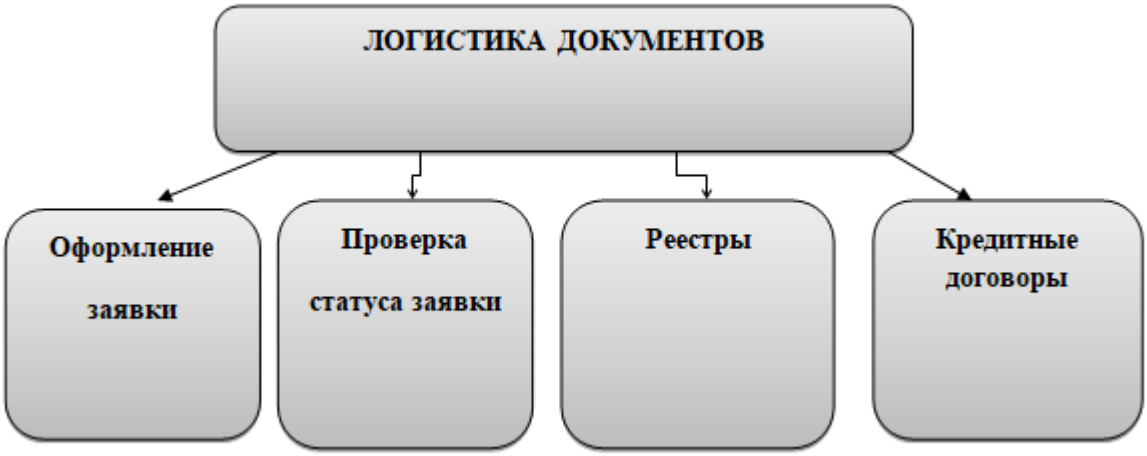


Рисунок 11 - Схема программы логистика документов

Программа Логистика документов, представляет собой совокупность всех информационных потоков для работы с кредитными продуктами в рамках деятельности ПАО «МТС», и включает в себя четыре раздела:

а) оформление заявки, раздел в котором сотруднику будут доступны сразу все три банка, что существенно сократит время на обслуживание клиента, а также повысит товарную выручку организации;

б) проверка статуса заявки, раздел в котором сотрудник сможет проверить результат рассмотрения анкеты клиента банка, распечатать договор для подписания;

в) реестры, раздел, в котором сам сотрудник формирует реестр для передачи кредитного договора в банк, в единой форме (рис. 12);

г) кредитные договоры, раздел, включающий себя информацию по истории кредитного договора.



Рисунок 12 - Формирование реестра для передачи кредитного договора в банк

Внедрение программы логистика документов в УРМК, дает возможность организации усовершенствовать информационно логистическую систему.

6) По результатам оценки состава и квалификации кадров, а также эффективности использования персонала был сделан вывод о том, что необходимо внести изменения в мотивационную политику, применяемую к менеджерам компании. С целью улучшения деятельности менеджеров, разработана шкала понятий и критериев оценки сотрудников, опираясь на которые станет возможным принимать прозрачные и понятные решения, как касательно каждого отдельного сотрудника, так и рабочего коллектива в целом.

Ниже предложена система критериев оценки коммерческого отдела. Так, ключевые факторы для оценки эффективности работы менеджеров по продажам могут быть выражены в следующем виде:

- уровень выполнения плана по заключению сделок на установку оборудования;

- количество пролонгированных договоров на установку оборудования с традиционными заказчиками;

- количество вновь заключённых договоров на установку оборудования.

В таблице 18 представлены решения по оценке в зависимости от показателей конкретного отдела. На сегодняшний момент начисление премий руководству и специалистам производится независимо от конечных результатов деятельности компании, помимо этого, премия выплачивается также в случае отрицательных результатов деятельности компании.

Таблица 18

Предлагаемая оценка эффективности работы коммерческого отдела

Наименование показателя	**Процент выполнения плана, %**	**Методика расчёта премиального вознаграждения**
Общий план по заключению договоров на установку оборудования Сф/Сп*100, где Сф -фактические сборы; Сп - плановые сборы	100 и более	Начисление 85% от установленного месячного ФОТ плюс 3% от величины превышения плановых показателей
	88-99	Вычет из месячной суммы ФОТ 6% за каждый процент невыполнения план
	Менее 88	Отсутствие премиального вознаграждения
Пролонгация договоров Дп/Дз*100, где Дп - пролонгированные договора; Дз - договора с истёкшим сроком действия	Более 60%	Начисление 6% от величины основных премиальных плюс 5% за каждые 10% перевыполнения плановых значений
	Менее 60%	Отсутствие премиального вознаграждения

Продолжение табл.18

Новые договора Дн/Дд*100, где Дн - новые договора; Дд - действующие договора	Более 15%	Начисление 6% от величины основных премиальных плюс 5% за каждые 10% перевыполнения плановых значений
	Менее 15%	Отсутствие премиального вознаграждения

Таким образом, итоговая сумма премии сотрудника коммерческого отдела будет зависеть от общих усилий отделов по выполнению плана, поддержанию отношений с традиционными заказчиками, а также поиска новых заказчиков.

7) С целью повышения эффективности управления логистическими процессами можно предложить оптимизировать карту поставщиков, при этом проводить их выбор на основании ряда критериев, определяющих интегральную оценку качества поставок.

В таблице 19 указаны показатели, которые необходимо учитывать при выборе поставщиков. Для всех показателей используется 4-х балльная шкала - от 0 до 3 баллов.

