

**Воронов Дмитрий Сергеевич,**  
доктор экономических наук, зав. кафедрой,  
кафедра прикладной экономики,  
НЧОУ ВО «Технический университет УГМК»,  
Свердловская обл., г.Верхняя Пышма, Российская Федерация

**Голубина Валентина Васильевна,**  
кандидат экономических наук., доцент,  
кафедра прикладной экономики,  
НЧОУ ВО «Технический университет УГМК»,  
Свердловская обл., г. Верхняя Пышма, Российская Федерация

## **АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»**

### *Аннотация:*

В статье проводится анализ конкурентоспособности Публичного акционерного общества (ПАО) «Мобильные ТелеСистемы» (МТС), с использованием динамического метода оценки. Приведенные расчеты, выполненные на базе годовых отчетов ПАО «Мобильные ТелеСистемы» и его основных конкурентов, позволили выявить ключевое конкурентное преимущество компании, определить уровень конкурентоспособности и дать рекомендации по построению конкурентной стратегии компании.

### *Ключевые слова:*

Конкурентоспособность, конкурентный статус, динамический метод, высококонкурентные рынки, телекоммуникационные компании, конкурентное преимущество.

В условиях волатильной макросреды об успешной работе той или иной компании можно судить только по прошествии определенного времени, когда практика подтвердит правильность или ошибочность выбранной стратегии и способов её реализации, для чего необходим ретроспективный анализ, ценность которого состоит в том, что он позволяет установить факторы конкурентоспособности, наиболее актуальные в современных условиях.

Очевидно, что наибольший интерес представляет анализ конкурентоспособности тех компаний, которые действуют на высококонкурентных рынках. Особенно, если основными игроками рынка выступают крупные частные компании (а не госкорпорации) в высокотехнологичных секторах промышленности. На данный момент можно смело утверждать, что рынок телекоммуникационных услуг является именно такой отраслью. Это позволяет признать федеральных сотовых операторов – наиболее интересными субъектами рынка с точки зрения оценки и анализа факторов их конкурентоспособности. Именно поэтому объектом нашего анализа мы выбрали ПАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС).

Для достоверного анализа и оценки конкурентного статуса компаний принципиально важен вопрос о выборе методики исследования, которых существует достаточно много:

- Методы оценки стоимости бизнеса (основывающиеся на анализе рыночной стоимости хозяйствующих субъектов) [Криворотов и др., 2013];
- Операционные методы (основывающиеся на оценке различных компонентов операционной деятельности компании) [Фасхиев, 2003];
- Продуктовые методы (основывающиеся на анализе конкурентоспособности продукции компании) [Фатхутдинов, 2008];
- Матричные методы (основывающиеся на оценке портфеля продуктов и услуг компании) [Арутюнова, 2010];
- Динамические методы (основывающиеся на оценке ключевых экономических показателей компании в динамике) [Воронов, 2017].

По нашему мнению, принять во внимание весь комплекс ключевых индикаторов деятельности телекоммуникационных компаний позволяет динамический метод оценки конкурентоспособности. Преимуществами этого метода являются:

- универсальность: телекоммуникационные компании не относятся к промышленным предприятиям, но услуги, которые они предоставляют потребителям, носят такой же товарный характер, как и вещественные результаты производственной деятельности промышленных предприятий;
- открытость и доступность необходимой первичной информации о деятельности компаний за несколько лет, что позволяет проводить ретроспективный анализ;

- возможность проведения комплексного (качественного и количественного) анализа конкурентного статуса компании;
- наличие математического и критериального аппарата [Воронов, 2020].

Рынок сотовой связи в нашей стране является относительно молодым и, в то же время, достаточно зрелым. В результате взрывной динамики спроса на услуги мобильной связи количество зарегистрированных в сетях абонентов превысило численность населения страны уже в 2006 году. По итогам 2017 года уровень проникновения услуг сотовой связи в России составляет более 170%, что ставит страну в ряд наиболее развитых телекоммуникационных рынков мира.

