

Ценовые решения и конкурентоспособность компании

Pricing Decisions and Company Competitiveness

DOI: 10.12737/2306-627X-2025-14-1-29-39

Получено: 11 января 2025 г. / Одобрено: 19 января 2025 г. / Опубликовано: 31 марта 2025 г.

Гарнов А.П.

Д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва

Garnov A.P.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Иволгина Н.В.

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва

Ivolgina N.V.

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Аннотация

Статья посвящена вопросам взаимосвязей ценовой политики компании и показателями ее конкурентоспособности. В работе дана характеристика категорий «ценовая политика», «ценовая стратегия», обозначена их роль в обеспечении конкурентных преимуществ компании на рынке, исследованы основные показатели качества внедрения ценовой политики. Методический инструментарий исследования: модели взаимосвязей ценовых показателей с показателями объемов продаж, издержек, прибыли, рентабельности, ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости компании. В статье рассматриваются взаимосвязи между ценовыми решениями компании ПАО «МТС» и показателями ее конкурентоспособности. На базе анализа ценовых стратегий компании дана оценка влияния тарифов на услуги на динамику выручки и прибыли от объемов продаж, показателей рентабельности. Оценка влияния ценовой политики ПАО «МТС» на показатели его конкурентоспособности основана на взаимосвязях показателей прибыли с показателями ликвидности, платежеспособности и коэффициентами финансовой устойчивости.

Ключевые слова: ценовая политика, ценовые стратегии, тарифы на услуги, конкурентоспособность.

Abstract

The article is devoted to the interrelationships of the company's pricing policy and its competitiveness indicators. The paper describes the categories "pricing policy" and "pricing strategy", outlines their role in ensuring the company's competitive advantages in the market, and examines the main quality indicators for the implementation of pricing policy. Methodological research tools: models of interrelationships of price indicators with indicators of sales volumes, costs, profits, profitability, liquidity, solvency and financial stability of the company. The article examines the relationship between MTS PJSC's pricing solutions and its competitiveness indicators. Based on the analysis of the company's pricing strategies, an assessment of the impact of tariffs on services on the dynamics of revenue and profit from sales, profitability indicators of MTS PJSC is given. The assessment of the impact of MTS PJSC's pricing policy on its competitiveness is based on the interrelationships of profit indicators with indicators of liquidity, solvency and financial stability coefficients.

Keywords: pricing policy, pricing strategies, tariffs for services.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью исследования взаимосвязей ценовой политики компании с показателями ее конкурентоспособности в условиях экономических санкций и инфляции.

В основе финансовой политики компании лежит стратегический финансовый план реализации ее корпоративных целей. Финансовая политика компании направлена на улучшение финансовых результатов и повышение финансовой устойчивости компании. Одним из ключевых структурных элементов финансовой политики является ценовая политика компании.

Ценовая политика компании — это совокупность принципов установления цен на товары и услуги. Она играет ключевую роль в успешном функционировании компании, влияя на его прибыльность, рыночную позицию и восприятие потребителями. Все действия компании в финансовой области в значительной степени ориентированы на ценовую политику, выбранную компанией. Она существенно влияет на жизнеспособность и финансовую устойчивость компании. Ценовая политика компании на

прямую связана с формированием выручки от объемов продаж и ее перераспределением внутри компании [6, с. 109].

Характеристика типов ценовой политики компании представлена на рис. 1 с учетом двух основных факторов — субъективных оценок покупателями экономической ценности товара и уровня цены товара по отношению к его аналогу.

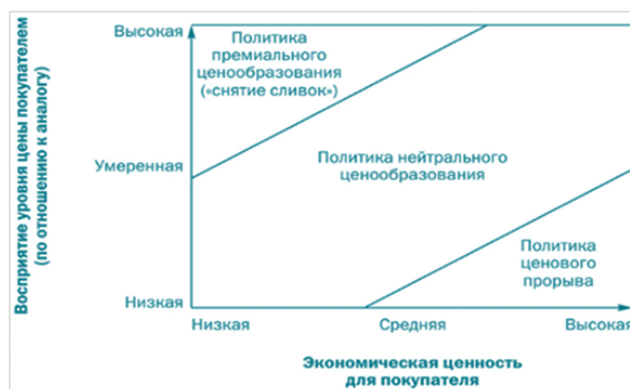


Рис. 1. Характеристика типов ценовой политики компании
Источник: [6, с. 111].