Таблице 19

Карта поставщиков

№	Показатели	Баллы (от 0 до 3)
1	**Широта ассортимента**	от 0 до 3
2	**Ритмичность поставок**	от 0 до 3
3	**Количество дополнительных услуг**	от 0 до 3
4	**Количество положительных отзывов**	от 0 до 3
5	**Имидж поставщика**	от 0 до 3
6	**Условия оплаты**	от 0 до 3
7	**Уровень цен**	от 0 до 3
8	**Уровень развития маркетинговой деятельности**	от 0 до 3
9	**Соответствие требованиям потребителей**	от 0 до 3
10	**Итого**	от 0 до 3

Таким образом, оптимизировав процесс выбора поставщиков, необходимо построить новый подход к взаимодействию внутри цепи предприятие-поставщик.

8) Развитие процессов интернализации, а именно совмещение двух или более разделенных функций коммерческого цикла. Предлагается объединить функцию сбыта и функцию обслуживание клиентов. Обосновать концепцию сбыта как обслуживания потребителей. В большинстве компаний разделены не только функции логистики и маркетинга, но и функции дистрибуции и сервиса. В то же время отсутствие четкого взаимодействия между этими функциями не позволяет вырабатывать адекватные потребностям рынка схемы удовлетворения покупательского спроса.

9) Кроме перечисленных выше мероприятий по совершенствованию логистической системы ПАО «МТС», так же необходимо отметить, что в современных условиях развития бизнеса, политика логистической системы, должна быть ориентирована на конечного потребителя при условии диверсификации оказания логистических услуг. Речь идет об аутсорсинге. Аутсорсинг за счет профилизации оказываемых услуг позволяет достичь более высокого качества их оказания и, как следствие, более полного учета запросов потребителей, что необходимо в высоко конкурентной экономике. Как известно, данный термин имеет зарубежное происхождение: «outsourcing» – сокращение от словосочетания «outside resource using», что означает «использование внешних ресурсов».

Таким образом, ПАО «МТС» необходимо перераспределить часть логистических операций на аутсорсинг. Это мероприятие позволит снизить собственные издержки, что также повысит потенциальную рыночную устойчивость.

3.2 Экономическое обоснование эффективности предлагаемых мероприятий

На сегодняшний день проблемы логистики остаются актуальными, успешное функционирование любой компании, ее конкурентоспособность зависит от построения логистической системы предприятия.

В рамках данной работы предложены определенные мероприятия, способствующие совершенствованию логистической системы ПАО «МТС».

Для того чтобы оценить эффективность предлагаемых мероприятий необходимо произвести анализ предложенных мероприятий, с точки зрения результативности и затрат необходимых для реализации предложенных мероприятий.

Мероприятие 1. Логистизация (формализация) процессов сервисного обслуживания, связанная с разработкой схемы-алгоритма (см. рис. 9) - затрат не требует. Предложенное мероприятие сократит длительность операций и повысит качество сервисного обслуживания.

Мероприятие 2-3. Заполнение анкеты удовлетворенности клиента и анкеты результативности обслуживания клиента - затрат не требует.

Для оценки удовлетворенности клиента при помощи анкеты используем формулу:

$$У_{клиент} = Ч+ / n * 100\% \quad (1)$$

где Ч+ – число положительных ответов на вопросы, участвующие в оценке;

n – количество вопросов, участвующих в оценке.

Если $У_{клиент} \geq 90\%$, то уровень удовлетворенности клиента считается достаточным.

Если $У_{клиент} < 90\%$, то уровень удовлетворенности клиента считается недостаточным.

Рассматривают все претензии по качеству обслуживания и вносят свои коррективы в документы связанные с качеством услуг, которые передаются в соответствующий департамент.

Так, например, если 20.08.17 г. было обработано 210 заявок, по заказ-нарядам закрытым 25.08.18 г. количество положительных ответов составило 195 шт.

Рассчитаем уровень удовлетворенности клиентов:

Уклиентов = 195/210*100% = 93% (2)

таким образом, можно сделать вывод, что в основном все клиенты были удовлетворены качеством обслуживания и отношением персонала по заявкам от 20.08.17 г.

Благодаря данной анкете возрастает социальная эффективность данного мероприятия, так как с помощью опроса клиентов, организация дает понять, что ее руководство прислушивается к мнению клиента и оно для него не безразлично.

Мероприятие 4. Оптимизация возможностей клиента в личном кабинете (затрат не требует). Дополнив сервис «личный кабинет» опцией «Книга жалоб» и «Договор» компания сократит нагрузку на сервизные центры и точки продаж, позволит решать проблемы в режиме реального времени и таким образом повысит свой рейтинг

Мероприятие 5. Внедрение программы логистика документов. Внедрение программы подразумевает под собой затраты. Рассчитаем примерные затраты, необходимые для реализации предложенного мероприятия.

Первоначально целесообразно оформить заявку на разработку и внедрение в работу программы «логистика документов» для компании ПАО «МТС». Необходимо будет провести обучение каждого сотрудника розницы. Для этого в организации есть отдел обучения, необходимо воспользоваться услугами тренера.

В затраты на внедрение данной программы так же необходимо заложить стоимость обучения персонала. При реализации предложенного мероприятия произойдет увеличение практически всех основных экономических показателей деятельности компании, так как скорость обработки информации приведет к

увеличению численности клиентов и соответственно к повышению финансовых показателей, в том числе прибыли.