С другой стороны, перенасыщенность рынка обуславливает его статичность: прирост количества абонентов стремится к нулю, в силу чего соперничество между основными участниками рынка является крайне интенсивным. Как правило, конкуренция носит ценовой характер, что, при ограниченности объемов рынка, существенно снижает потенциал прибыльности телекоммуникационных компаний. Это становится сдерживающим фактором для финансирования инвестиционных программ, особенно на освоение будущего поколения сотовой связи – 5G. Ситуация усугубляется ростом издержек операторов связи в связи с усилением государственного регулирования: в 2018 г. вступили в силу требования «пакета Яровой» по хранению интернет-трафика пользователей.

Указанное побуждает всех операторов связи искать пути выхода за границы рынка, максимально диверсифицировать источники выручки. Поэтому услуги мобильной связи становятся основой развития конвергентных услуг – высокоскоростного интернета, мобильного телевидения, платежных систем, геолокационных сервисов, телематических решений и др. По той же причине все компании, предоставляющие пользователям услуги сотовой связи, наращивают своё присутствие на рынке фиксированной связи (телефония, интернет, телевидение).

Рыночная ситуация обостряется еще и потому, что одна из компаний – Ростелеком – несколько лет назад начала встречное движение, инвестируя в развитие своего мобильного бренда «Tele2». Действенным способом защиты телекоммуникационных компаний от сокращающейся доходности мобильной связи является снижение себестоимости оказания услуг путем усовершенствования технологической базы, а также оптимизации основных бизнес-процессов.

Таким образом, уникальное сочетание рыночных вызовов и инновационных возможностей делает телекоммуникационных операторов одними из самых эффективных российских компаний. Учитывая это, определение факторов их конкурентоспособности приобретает особую значимость для развития всей российской экономики.

В настоящее время в РФ услуги сотовой связи оказывают четыре федеральных оператора: ПАО «МТС» (доля рынка по количеству абонентов в 2017 г. составила 31%), ПАО «МегаФон» (29%), ПАО «ВымпелКом» (торговая марка «БиЛайн») – 23%, ПАО «Ростелеком» (торговая марка «Tele2») – 16%, а также региональные компании (их рыночная доля пренебрежимо мала). По сути дела, рынок сотовой связи обладает чертами олигополии.

Исходя из критерия доли компании по количеству абонентов, следует признать, что наиболее значимыми конкурентами Мобильных ТелеСистем в целях дальнейшего сопоставления следует рассматривать ПАО «МегаФон», ПАО «ВымпелКом» и ПАО «Ростелеком» (далее – Основные конкуренты).

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (далее МТС либо Исследуемая компания) является ведущим оператором РФ и стран СНГ по предоставлению телекоммуникационных услуг. В России, Украине, Беларуси, Армении и Туркменистане услугами компаний Группы МТС пользуются около 110 миллионов абонентов<sup>67</sup>.

Помимо сотовой связи, МТС предлагает услуги фиксированной телефонии, широкополосного доступа в Интернет, а также цифрового кабельного телевидения. МТС владеет розничной сетью салонов связи под одноименным брендом по продаже мобильных устройств, а также предоставлению финансовых и банковских услуг. Численность персонала компаний Группы МТС превышает 69 тысяч человек.

Крупнейшим акционером 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 структуре выручки МТС (см. рисунок 1) львиную долю (71,9% за 2017 г.) занимают поступления от оказания услуг мобильной связи. Следовательно, указанный сегмент выступает основным рынком сбыта для МТС.

Для проведения анализа и оценки конкурентоспособности ПАО «МТС» использовались первичные данные годовых отчетов ПАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС) и основных конкурентов за 2012-2017 гг. При этом во внимание принималась консолидированная отчетность, составленная по стандартам МСФО. Источник информации – документы, в соответствии с действующим законодательством официально опубликованные компаниями на своих сайтах, а также серверах раскрытия информации. Исходные данные для проведения расчетов представлены в таблице 1.