Политика премиального ценообразования предполагает установление относительно высоких цен на продукцию или услуги с целью создания восприятия о высоком качестве или уникальности продукции. Покупатели готовы потратить значительные денежные средства за товар, представляющий для них большую ценность.

Политика нейтрального ценообразования предполагает установление цен на продукцию или услуги на уровне, сопоставимом с ценами конкурентов или средними ценами в отрасли. Покупатели согласны заплатить за товар по цене конкурирующих товаров с аналогичной ценностью.

Политика ценового прорыва предполагает установление временно низких цен на товары или услуги с целью привлечения новых клиентов или захвата доли рынка. Покупатели готовы переключиться на приобретение товара компании по цене компании за меньшие денежные средства, а не у другого продавца товара-аналога [6, с. 109–111].

Ценовая стратегия является средством реализации ценовой политики показателей деятельности предприятия на практике. [1].

Разработка стратегии ценообразования строится на основе изучения рыночных позиций самого предприятия и его основных конкурентов [7, с. 1403].



Рис. 2. Стратегии ценообразования

Источник: составлено автором на основе [6, с. 113].

Стратегии дифференцированного ценообразования основаны на неоднородности категорий покупателей и возможности продажи одного и того же товара по нескольким ценам.

Стратегия скидки на втором рынке основана на особенностях переменных и постоянных затрат по сделке и предполагает, что на один и тот же товар цены на других рынках устанавливаются ниже, чем на том, где в настоящее время работает компания.

Стратегия периодической скидки основана на неоднородности покупательского спроса и применяется для его стимулирования по различным критериям покупателей.

Стратегия случайной скидки ориентирована на разное отношение к временным затратам, которые готовы понести различные группы потребителей на поиск конкретного товара по более низкой цене.

Стратегия ценовой дискриминации основана на глубоком анализе разнообразных групп покупателей. Она базируется на установлении компанией дифференцированных цен, зависящих от особенностей той или иной группы покупателей, в одних и тех же условиях.

Стратегии конкурентного ценообразования строятся на учете в ценах конкурентоспособности фирмы.

Ценообразование при проникновении на рынок используется для продвижения новых товаров и изначально предполагает установление относительно низкой цены на товар.

Ценовая стратегия по «кривой освоения» строится на преимуществах приобретенного опыта компаниями, присутствующими на рынке конкретного товара более длительное время и имеющими относительно низкие затраты в сравнении с конкурентами, а также чувствительности покупателей к уровню цен.

Стратегия сигнализирования ценами – когда компания использует доверия покупателя к ценовому механизму, созданному конкурирующими компаниями.

Географическое ценообразование заключается в возможности реализации компанией товара на нескольких рынках, расположенных на разных географических территориях.

Стратегии ассортиментного ценообразования применяются, когда фирма имеет набор аналогичных, сопряженных или взаимозаменяемых товаров.

Компания использует ценообразование на «наборы», когда встречается с неравномерностью спроса на невзаимозаменяемые товары, входящие в ассортиментную группу и пользующиеся спросом у потребителей.

Комплексное ценообразование предполагает продажу взаимодополняемых видов товаров, когда покупка одного товара неизбежно обуславливает покупку другого, при условии, что весь комплект производит один товаропроизводитель или продает один продавец.

Компания применяет стратегию «выше номинала», когда сталкивается с неравномерностью спроса на невзаимозаменяемые или однородные товары.

Имидж-ценообразование используется, когда покупатели ориентируются на качество исходя из цен на взаимозаменяемые модели товаров.

Эффективная ценовая компании является одним из факторов конкурентоспособности, поскольку привлекательная цена товаров и услуг для многих покупателей может стать решающей составляющей.

Параметры конкурентоспособности продукции представлены в табл. 1.

Таблица 1

Параметры конкурентоспособности продукции

Технические	Область использования товара, его свойства и назначение
Экономические	Стоимость товара, сервис, гарантии и т.д.
Нормативные	Соответствие стандартам и нормам
Эстетические	Внешняя привлекательность
Эргономические	Соответствие товара свойствам человека и его тела

Источник: составлено автором на основе [8, с. 208].

Для оценки конкурентоспособности необходимо сопоставить параметры своей продукции и продукции конкурента с уровнем, заданным потребностью покупателя.