Мероприятие 6. Применение на практике шкалы понятий и критериев оценки сотрудников, позволит принимать соответствующие решения, как касательно каждого отдельного сотрудника, так и рабочего коллектива в целом. Внесение изменений в мотивационную политику, применяемую к менеджерам компании, положительно повлияет на конечный результат деятельности компании, так как, итоговая сумма премии сотрудника коммерческого отдела будет зависеть от общих усилий отделов по выполнению плана, поддержанию отношений с традиционными заказчиками, а также поиска новых заказчиков.

Мероприятие 7. Оптимизация карты поставщиков. Предложение по оптимизации выбора поставщиков комплектующих и запасных частей (затрат не требует). Изменив подход к процессу выбора поставщиков, компания перейдет на новый уровень внутри цепи: предприятие-поставщик, на основе принципа перехода от закупок к партнерству с поставщиками. Партнерство - это принципиально другой тип отношений с поставщиком, который позволит реализовывать совместные долгосрочные стратегии.

Мероприятие 8. Объединение функций сбыта и обслуживание клиентов (затрат не требует). Это мероприятие позволит одновременно управлять как цепью поставок, так и взаимоотношениями с покупателями. Логистика привнесет знания рынка и клиентов, выводы исследований и статистические выкладки, а продажи - практические знания и умения, лучшие практики работы, бизнес кейсы[20] и «голос рынка»[21].

Такая концепция взаимодействие логистики (включая дистрибуцию) и маркетинга (включая послепродажный клиентский сервис) позволит компании формировать конкурентные преимущества. В таблице 20 продемонстрированы результаты объединения функций сбыта и обслуживание клиентов.

[20] Бизнес кейсы - специально подготовленный материал, который отражает конкретную проблемную бизнес-ситуацию, требующую управленческих решений со стороны менеджмента компании.
[21] «Голос рынка» - голос потребителя, т.е. потребности клиентов.

Таблица 20

Результаты объединения функций сбыта и обслуживание клиентов

Достигнутые результаты	
Объединение функции сбыт а и обслуживания клиентов	Сокращение цикла продаж
	Рост коэффициента конверсии
	Увеличение доли повторных закупок
	Оптимизация внутренних связей компании (м/у отделами)
	Аналитика становится частью стратегии

Мероприятие 9. Перераспределение части логистических операций на аутсорсинг. Это мероприятие позволит снизить собственные издержки, что также повысит потенциальную рыночную устойчивость.

Переход на аутсорсинг предоставляет целый ряд возможностей, опосредованных фактом передачи части функций сторонним организациям, среди них:

1) снижение себестоимости функций за счет специализации посредника и осуществления услуг большому числу потребителей (эффект масштаба);

2) концентрация компании на основной деятельности на основании передачи привлекаемым организациям ряда логистических функций;

3) адаптивность к рыночным изменениям. Решение об аутсорсинге логистических функций приводит к быстрой адаптации на изменения потребительского спроса;

4) снижение группы рисков. С точки зрения заказчика, все риски, относящиеся к реализации передаваемых на аутсорсинг логистических функций, ложатся на привлекаемую к их оказанию организацию.

Следует отметить, что аутсорсинг, как и любое экономическое явление, не лишено ряда возможностей к проявлению недостатков и связанных с ними рисков. К традиционно формулируемым рискам, связанным с аутсорсингом, можно отнести следующие факторы:

а) утечка внутрифирменной информации и, как следствие, утрата конкурентного преимущества.

Разглашение подобной информации может нанести существенный вред, если аутсорсинг касается критических направлений деятельности компании;

б) возможная потеря контроля над выполняемыми заказами, ориентированными на клиентов фирмы. В случае неожиданного отказа от оказания услуг аутсорсером, фирма-заказчик сталкивается с необходимостью поиска нового исполнителя, что влечет за собой временные и финансовые потери;

в) отсроченность (возможно, на несколько лет) момента наступления экономического эффекта для фирмы, отдающей часть функций на аутсорсинг.

Итак, вопрос передачи логистических услуг на аутсорсинг, является предложением в перспективе развития логистической системы. Отметим, что сам процесс передачи логистики провайдеру логистических услуг является одним из возможных вариантов партнерских отношений. Для современной логистики очень важно, что существует множество повседневных операций, выполнение которых может быть передано логистическим провайдерам.

Обслуживание клиентов является определяющей функцией. В данном случае скорость реагирования бизнеса на индивидуализированные потребности клиентов обеспечивается за счет перевода всей внутренней деятельности на электронные процессы.

В связи с этим необходимо увеличивать мобильность и быстроту реакции логистических систем для того, чтобы охватить все возможные варианты будущих ситуаций независимо от их вероятности.

В данной ситуации, планирование означает создание и постоянное расширение способностей реагирования в любых условиях. Предложенные мероприятия направлены на достижение эффективности и качества развития логистической системы компании, включающие следующие аспекты: развитие процессов интернализации, т.е. совмещение двух или более разделенных функций коммерческого цикла; аутсорсинга и основанную на сокращении времени обслуживания стратегию just-in-time или систему

быстрого реагирования. Предложенные мероприятия направленны на сокращение издержек и затрат времени всех участников коммерческого цикла.

В третьей главе дипломной работы проведен анализ основных экономических показателей и логистической деятельности компании, в результате, которого, выявлены проблемные аспекты в развитии логистической системы. С учетом выявленных проблем были предложены конкретные мероприятия по совершенствованию логистической системы компании, имеющие практическую целесообразность.

Оценка эффективности функционирования логистической системы показателем функциональной эффективности не является корректной. Наиболее полное суждение можно получить только с помощью категории эффективности как соизмерения результатов, достигнутых в процессе функционирования логистической системы, и затрат на их достижение.