<sup>67</sup> Годовой отчет МТС за 2017г. ([https://moskva.mts.ru/upload/contents/10677/Annual\\_Report\\_2017\\_rus.pdf](https://moskva.mts.ru/upload/contents/10677/Annual_Report_2017_rus.pdf))

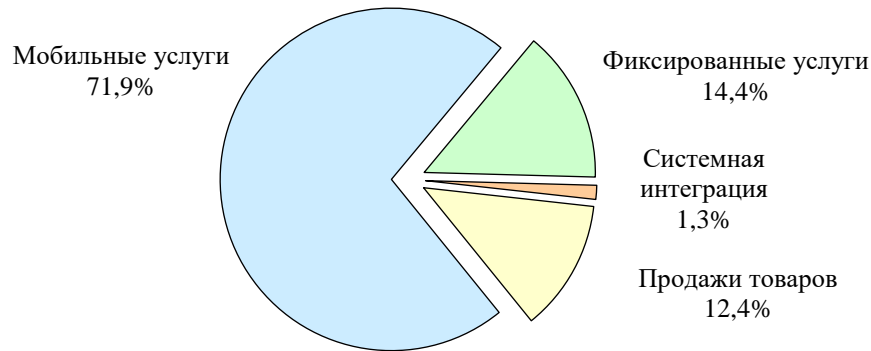


Рисунок 1 – Структура выручки МТС за 2017 г.

Таблица 1 - Показатели финансовой отчетности основных участников рынка мобильной связи, млн. руб.

Компания	Год	Показатели хозяйственной деятельности			
		Выручка (S)	Чистая прибыль (N)	Оборотные активы (CA)	Краткосрочн. обязат-ва (CL)
Мобильные ТелеСистемы (МТС)	2011	348 571	45 939	---*	---*
	2012	378 240	30 612	92 354	113 395
	2013	398 443	80 788	108 743	101 499
	2014	410 758	52 393	141 053	139 380
	2015	426 639	49 489	159 017	157 910
	2016	435 692	48 474	90 994	127 545
	2017	442 911	56 590	146 032	156 671
Мегафон	2011	242 394	43 383	---*	---*
	2012	272 336	44 447	54 684	87 516
	2013	297 229	51 770	77 080	116 228
	2014	314 795	37 000	102 728	116 080
	2015	313 383	39 216	83 552	116 568
	2016	316 275	25 589	78 513	107 978
	2017	373 297	5 325	99 125	136 430
ВымпелКом (БиЛайн)	2011	313 106	27 090	---*	---*
	2012	340 154	72 580	75 287	132 024
	2013	350 156	50 350	181 916	126 565
	2014	355 050	37 258	147 696	188 945
	2015	375 238	21 439	140 477	168 922
	2016	355 850	12 732	107 154	156 018
	2017	341 422	8 203	141 648	104 783
Ростелеком	2011	301 494	42 528	---*	---*
	2012	332 435	33 202	66 268	137 142
	2013	325 704	24 131	62 702	116 263
	2014	310 917	37 807	76 354	123 244
	2015	297 355	14 391	66 445	130 689
	2016	297 446	12 249	68 226	134 060
	2017	305 329	14 050	70 990	95 175

\* показатель не требуется

Непосредственные расчеты показателей конкурентоспособности проводились согласно математическому аппарату динамического метода, который был подробно описан нами ранее [Воронов, 2020]. В настоящий момент приведем только ключевые параметры расчетов. Принципиально важно, что количественная оценка каждого из источников конкурентоспособности осуществляется путем сопоставления ключевых индикаторов предприятия с аналогичными показателями конкурентов.

Если обозначить результаты такого сопоставления как коэффициенты стратегического позиционирования, операционной эффективности и финансового состояния, то уровень конкурентоспособности предприятия может быть выражен через следующую математическую модель:

$$K = K_I \cdot K_R \cdot K_F \quad (1)$$

где  $K$  – коэффициент конкурентоспособности анализируемого предприятия;

$K_I$  – коэффициент стратегического позиционирования;

$K_R$  – коэффициент операционной эффективности;

$K_F$  – коэффициент финансового состояния.