Анализ конкурентов всегда необходим каждой компании. Это помогает предприятиям узнать свое текущее положение и положение своих конкурентов на рынке. Исходя из этого, разработать соответствующие бизнес-стратегии.

На тактическом уровне конкурентоспособность предприятия обеспечивается его общим финансово-экономическим состоянием.

Показатели финансовой конкурентоспособности, такие как рентабельность, ликвидность, финансовая стабильность и операционная эффективность, играют ключевую роль в определении ценовой политики компании.

Коэффициенты финансовой устойчивости:

1) Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага):

$$КФР = \frac{\text{Заёмный капитал}}{\text{Собственный капитал}} \quad (1) [5, \text{с. } 309]$$

2) Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

$$Косос = \frac{\text{СК} - \text{ВА}}{\text{ОА}}, \quad (2) [5, \text{с. } 309]$$

где ВА – внеоборотные активы;

ОА – оборотные активы.

3) Коэффициент финансовой независимости:

$$К_{\text{фин}} = \frac{\text{СК} + \text{Р}}{\text{ВБ}}, \quad (3) [5, \text{с. } 309]$$

где Р – резервный капитал;

ВБ – валюта баланса.

4) Коэффициент финансирования:

$$К_{\text{ф}} = \frac{\text{СК}}{\text{ЗК}}, \quad (4) [5, \text{с. } 309]$$

5) Коэффициент финансовой устойчивости:

$$К_{\text{фину}} = \frac{\text{СК} + \text{ДО}}{\text{ВБ}}. \quad (5) [5, \text{с. } 309]$$

Для оценки платежеспособности рассчитываются следующие коэффициенты.

1) Коэффициент платежеспособности:

$$\text{Коэффициент платёжеспособности} = \frac{\text{СК}}{\text{П}_1 + \text{П}_2 + \text{П}_3}, \quad (6) [5, \text{с. } 309]$$

где П₁ – наиболее срочные пассивы;

П₂ – краткосрочные пассивы;

П₃ – долгосрочные обязательства.

2) Коэффициент финансовой зависимости:

$$К_{\text{финз}} = \frac{\text{ВБ}}{\text{СК}}. \quad (7) [5, \text{с. } 309]$$

Также для оценки платежеспособности проводится анализ ликвидности. Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги сгруппированных статей актива и пассива. По степени ликвидности активы делятся на следующие группы.

Таблица 2

Активы по степени ликвидности

Группа ликвидности	Строка баланса
Наиболее ликвидные активы	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) + денежные средства и денежные эквиваленты
Быстро реализуемые активы	Запасы + дебиторская задолженность (в части краткосрочной дебиторской задолженности) + Прочие оборотные активы
Медленно реализуемые активы	НДС по приобретенным ценностям + дебиторская задолженность (в части долгосрочной дебиторской задолженности)
Труднореализуемые активы	Все внеоборотные активы

Источник: составлено автором на основе [9, с. 542].

Рентабельность отражает способность компании генерировать прибыль от своей основной деятельности. Высокая рентабельность дает компании больше возможностей для маневра в ценообразовании, позволяя устанавливать цены ниже конкурентов без ущерба для прибыльности.

Рентабельность — это относительный показатель прибыльности, отношение прибыли к тому показателю, отдачу от которого требуется узнать.

$$R = \Pi / X * 100\%, \quad (8) [5, \text{с. 310}]$$

где R — рентабельность;

Π — прибыль;

X — показатель, рентабельность которого нужно рассчитать.

Рентабельность продаж — это отношение прибыли от продаж к выручке от объемов продаж, в %.

$$R_{\text{прод}} = \Pi / O_{\text{п}} * 100\%, \quad (9) [5, \text{с. 310}]$$

где $R_{\text{прод}}$ — рентабельность продаж;

Π — прибыль от продаж;

$O_{\text{п}}$ — объем продаж (выручка).

Рентабельность продукции — это также очень важный показатель прибыльности, который говорит об эффективности затрат, показывает долю прибыли в каждом рубле, затраченном на производство продукции.

$$R_{\text{пр}} = \Pi / C_{\text{с}} * 100, \quad (10) [5, \text{с. 310}]$$

где $R_{\text{пр}}$ — рентабельность продукции;

Π — прибыль от продаж;

$C_{\text{с}}$ — себестоимость продаж

Блок отношений с клиентами включает в себя такие подцели, которые способствуют формированию у них благоприятного мнения относительно предприятия.