Другим подходом является тот, при котором эффективность логистической операции, логистического решения, функционирования логистической системы может быть охарактеризована системой показателей, характеризующих их качество при заданном уровне логистических издержек.

Основным методологическим принципом при определении экономической эффективности логистической системы должен быть принцип системного подхода, реализация которого предполагает оценку экономического эффекта от логистической деятельности для всех участников логистического соглашения на пути движения материальных потока от производства до конечного потребления с учетом их противоречивых экономических интересов, а также учет общих издержек на протяжении всего логистического цикла.

Эффективность отдельных логистических операций, связанных с преобразованием материального или информационного потока, должна оцениваться с точки зрения достижения глобальной цели функционирования всей логистической системы и роста общей эффективности.

На практике эффективность логистической системы зачастую не поддаются точному количественному измерению, или не могут быть

определены в общих единицах. В большинстве случаев показатели экономической деятельности разнообразны и невозможно их свести в единый результат, даже используя универсальные стоимостные измерители. В некоторых случаях результаты могут быть только качественными, не выражаемые в количественной форме.

Таким образом, мероприятия, разработанные в рамках данной работы, имеют практическую целесообразность и направленны на качественное изменение логистического сервиса предприятия и которые могут быть рекомендовано к внедрению, так как в конечном итоге, даже не имея количественного выражения, будут способствовать улучшению финансового результата.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день для компаний, продвигающих телекоммуникационные услуги ввиду динамично развивающихся рыночных отношений и насыщения рынка является актуальным наличие автоматизированной информационной логистической системы, которая представляет собой совокупность информации, экономико-математических методов и моделей, технических, программных, технологических средств и специалистов, предназначенную для обработки информации и принятия управленческих решений. В связи с этим была определена цель дипломной работы, которая заключалась в разработке мероприятия по совершенствованию логистической системы ПАО «МТС» и определение эффективности внедрения предложенных мероприятий. Компания ПАО «МТС» многогранна и имеет многофункциональную развитую структуру логистической деятельности. Стоит отметить, что существует 2 вида логистических направлений, такие как:

1) Логистика и управление товарными запасами, поставка телекомоборудвоания для организации строительно-монтажных работ

2) Логистика ритейла «РТК» для обеспечения высококлассного качественного клиентского сервиса.

В своей выпускной квалификационной работе сделал акцент на 2-м пункте.

В первой главе данной работы определены теоретические основы логистической системы предприятия, даны ключевые определения и понятия, исследована сущность логистической деятельности в разрезе экономического анализа. Рассмотрены методы комплексного анализа логистической системы:

- Стратегический анализ
- Стоимостный анализ
- Функционально-стоимостный анализ

Во второй главе представлена организационно экономическая характеристика ПАО «МТС» и проведен анализ основных экономических показателей деятельности организации, в результате, которого, выявлены

проблемные аспекты в развитии организации. Логистика предприятия, как и большинства российских телекоммуникационных компаний, развивалась в качестве вспомогательной в направлении централизации и оптимизации затрат. В этой главе рассмотрены и предложены 9 мероприятий, которые имеют практическую целесообразность и могут быть рекомендованы к внедрению в компании ПАО «МТС». Описанные предложения и методики позволят оптимизировать, и в свою очередь, улучшить сервисную деятельность организации, минимизируя многочисленные экономические затраты.

Таким образом, цель и задачи, поставленные в начале выпускной квалификационной работы, раскрыты в полном объеме.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

I.Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон «О связи» от 07.07.2003 N 126-ФЗ (последняя редакция) // СПС Консультант Плюс

2. Федеральный закон «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» от 02.05.2006 N 59-ФЗ (последняя редакция) // СПС Консультант Плюс

3. Распоряжение Правительства РФ от 22.11.2008 N 1734-р (ред. от 12.05.2018) «О Транспортной стратегии Российской Федерации» // СПС Консультант Плюс

II. Монографии и учебные пособия

4. Галанов, В. А. Логистика: учебник / Галанов В. А. - 2 изд. - Москва : Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с

5. Аесэль Г. Маркетинг: Принципы и стратегия. Учебник для вузов / Г. Аесэль. - М.: ИНФРА-М., 2014. - 956 с.

6. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. / Т.В. Алесинская. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015. - 121 с.

7. Багиев Г. Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии / Г. Л. Багиев. - Л.: Обл. правл. ВНТОЭ, 2014. - 732 с.

8. Баско, И. М. Бороденя В. А., Карпеко О. И. и др. Логистика. Учебное пособие под ред. д-ра е.н., проф. И. И. Полещук. - Минск: БГЭУ, 2014. - 431 с.

9. Мищенко, А. В. Методы и модели управления ограниченными ресурсами в логистических системах : учеб. пособие / А.В. Мищенко. - 2-е изд., доп. — Москва : ИНФРА-М, 2018. - 185 с.

10. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.

11. Благоев В.С. Маркетинг в определениях и примерах [Пер. с болг.] / В. С. Благоев. - СПб.: Два-Три, 2014. - 396 с.

12. Гаджинский А. М. Практикум по логистике / А. М. Гаджинский. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2015. - 713 с.

13. Табикин А. В. Логистика : учебник / А. В. Тебекин. - Москва : Дашков и К, 2018. - 356 с.

14. Дорошев В. И. Введение в теорию логистики. Учебное пособие / В. И. Дорошев. - М., ИНФРА-М., 2014. - 586 с.

15. Логистика / Гаджинский А.М., - 21-е изд. - М.:Дашков и К, 2017. - 420 с.

16. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие / П. С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 437 с.

17. Исикава К. Японские методы управления качеством.- М.: Экономика, 2014. - 72 с.