Целевую функцию коэффициента конкурентоспособности можно определить следующим образом: чем выше  $K$ , тем выше конкурентный статус анализируемого предприятия. При этом критериальным значением является единица: если коэффициент конкурентоспособности превышает единицу ( $K > 1$ ), то уровень конкурентоспособности может быть охарактеризован как высокий. При  $K = 1$  конкурентоспособность хозяйствующего субъекта идентична конкурентоспособности конкурентов. Если  $0 < K < 1$ , конкурентоспособность предприятия является низкой (чем ближе к нулю, тем ниже конкурентный статус).

был произведен расчет показателей конкурентоспособности МТС в сопоставлении с Основными конкурентами с разбивкой по годовым отчетным периодам. Результаты расчетов представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Показатели конкурентоспособности ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

Показатель	Отчетный период					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
$K_I$	0,984	1,023	1,023	1,033	1,038	0,966
$K_R$	0,915	1,092	1,015	1,045	1,066	1,115
$K_F$	1,140	1,061	1,099	1,130	1,038	1,002
$K$	1,026	1,185	1,141	1,220	1,150	1,080

Внимательное рассмотрение данных таблицы позволяет сделать вывод, что уровень конкурентоспособности ПАО МТС по результатам 2017 г. может быть охарактеризован как удовлетворительный  $K = 1,080$ , что выше единицы.

Декомпозиция коэффициента конкурентоспособности по источникам конкурентных преимуществ показывает, что основным конкурентным преимуществом МТС является высокая (относительно конкурентов) рентабельность хозяйственной деятельности, о чем свидетельствует значение коэффициента операционной эффективности ( $K_R = 1,115$ ). Усиливает конкурентные позиции Исследуемой компании достаточная финансовая устойчивость ( $K_F = 1,002$ ). В качестве резерва повышения конкурентного статуса может рассматриваться динамика продаж ( $K_I = 0,966$ ).

Динамика конкурентного статуса Исследуемой компании в разрезе источников конкурентоспособности представлена на рисунке 2. Заметим, что уровень конкурентоспособности Мобильных ТелеСистем на протяжении всего анализируемого периода (с 2012 по 2017 гг.) был высоким. При этом в 2015 г. наблюдались максимальные значения анализируемого показателя ( $K = 1,220$ ), после чего имеет место его снижение. Факторами указанного снижения выступают недостаточные темпы роста выручки и ослабление ликвидности компании (при отличной динамике операционной эффективности).

Декомпозиция уровня конкурентоспособности по объектам сопоставления показывает, что интегральный показатель эффективности использования ресурсов высок как у Исследуемой компании, так и у конкурентов, что отражает интенсивность конкурентной борьбы на рынке мобильной связи.

Динамика конкурентоспособности в разрезе объектов сопоставления (см. рисунок 3) свидетельствует о том, что начиная с 2013 г. происходит общеотраслевое насыщение рынка, в результате которого ухудшаются основные показатели всех участников отрасли. В 2015 г. динамика ключевых индикаторов Мобильных ТелеСистем оказалась лучше рынка, в результате чего было достигнуто максимальное значение уровня конкурентоспособности. По итогам 2017 г. наблюдается незначительное восстановление отраслевых показателей. У Основных конкурентов указанное восстановление происходило более интенсивно, поэтому отмечается некоторое снижение уровня конкурентоспособности Исследуемой компании.

В целом с 2015 г. имеет место уменьшение коэффициента конкурентоспособности МТС с 1,220 до 1,080 (на 11,5%).

Полученные данные свидетельствуют о том, что факторами, оказавшими наибольшее влияние на снижение уровня конкурентоспособности МТС стали повышение уровня ликвидности и рост объемов продаж Основных конкурентов. Негативное влияние указанных факторов было в некоторой степени скомпенсировано снижением операционной эффективности Основных конкурентов. Заметим, что динамика конкурентного статуса МТС обусловлена повышенной деловой активностью конкурентов. Кратко прокомментируем каждый из перечисленных факторов.