Финансовая стабильность компании, оцениваемая через соотношение собственных и заемных средств, позволяет оценить её долгосрочную способность выдерживать финансовые потрясения. Компании с высокой степенью финансовой стабильности могут позволить себе более агрессивную ценовую политику для укрепления своих позиций на рынке.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эмпирическую базу исследования составляют данные компаний из отрасли связи. Работа проведена на основании сбора и обобщения (метод синтеза), систематизации (системный метод) и сравнительного анализа (комплексный и сравнительно-аналитический методы) материалов, полученных из официальных информационных ресурсов компаний, иных источников информации, в том числе нормативных правовых актов, материалов толкования нормативных правовых актов (формально-юридический метод), анализа практики.

ЕЗУЛЬТАТЫ

В условиях олигополии на рынке телекоммуникационных услуг МТС является одним из лидеров рынка, активно применяет различные ценовые стратегии для укрепления своих рыночных позиций. Тарифы и договорная основа взаимодействия с потребителями формируются на основе действующего законодательства [1–3].

Хорошим примером ассортиментного ценообразования может служить вывод МТС на рынок тарифной линейки «Нон-стоп» в 2022 г. Оператор предложил три варианта тарифов, различающихся по объему услуг:

- «Нон-стоп» — 400 руб./мес за 15 Гб Интернета;
- «Нон-стоп+» — 600 руб./мес за 30 Гб Интернета;
- СуперНон-стоп» — 800 руб./мес за 50 Гб Интернета.

Разница между тарифами на услуги была небольшой — 200 руб., при этом наполнение пакетов различалось очень существенно. На фоне начального тарифа за 400 руб. опция за 600 руб. с вдвое большим объемом трафика смотрелась очень выгодной. А тариф за 800 руб. и вовсе позиционировался как премиальное «безлимитное» предложение, хотя был невысоким.

Линейка тарифов «Нон-стоп» оказалась удачной. По данным самой МТС, средний чек новых подключений вырос на 20%, а общая выручка от объемов продаж компании в сегменте мобильной связи по итогам 2022 г. увеличилась на 4,9%. В основе формирования структуры тарифов на услуги связи лежали методы психологического ценообразования, применяемые для стимулирования сбыта.

В целом можно отметить, что МТС активно и успешно применяла методы психологического ценообразования в 2020–2023 гг. Компания использовала приемы «магических» цен и контрастных предложений для стимулирования продаж и повышения лояльности клиентов. Большинство архивных тарифов МТС в 2020–2023 гг. заканчивались на 9 или 90 руб. (499 руб./мес, 890 руб./мес и т.д.). Такие цены воспринимаются покупателями более выгодными за счет эффекта якоря и склонения к меньшему целому числу.

Кроме того, МТС грамотно использовала контрастные цены при продвижении новых тарифов и опций. Многие спецпредложения формулировались по принципу «Вдвое больше гигабайт всего за 100 руб. в месяц». На фоне базовых цен такие опции смотрелись очень заманчиво и провоцировали клиентов тратить больше. Такой подход к управлению тарифами является скорее дополнительным инструментом оптимизации ценообразования, а не базовым конкурентным преимуществом.

Важным направлением ценовой политики МТС в 2020–2023 гг. стало развитие ценовой стратегии «Комплект», объединяющей несколько продуктов и услуг. Компания активно продвигала конвергентные тарифы, включающие не только мобильную связь и интернет, но и другие цифровые сервисы.

Классическим примером ценовой стратегии «Комплект» МТС является линейка тарифов «Везде». Они позволяют клиенту не только пользоваться связью, но и получать доступ к таким услугам, как:

- спутниковое ТВ МТС;
- сервис МТС Music;
- подписка МТС Premium;
- облачное хранилище МТС Cloud.

Тарифы «Везде» выше, чем у более ранних предложений — от 900 до 1950 руб./мес. Однако за счет большого наполнения и разнообразия пакетов услуг они выгоднее, чем покупка всех этих сервисов по отдельности.

За счет пакетирования МТС удается решать сразу несколько задач:

- увеличивать средний чек и доходы на одного абонента;
- продвигать цифровые услуги и развивать экосистему сервисов;
- повышать лояльность клиентов и сокращать отток.