18. Канке А. А., Кощевая И. П. Логистика: учебник. 2-е изд., испр. и доп. М.: Форум; ИНФРАМ, 2014. - 17 с.

19. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2014. - 752 с.

20. Круглов М.Г., Сергеев С.К., Такташов В.А. и др. Менеджмент систем качества: Учеб. Пособие / М.: ИПК, Изд. стандартов, 2015.- 368 с.

21. Кузовкова Т.А., Володина Е.Е., Кухаренко Е.Г. Экономика отрасли инфо коммуникаций. Учебное пособие для вузов. - М.: Горячая линия - Телеком, 2014. - 190 с.

22. Резникова Н.П., Кухаренко Е.Г. Маркетинг в отрасли инфокоммуникаций. Учебное пособие для вузов. Под редакцией Н.П.Резниковой. - М.: Горячая линия - Телеком, 2014. - 152 с.

23. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. / Аналогия экономической классики. Т.1. - М.:Эконов, 2015. – 289 с.

24. Логистика: Учебник /Под ред. Б.А. Аникина: 2-е изд., перераб. И доп. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 487 с.

25. Философия науки в вопросах и ответах / В. П. Кохановский, Т. Г. Лешкевич, Т. П. Матяш, Т. Б. Фатхи. 2-е изд. Ростов н/Д : Феникс, 2016. - 448 с.

26. Щербаков В. В. Логистика: учебник для академического бакалавриата / В. В. Щербаков [и др.] - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 387 с.

III. Периодические издания

27. Бондаренко В. А Семерникова Е.А. Актуализация маркетинга партнерских отношений в секторе оказания банковских услуг [Электронный ресурс] // Практический маркетинг. - 2015 г. - №8. - Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article (Дата обращения 23.08.2018 г.).

28. Бондаренко В. А., Гузенко Н. В. Актуализация бенчмаркинга грузовых операторов [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за Рубежом. – 2015 г. - Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article (Дата обращения 23.10.2019 г.).

29. Бондаренко В. А., Гузенко Н. В. Ориентация на потребителя в рамках осуществлении логистического сервиса [Электронный ресурс] // Концепт. - 2015 г. - № 06. - Режим доступа: http://e-koncept.ru/2015/15174.htm (Дата обращения 11.10.2019 г.).

30. Ветров А.С. Кунявский М. Е. Организация инновационного сервиса на промышленных предприятиях. Перспективы науки. 2014. № 11 (62). [Электронный ресурс] // Научная библиотека. - Режим доступа: https://elibrary.ru/titles.asp (Дата обращения 05.10.2019 г.).

31. Глухова Т.В. Брежнева А. И. Совершенствование инструментов управления информационными ресурсами предприятия [Электронный ресурс] // Мир науки и образования. - 2015 г. № 4. - Режим доступа: http://http.booksc.org (Дата обращения 24.10.1019 г.).

32. Кухаренко Е.Г. Исследование эволюции маркетинговых концепций в инфокоммуникационном бизнесе. [Электронный ресурс]//Т - Comm: Телекоммуникации и транспорт. - 2015 г. - №9. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article (Дата обращения 25.09.2019 г.).

33. Старкова Н.О., Рзун И. Г. Успенский А. В. Исследование зарубежного опыта формирования логистических систем Научный журнал КубГАУ, №99(05), 2014 г. [Электронный ресурс] // - Режим доступа: http://ej.kubagro.ru (Дата обращения 24.10.2019 г.).

34. Сырова К.П., Сосунова Л. А., Калимуллин Д.М. Развитие системы логистического сервиса как основы повышения конкурентоспособности предприятия. Региональное развитие: электронный научно-практический журнал. 2015. № 7(11). [Электронный ресурс] //- Режим доступа: https://cyberleninka.ru (Дата обращения 24.09.2019 г.).

35. Тишин П.Я. Логистическое обслуживание как инструмент влияния на эффективность бизнеса. Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2016 г. Т. 10, № 1. [Электронный ресурс] // - Режим доступа: https://cyberleninka.ru (Дата обращения 28.09.2019 г.).

36. Филонов. Н. Г. Логистический анализ процесса формирования качества Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). 2013 г. №12 (140) [Электронный ресурс] // - Режим доступа: https://cyberleninka.ru (Дата обращения 10.10.2019 г.).

37. Шуркина Е. Ю. Роль информационных ресурсов в экономике. Экономические науки. 2014 г. № 18. [Электронный ресурс] // - Режим доступа: https://cyberleninka.ru (Дата обращения 24.09.2019 г.).

38. Ягузинская И.Ю. К вопросу оценки качества логистического сервиса Вестник СГТУ. 2013 г. № 3 (72) . [Электронный ресурс] // - Режим доступа: https://cyberleninka.ru (Дата обращения 24.09.2019 г.).

39. Якунина Ю.С. Логистические услуги: особенности и специфика в условиях российского рынка 2014 г. Т. 24. Вып. Экономика и право [Электронный ресурс] // - Режим доступа: https://cyberleninka.ru (Дата обращения 24.10.2019 г.).