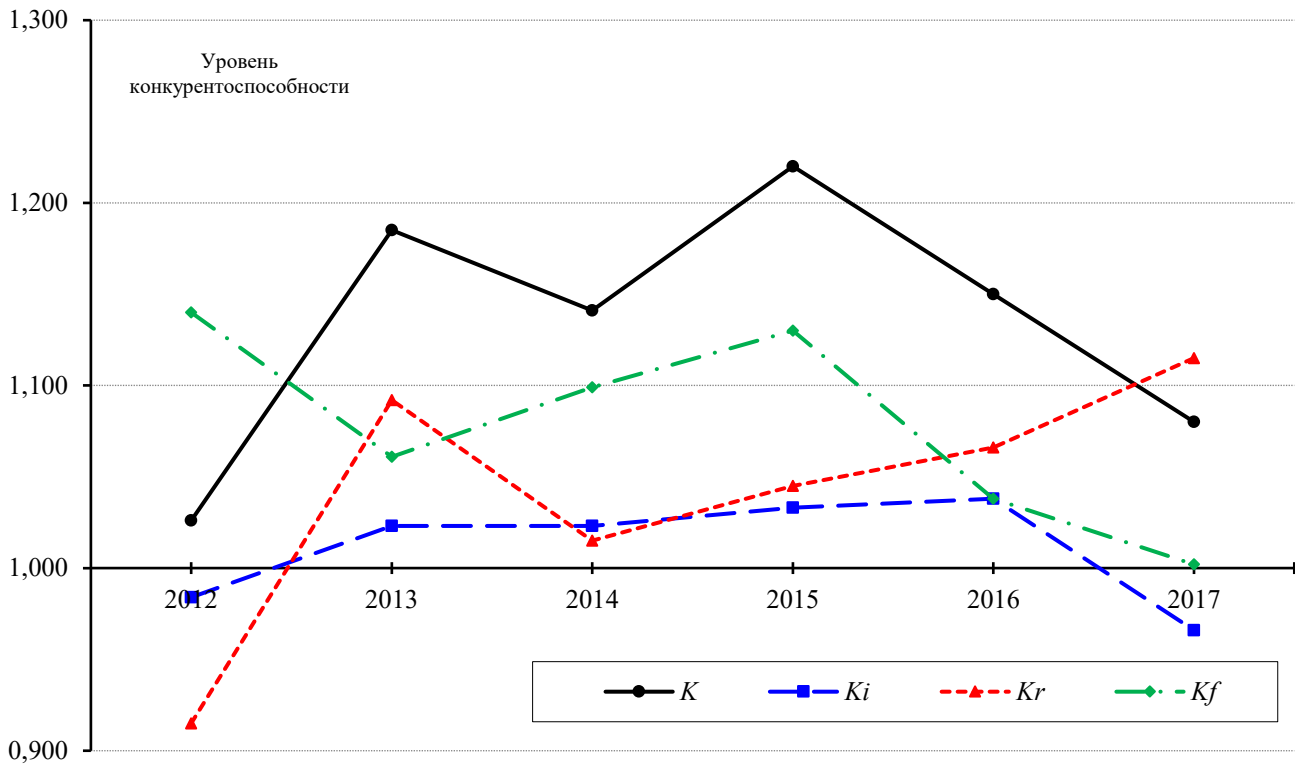


Рисунок 2 - Динамика конкурентоспособности МТС по источникам

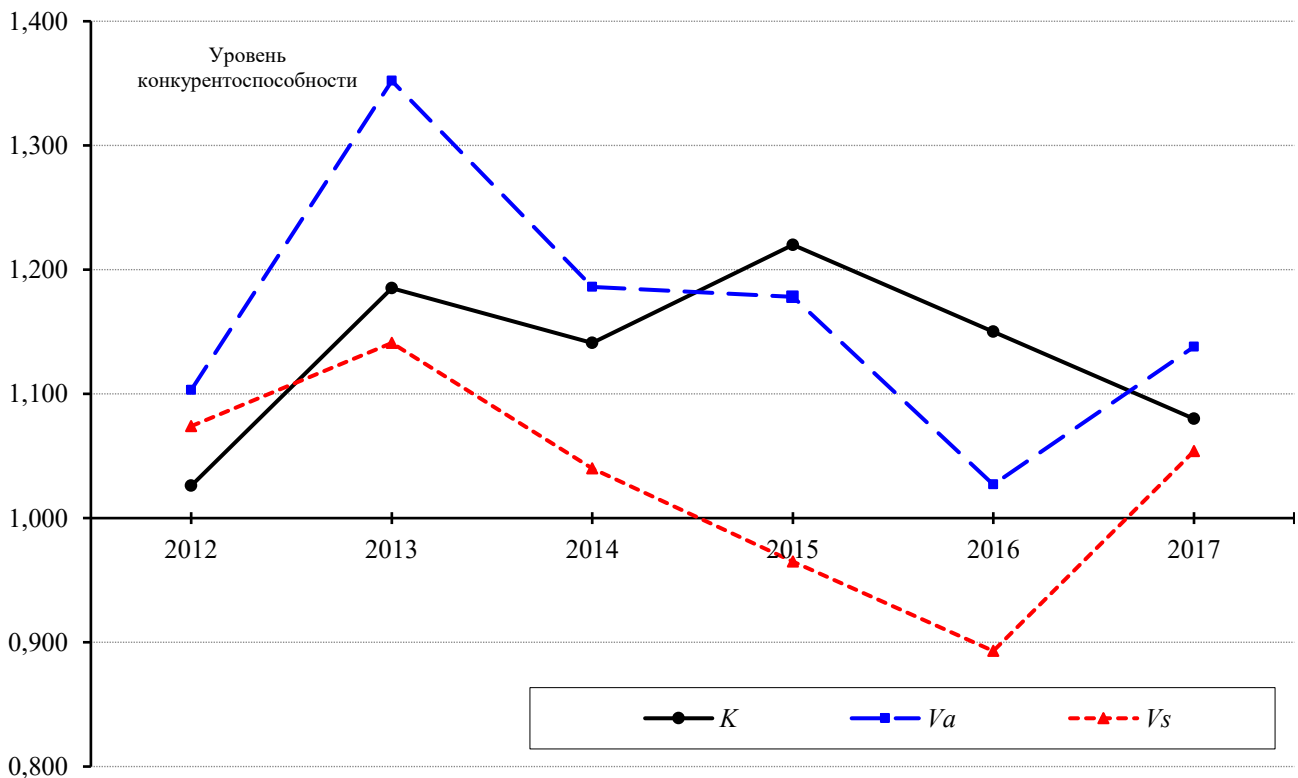


Рисунок 3 – Динамика конкурентоспособности исследуемой компании по объектам сопоставления

Основные конкуренты за последние годы существенно улучшили соотношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам. Особенно интенсивно улучшают структуру баланса Ростелеком (коэффициент текущей ликвидности за 2016-2017 гг. год вырос с 0,51 до 0,75) и ВымпелКом (коэффициент текущей ликвидности за 2016-2017 гг. год вырос с 0,83 до 1,35). За счет этого конкуренты почти сравнялись с МТС по уровню ликвидности. Если тенденция продолжится, то в перспективе конкуренты будут иметь в распоряжении больший объем источников финансирования текущей деятельности.

Количество абонентов Основных конкурентов за 2017 г. выросло с 172,9 до 174,2 млн. в то время как число абонентов МТС сократилось с 80,0 до 78,3 млн. Суммарный рост выручки Основных конкурентов за 2017 г. составил 50 477 млрд. руб. (5,2%). Рост продаж Исследуемой компании за аналогичный период составил 7 219 млрд. руб. (1,7%), из чего следует, что в 2017 г. изменение долей рынка в стоимостном выражении произошло не в пользу МТС. Можно предположить, что столь хорошая динамика выручки достигается конкурентами за счет низкой маржинальности: средняя рентабельность продаж Основных конкурентов в 2017 г. составила лишь 2,7%, в то время как рентабельность продаж МТС за аналогичный период составила 12,8%. Высокая операционная эффективность является очевидным конкурентным преимуществом Исследуемой компании.