Судя по финансовым результатам МТС [4], стратегия ассортиментного ценообразования приносит плоды. Выручка от объемов продаж компании в сегменте конвергентных услуг в 2020–2023 гг. уверенно росла.

Таблица 3

Стратегия ассортиментного ценообразования МТС

Год	Выручка от конвергентных услуг, млрд руб.	Прирост, %
2020	24,1	—
2021	31,6	31,1
2022	39,2	24,1
2023	46,8	19,4

Источник: составлено автором на основе [4; 10].

Как видно из табл. 2, в 2021 г. выручка МТС от конвергентных услуг выросла сразу на 31,1%, а в дальнейшем продолжила увеличиваться двухзначными темпами. Это позволяло компании успешно диверсифицировать структуру доходов и снижать зависимость от традиционных услуг связи, которые постепенно переходят в фазу зрелого рынка.

При этом важно отметить, что пакетные тарифы МТС пользуются спросом не только у частных клиентов, но и у корпоративных заказчиков. Компания

предлагает бизнесу «коробочные» решения, включающие услуги мобильной и фиксированной связи, облачные сервисы, системы информационной безопасности, интернет вещей и т.д. Это повышает ценность МТС как комплексного поставщика высокотехнологических услуг для цифровизации бизнеса.

Таблица 4

Стратегия ассортиментного ценообразования МТС

Год	Выручка, млрд руб.	Прирост выручки, %	ARPU (средняя выручка на одного абонента), руб. в мес.	Прирост ARPU, %
2020	358,1	—	332	—
2021	373,3	4,2	350	5,4
2022	391,6	4,9	372	6,3
2023	422,3	7,8	390	4,8

Источник: составлено автором на основе годовой отчетности ПАО «МТС».

Развитие ассортиментного ценообразования также является одной из причин роста показателя ARPU (средней выручки на абонента) МТС. Часть клиентов переходит на более дорогие тарифы с большим объемом услуг, что положительно сказывается на финансовых показателях.

Компания активно продвигала тарифные планы с большим объемом включенного трафика, предлагала выгодные пакеты с цифровыми сервисами (телевидение, музыка, облачное хранилище и т.д.). Это позволяло увеличивать ценность продуктов МТС и обосновывать более высокие тарифы на услуги связи.

МТС активно инвестировала в развертывание сетей 4G и 5G, расширение покрытия, запуск выделенных линий для B2B-клиентов. Компания также совершенствовала системы обслуживания абонентов, предлагая персонализированные решения их проблем и высокий уровень поддержки. Все это выгодно отличало МТС от конкурентов и обосновывало премиальные цены.

МТС эффективно использовала стратегию ассортиментного ценообразования для укрепления рыночных позиций, увеличения доходов и снижения оттока клиентов в 2020–2023 гг. Компания успешно капитализировала тренд на цифровизацию и развитие экосистемных предложений. В дальнейшем пакетные тарифы, вероятно, продолжат играть важную роль в продуктовом портфеле и ценовой стратегии МТС.

Таким образом, МТС использует разнообразные методы стимулирования сбыта и стратегии ценообразования для адаптации к сложным конкурентным условиям и максимизации доходов.

Конкурентоспособность компании определяется множеством факторов, среди которых ценовые ре-

шения играют одну из ключевых ролей. Грамотное ценообразование позволяет привлекать клиентов, наращивать рыночную долю и генерировать достаточную прибыль для развития бизнеса. В то же время ошибки в установлении тарифов на услуги связи могут привести к потере позиций на рынке и финансовым проблемам.

Рассмотрим динамику ключевых показателей — рыночной доли, лояльности клиентов, финансовых результатов и сравним их с конкурентами.

Рыночная доля — один из важнейших показателей конкурентоспособности, отражающий масштаб бизнеса компании и ее возможности влиять на рынок. Рассмотрим, как менялась доля МТС на рынке мобильной связи России в 2020–2023 гг.

Таблица 5

Динамика рыночной доли МТС

Год	Рыночная доля МТС, %	Изменение
2020	31,2%	—
2021	31,4%	+0.2 п.п.
2022	31,7%	+0.3 п.п.
2023	32,1%	+0.4 п.п.

Источник: составлено автором на основе [10].