IV. Интернет-ресурсы

40. Годовой отчет ПАО «МТС» за 2018г. [Электронный ресурс] //официальный сайт компании ПАО «МТС». - Режим доступа: //

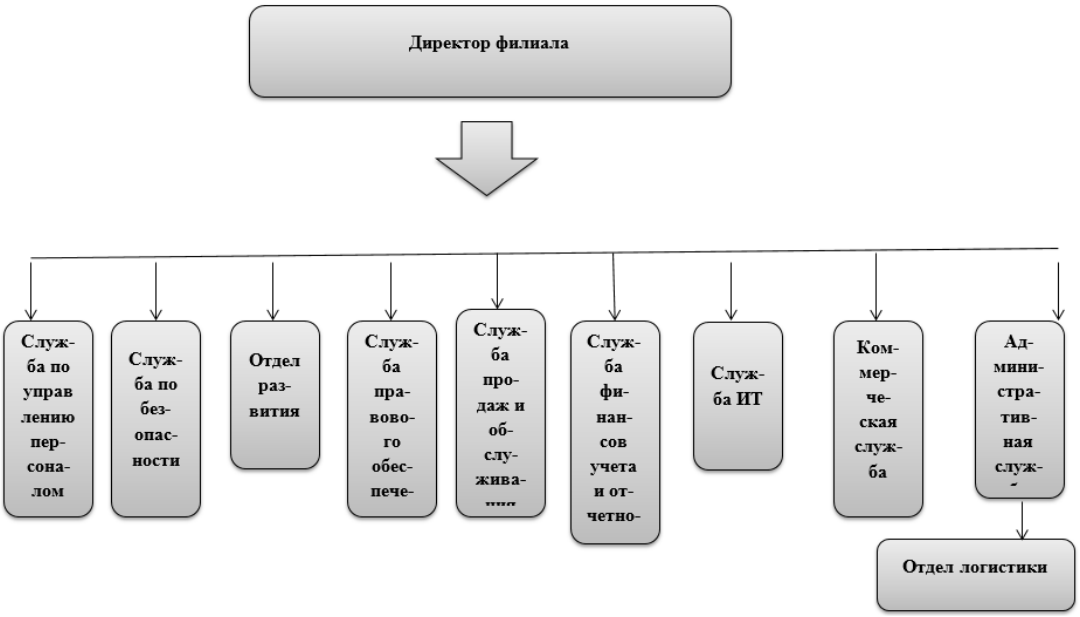
https://moskva.mts.ru/upload/contents/10677/Annual_Report_2018_rus.pdf (Дата обращения 25.09.2019 г.).

41. Методы и приемы экономического анализа. Энциклопедия по экономике. [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://economy-ru.info/info/184580/ (Дата обращения 28.09.2019 г.).

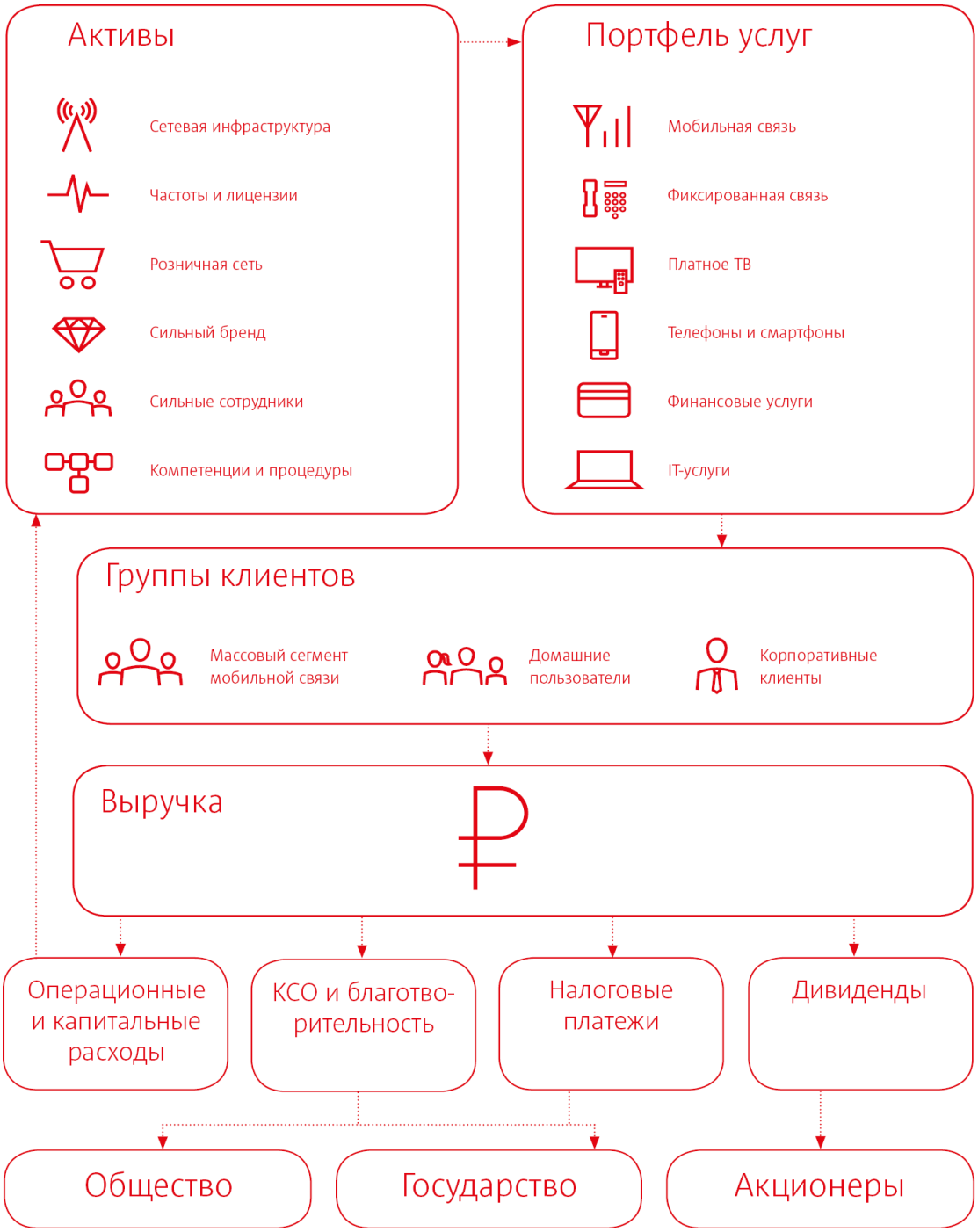
42. Logistics Performance Index. International LPI // World Bank official site [Электронный ресурс] // - Режим доступа: http://lpi.worldbank.org/international (Дата обращения 05.10.2019г.)