Завершая анализ динамики конкурентного статуса, рассмотрим рисунок 4, на котором отражено изменение уровня конкурентоспособности каждой из телекоммуникационных компаний за период с 2012 по 2017 гг.

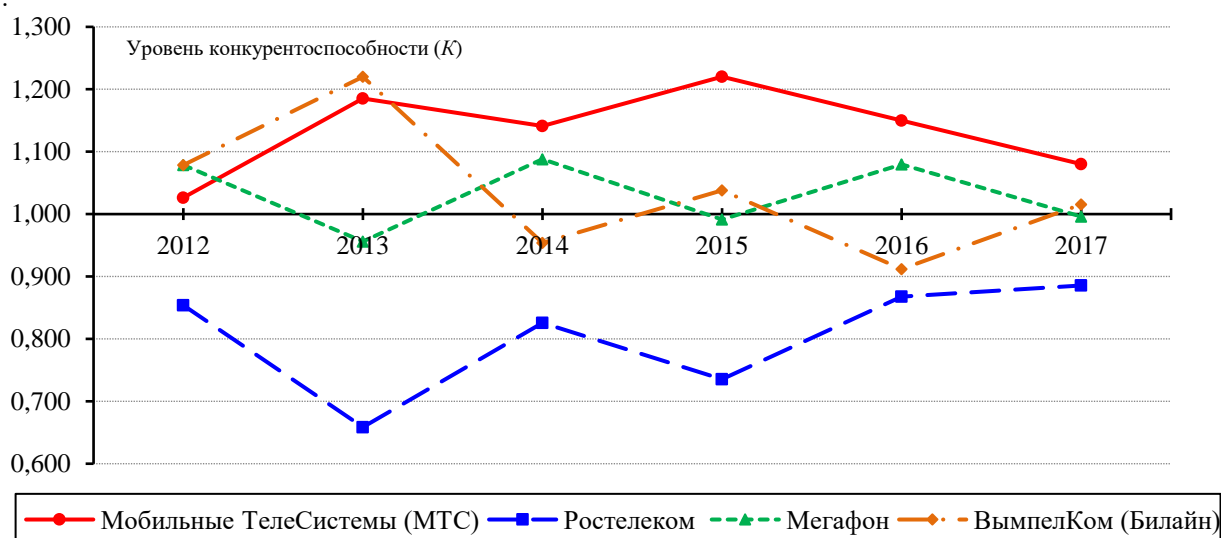


Рисунок 4– Динамика уровня конкурентоспособности телекоммуникационных компаний

Представленные данные свидетельствуют о том, что ПАО Мобильные ТелеСистемы (МТС) являются лидером рынка на протяжении всего анализируемого периода. При этом, в качестве резерва для дальнейшего усиления конкурентных позиций отметим, что коэффициент конкурентоспособности с 2015 г. имеет тенденцию к снижению.

При этом выделить «основного» конкурента Исследуемой компании на данный момент не представляется возможным: уровень конкурентоспособности ВымпелКома и Мегафона характеризуется крайней нестабильностью, а показатели Ростелекома ещё слишком слабы. В то же время, если поступательное улучшение конкурентных позиций Ростелекома продолжится, то в будущем он может стать основным конкурентом МТС.

Резюмируя результаты проведенного исследования, мы можем заключить:

- 1) текущий уровень конкурентоспособности ПАО «Мобильные ТелеСистемы» может быть оценен как достаточный.
- 2) главным конкурентным преимуществом компании является высокая операционная эффективность.
- 3) интенсивность конкуренции на рынке мобильной связи и деловая активность конкурентов (особенно Ростелекома) обусловили некоторое снижение конкурентного статуса МТС за 2016-2017 гг. Основными факторами ослабления конкурентных позиций стали опережающие темпы роста выручки конкурентов, а также улучшение их финансовой устойчивости. Отмеченные факторы следует рассматривать как резервы повышения конкурентного статуса Мобильных ТелеСистем.
- 4) По оценкам экспертов ближайшие годы будут весьма непростыми для рынка мобильной связи: выполнение требований «пакета Яровой», отмена внутреннего роуминга, а также подготовка к переходу на стандарт 5G, могут привести к существенному повышению правовых, финансовых и операционных рисков для всех телекоммуникационных компаний и, следовательно, к изменению соотношения сил в отрасли.