Как видно из табл. 6, МТС удалось немного нарастить свою рыночную долю на протяжении всего рассматриваемого периода. Прирост рыночной доли составил 0,9 процентных пункта — с 31,2% в 2020 г. до 32,1% в 2023 г.

Положительная динамика рыночной доли МТС особенно примечательна на фоне общей стагнации российского рынка мобильной связи. По оценкам *AC&M Consulting*, проникновение сотовой связи в России превышает 170%, что фактически означает насыщение рынка. В этих условиях увеличение доли МТС происходило не за счет общего роста абонентской базы, а путем привлечения клиентов от конкурентов.

Ценовая политика МТС, ориентированная на предоставление более широкого ассортимента услуг по конкурентным тарифам, сыграла важную роль в росте рыночной доли. Компания активно продвигала пакетные тарифы, включающие цифровые сервисы, безлимитный мобильный Интернет, выгодные условия в роуминге. Это позволило МТС нарастить абонентскую базу и увеличить доходы от передачи данных.

Кроме того, важным фактором стало развитие качества связи и ориентация на высокодоходных клиентов в крупных городах. МТС активно инвестировала в развертывание сетей *LTE* и *5G*, а также в расширение емкости сети в местах с высокой кон-

центрацией трафика. Это позволило привлечь наиболее требовательную к качеству аудиторию.

По итогам 2023 г. МТС стала лидером по размеру абонентской базы и доле рынка в сегментах В2С и В2В. Компания контролировала 32,1% российского рынка мобильной связи по количеству абонентов, а также 37,2% рынка по выручке в сегменте В2В (*AC&M Consulting*). Таким образом, ценовая политика и ориентация на качество услуг позволили МТС упрочить лидерские позиции.

Важным индикатором конкурентоспособности телеком-компаний является лояльность абонентов. Она отражает удовлетворенность клиентов ценовыми и качественными параметрами услуг, готовность продолжать пользоваться сервисами оператора.

Одним из показателей лояльности является индекс *NPS* (*Net Promoter Score*) — готовность клиентов рекомендовать своего оператора связи. Рассмотрим динамику *NPS* МТС в 2020–2023 гг.

Таблица 6

Показатели лояльности клиентов МТС

Год	<i>NPS</i> МТС (В2С), %	Изменение	<i>NPS</i> МТС (В2В), %	Изменение
2020	39	—	43	—
2021	41	+2 п.п.	44	+1 п.п.
2022	46	+5 п.п.	47	+3 п.п.
2023	48	+2 п.п.	50	+3 п.п.

Источник: составлено автором на основе [10].

По данным МТС, в 2020–2023 гг. компания продемонстрировала устойчивый рост индекса *NPS* как в сегменте частных клиентов (В2С), так и в корпоративном сегменте (В2В). Суммарный прирост показателя за четыре года составил 9 п.п. в В2С (с 39% до 48%) и 7 п.п. в В2В (с 43% до 50%).

Положительная динамика *NPS* говорит о том, что ценовая политика МТС и его конкурентные преимущества вызывают растущее одобрение у абонентов. Клиенты высоко оценивают широкий ассортимент услуг МТС, привлекательные пакетные предложения, качество связи и скорость мобильного Интернета.

Стоит отметить, что показатели лояльности МТС в 2020–2023 гг. были одними из самых высоких на рынке. По оценкам независимого исследования *Telecom Daily*, в 2023 г. индекс *NPS* МТС (48% в В2С) был наивысшим среди операторов «большой тройки». Для сравнения, у «МегаФона» этот показатель составил 44%, у «Билайна» — 41%.

Высокая и растущая лояльность абонентов является важным конкурентным преимуществом МТС, обеспечивающим стабильность бизнеса. Довольные клиенты реже уходят к другим операторам, активнее

пользуются услугами и приносят больше доходов. Кроме того, они являются эффективным каналом привлечения новых пользователей за счет рекомендаций.

Еще одним показателем лояльности абонентов является отток (*churn rate*) — доля клиентов, отказавшихся от услуг компании. Динамика оттока МТС в 2020–2023 гг. представлена в табл. 7.

Таблица 7

Отток клиентов в ПАО МТС

Год	Отток МТС в В2С, %	Изменение	Отток МТС в В2В, %	Изменение
2020	9,8%	—	7,2%	—
2021	8,5%	–1.3 п.п.	6,4%	–0.8 п.п.
2022	7,4%	–1.1 п.п.	5,9%	–0.5 п.п.
2023	6,7%	–0.7 п.п.	5,2%	–0.7 п.п.