43. Thompson J.D. Organizations in action; social science bases of administrative theory. - N.Y.:McGraw-Hill, 1967. [Электронный ресурс] // - Режим доступа: http://lpi.worldbank.org/ international (Дата обращения 27.09.2019г.)

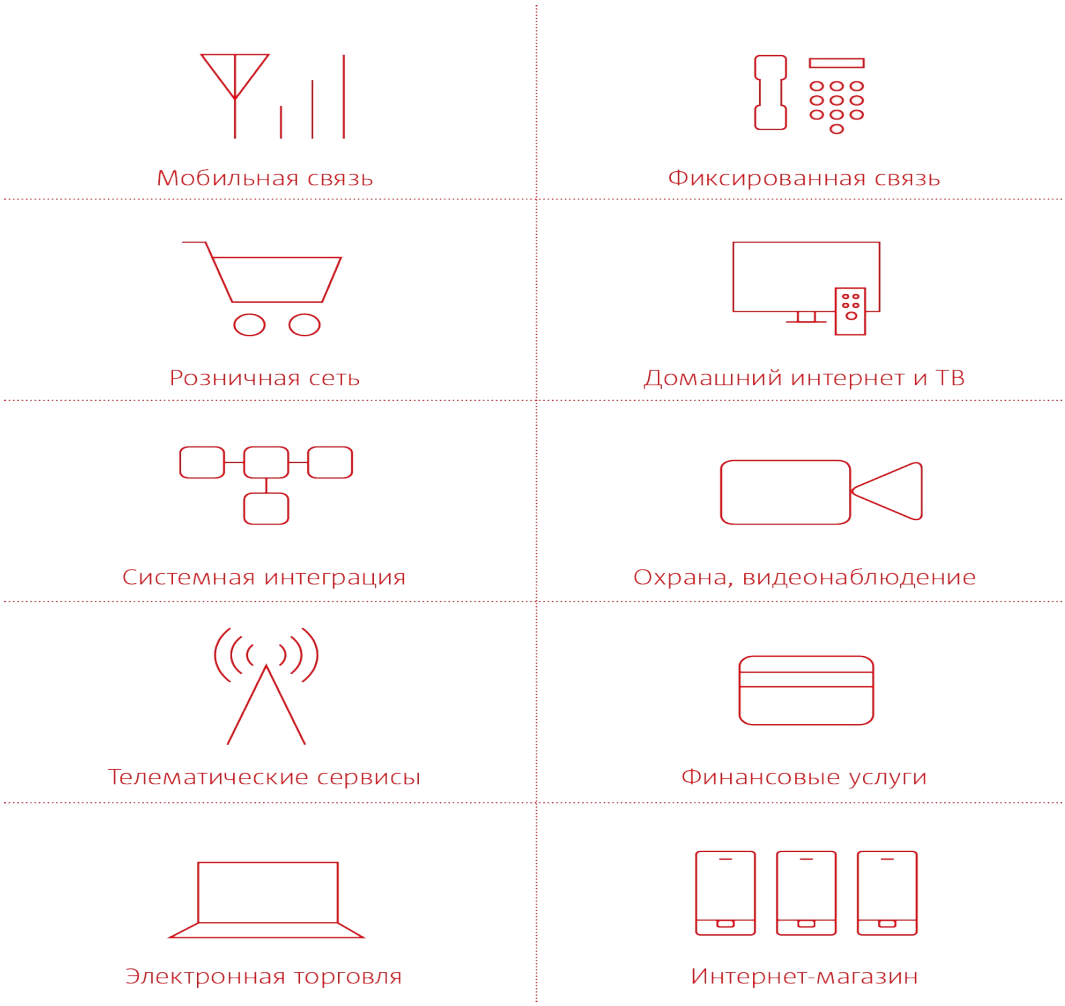
ПРИЛОЖЕНИЯ



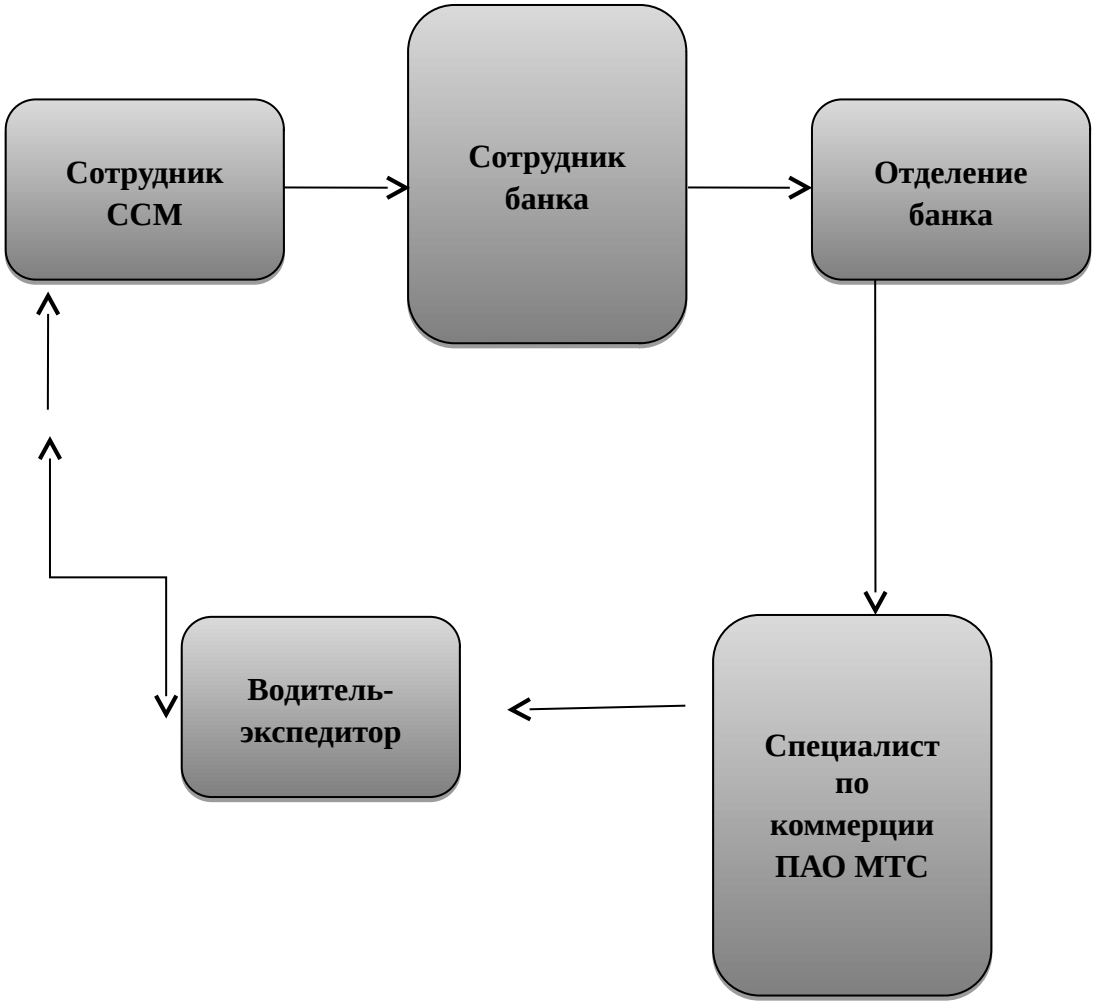
Приложение 1 - Организационная структура филиала ПАО «МТС»



Приложение 2 - Бизнес-модель ПАО «МТС»



Приложение 3 - Ключевые услуги, предоставляемые ПАО «МТС»



Приложение 4 - Структура работы с кредитной документацией

Приложение 5. Анкета по качеству обслуживания клиентов ПАО «МТС»

Уважаемые клиенты!

Просим вас ознакомиться со всеми пунктами анкеты и ответить на вопросы как можно полнее.

Данное исследование позволит нам понять ваши пожелания, реализовать их и повысить качество обслуживания.

Мы уделяем большое внимание клиентскому обслуживанию! У вас есть отличная возможность выразить своё отношение к нашему предприятию, а ваши ответы позволят скорректировать нашу работу и улучшить сервисное обслуживание клиентов.

Вы можете ответить только на те вопросы анкеты, которые считаете для себя наиболее важными.

Наименование организации:

Фамилия, Имя, Отчество:

Контактный телефон и адрес E-mail:

Оценка качества обслуживания

1. Являюсь клиентом (МТС):

- Более 1 года.
- От полугода до 1 года.
- Менее полугода.

2. Довольны ли Вы качеством обслуживания?

5	4	3	2	1
очень доволен	**доволен**	**нейтрально**	**недоволен**	**очень недоволен**

Если вы недовольны, то почему?