Учет всего выше перечисленного позволяет сформулировать следующие рекомендации по построению конкурентной стратегии Исследуемой компании для сохранения лидирующих позиций:

- наиболее актуальными являются меры, направленные на обеспечение увеличения выручки компании. С учетом ограниченного потенциала рынка мобильной связи, эта цель может быть достигнута путем диверсификации на конвергентных услугах. Речь идет о максимальном усилении присутствия в тех сегментах, которые уже начинают осваиваться компанией (финансовые услуги, платежные системы, интернет вещей, большие данные, электронная коммерция, облачные сервисы, мобильные приложения и др.). Заметим, что руководство МТС уже несколько лет выстраивает стратегию развития компании именно в направлении максимальной диверсификации, что подтверждает правильность сделанных нами выводов;

- другим направлением развития конкурентных позиций МТС является повышение уровня финансовой устойчивости компании. Из консолидированного отчета о финансовом положении (баланса) Мобильных ТелеСистем следует, что основным способом повышения ликвидности может рассматриваться либо погашение краткосрочной части долговых обязательств компании (облигаций и займов), либо формирование дополнительных резервов ликвидных активов.

- в целях обеспечения баланса между конкурентными преимуществами Мобильных ТелеСистем, целесообразно рассмотреть возможность перераспределения ресурсов операционной эффективности в пользу прочих источников конкурентоспособности (например, за счет снижения стоимости услуг может быть достигнуто увеличение количества клиентов).

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122с.
2. Воронов Д.С. Сравнительная оценка конкурентоспособности компаний частного и государственного сектора экономики Российской Федерации // Современная конкуренция. 2017. Том 11. № 5 (65). С. 46-64.
3. Криворотов В. В., Калина А. В., Матвеева Т. В., Байраншин А. Ю. Повышение конкурентоспособности современных российских территориально-производственных комплексов. - Екатеринбург: УрФУ, 2013. – 262 с.
4. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 53–68.
5. Фатхутдинов Р. А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю. – М.: Стандарты и качество, 2013. – 464 с.
6. Воронов Д.С., Голубина В.В. Динамический подход к оценке конкурентоспособности машиностроительных предприятий региона. // Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем: материалы Третьей Всероссийской науч. конф. памяти акад. А.И. Татаркина Россия, г. Челябинск, 10-11 апр. 2019 г. / под ред. В.И. Бархатова, Д.С. Бенц – Челябинск: изд-во Челяб. гос. ун-та, 2019, -229с.
7. Годовой отчет МТС за 2017г. ([https://moskva.mts.ru/upload/contents/10677/Annual\\_Report\\_2017\\_rus.pdf](https://moskva.mts.ru/upload/contents/10677/Annual_Report_2017_rus.pdf))

**Voronov Dmitriy Sergeevich,**

Doctor of economic sciences,  
Applied Economics Department in Non-State Private Educational Institution  
Higher Education UMMC Technical University  
Yekaterinburg, Russian Federation

**Golubina Valentina Vasilyevna,**

Candidate of economic sciences, associate professor  
Applied economics department  
Non-State Private Educational Institution of Higher Education UMMC Technical University  
Yekaterinburg, Russian Federation

### COMPETITIVENESS ANALYZE AND ASSESSMENT OF MOBILE TELESYSTEMS PJSC

*Abstract:*

The article is devoted to the competitiveness analyze of Mobile TeleSystems PJSC, using dynamic approach of assessment. Modified calculations, made on the bases of annual reports of Mobile TeleSystems PJSC and its main competitors, allowed to discover the main competitive advantages of the company, define competitiveness level and give instructions on company's competitiveness strategy construction.

*Keywords:*

competitiveness, competitive status, dynamic method, highly competitive market, telecommunications enterprises, enterprises, competitive position.