Источник: составлено автором на основе [10]

Исходя из табл. 7, следует, что МТС удалось значительно снизить отток клиентов — с 9,8% в 2020 г. до 6,7% в 2023 г. в сегменте В2С и с 7,2% до 5,2% в В2В. Это означает, что абоненты стали реже уходить от МТС к конкурентам, увидев более привлекательные условия обслуживания.

На снижение оттока благоприятно повлияли такие факторы, как упрощение тарифной линейки МТС, повышение прозрачности ценообразования, программы лояльности и кастомизированные предложения для отдельных клиентских сегментов. Компания научилась лучше сегментировать свою абонентскую базу и подбирать оптимальные ценовые предложения для удержания клиентов.

В результате показатели оттока МТС в 2023 г. были наименьшими среди операторов «большой тройки». Для сравнения, отток «МегаФона» в В2С составил 8,4%, «Билайна» — 9,2% (оценки *Telecom Daily*). Это подтверждает сильные конкурентные позиции МТС и высокую эффективность ее политики по работе с клиентской базой.

В целом рост показателей лояльности и снижение оттока абонентов МТС в 2020–2023 гг. говорят о правильности выбранной ценовой стратегии. Компания смогла подобрать привлекательные для клиентов тарифы и опции, сбалансировать цены и наполнение пакетов услуг, упростить ценовую структуру. Все это положительно повлияло на отношение абонентов к МТС как поставщику качественных услуг связи.

Эффективность ценовых решений компании в конечном счете отражается на ее финансовых результатах и показателях рентабельности. Проанализируем, как основные показатели выручки и прибыли МТС менялись в 2020–2023 гг. в сравнении с конкурентами.

Таблица 8

Динамика общей выручки МТС

Год	Выручка МТС, млрд руб.	Прирост, %	Выручка «МегаФона», млрд руб.	Прирост, %	Выручка «Билайн», млрд руб.	Прирост, %
2020	358,1	—	332,4	—	290,7	—
2021	373,3	+4,2	345,5	+3,9	301,4	+3,7
2022	391,6	+4,9	361,8	+4,7	313,7	+4,1
2023	422,3	+7,8	379,2	+4,8	324,1	+3,3

Источник: составлено автором на основе [4; 10].

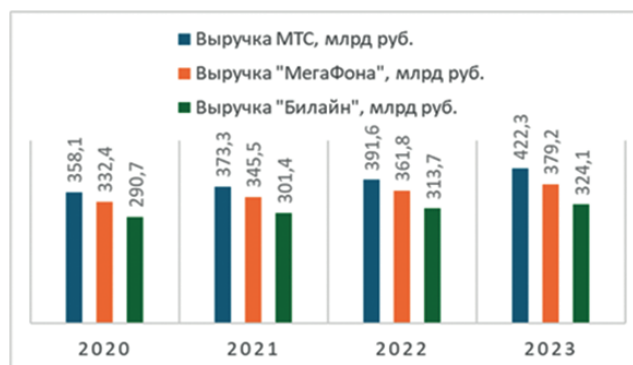


Рис. 3. Динамика общей выручки МТС

Источник: составлено авторами на основе [4; 10].

Исходя из рис. 3, следует, что МТС опережала конкурентов по темпам роста выручки от объемов продаж на протяжении всего рассматриваемого периода. Среднегодовой темп прироста доходов МТС в 2020–2023 гг. составил 5,6%, тогда как у «МегаФона» — 4,5%, у «Билайна» — 3,7%. Применяемые ценовые стратегии обеспечивают МТС рост выручки от объемов продаж.

Особенно успешным для МТС стал 2023 г. — выручка компании выросла на 7,8% против 4,8% у «МегаФона» и 3,3% у «Билайна». Этому способствовал запуск новых конвергентных тарифов и рост потребления цифровых сервисов МТС.

Таблица 9

Динамика показателя OIBDA (операционный доход до вычета амортизации)

Год	OIBDA МТС, млрд руб.	Рентабельность по OIBDA, %	OIBDA «МегаФона», млрд руб.	Рентабельность по OIBDA, %	OIBDA «Билайн», млрд руб.	Рентабельность по OIBDA, %
2020	179,8	50,2	162,1	48,8	134,2	46,2
2021	186,1	49,8	167,4	48,5	138,5	45,9
2022	191,4	48,9	173,2	47,9	142,1	45,3
2023	205,7	48,7	180,9	47,7	147,4	45,5

Источник: составлено авторами на основе [10].