3. Оцените, пожалуйста, уровень обслуживания и компетентность сотрудника, который Вас обслуживал (ФИО сотрудника): _____

	очень доволен	**доволен**	**нейтрально**	**недоволен**	**очень недоволен**
Информированность и компетентность					
Оперативность в разрешении проблем					
Профессионализм					
Вежливость					
Готовность помочь					
Общая результативность					

4. Соответствует ли наше предприятие требованиям по набору услуг?

- Соответствует полностью
- Частично соответствует
- Не соответствует

Какие услуги, отсутствующие сейчас, Вы хотели бы видеть?

5. Имеются ли у Вас пожелания по улучшению качества обслуживания и какие именно?

6. Какие нововведения, на Ваш взгляд, помогут быстрому и качественному обслуживании клиентов?

7. При звонке в сервисный центр, была ли Вам дана исчерпывающая информация по интересующему Вас вопросу? Какие замечания Вы готовы сделать сотруднику(-ам), говорившему с Вами по телефону?

8. Если Вы звоните в сервисный центр случалось ли так, что линия занята либо Вам долго никто не отвечал?

- Да
- Нет

9. Рекомендовали бы Вы наше предприятие своим партнёрам, знакомым и родственникам?

- Определённо да
- Возможно
- Вряд ли
- Определённо нет
- Не уверен

10. Другая информация, которую вы бы хотели довести до руководства предприятия.

Благодарим Вас за заполнение Анкеты!

Пожалуйста, опустите заполненную Анкету в специальный ящик, который находится в зале нашего сервисного центра или передайте в Управление по работе с клиентами.

Дата заполнения Анкеты «____» _____2018 год