OIBDA является для телекоммуникационных компаний одним из основных индикаторов рентабельности продаж бизнеса и способности генерировать денежные потоки. По этому показателю МТС не сильно опережала конкурентов в 2020–2023 гг. Можно считать, что мы видим у МТС среднеотраслевые показатели

Уровень рентабельности продаж по *OIBDA* у МТС и конкурентов имеет понижательную тенденцию (с 50,2% до 48,7% у «МегаФона» (с 48,8% до 47,7%) и у «Билайна» (с 46,2% до 45,3%).

Несмотря на некоторое плановое снижение рентабельности продаж по *OIBDA* (с 50,2% в 2020 г. до 48,7% в 2023 г.), МТС удавалось наращивать *OIBDA* в абсолютном выражении. За четыре года показатель вырос на 14,4% — со 179,8 млрд руб. в 2020 г. до 205,7 млрд руб. в 2023 г.

Проанализируем влияние динамики показателей финансовой устойчивости на общую конкурентоспособность компании.

Таблица 10

Основные показатели финансовой устойчивости компании

Показатель	2020	2021	2022	2023
Коэффициент автономии	0,13	0,1	0,13	0,12
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-6,64	-11,62	-12,86	-7,61
Коэффициент покрытия инвестиций	0,5	0,71	0,69	0,63
Коэффициент обеспеченности запасов	-707,43	-988,46	-412,25	-227,93

Источник: составлено авторами на основе [10].

Коэффициент автономии компании на 2023 г. составил 0,12. Данный коэффициент характеризует степень зависимости компании от заемного капитала. Полученное значение свидетельствует о ее значительной зависимости от кредиторов по причине недостатка собственного капитала.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами отрицательный на протяжении всего периода наблюдений. Это указывает о том, что компания испытывает трудности с финансированием своей текущей деятельности из собственных источников и, возможно, зависит от внешних источников финансирования.

Коэффициент покрытия инвестиций снижается с 0,71 в 2021 г. до 0,63 в 2023 г. Это может указывать на уменьшение способности компании генерировать достаточно прибыли для покрытия инвестиционных расходов, что может потенциально влиять на ее развитие и рост в будущем.

Коэффициент обеспеченности запасов в протяжении всего периода не соответствовал принятой норме, но в последние годы он резко увеличился. Это может указывать на эффективное управление запасами, что может быть связано с оптимизацией производственных процессов или изменениями в стратегии закупок.

Таблица 11

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка собственных оборотных средств

Показатель	Значение показателя		Излишек			
	На начало периода	На конец периода	2020	2021	2022	2023
СОС	-60 762 915	-60 617 209	+2 306 036	-55 051 404	-83 374 811	-64 450 588

Источник: составлено авторами на основе [10].

За анализируемый период финансовое положение компании можно охарактеризовать как неудовлетворительное. В 2020 г. СОС увеличилось, что может указывать на улучшение финансовой ситуации или на уменьшение отрицательного влияния операционной деятельности на финансовые результаты компании. Однако в последующие годы наблюдается резкое ухудшение ситуации. Это свидетельствует о значительных проблемах в операционной деятельности компании, что может быть вызвано различными факторами, такими как непроизводительные расходы, неэффективное управление ресурсами или ухудшение рыночных условий.

Таблица 12

Расчет коэффициентов ликвидности

Показатель	Значение показателя	
	2022	2023
Коэффициент текущей ликвидности	0,21	0,28
Коэффициент быстрой ликвидности	0,17	0,25
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,09	0,14

Источник: составлено авторами на основе [10].

Показатель текущей ликвидности означает, какую долю краткосрочных обязательств компания может покрыть за счет только оборотных активов. Норматив данного коэффициента считается выше 1,5. В ПАО «МТС» данный коэффициент находился ниже нормы, но в динамике увеличивается.

Показатель быстрой ликвидности должен быть выше 0,7. В ПАО «МТС» данный коэффициент находится ниже нормативного значения, а это озна-

чает, что компания не сможет покрыть краткосрочные обязательства за счет дебиторской задолженности, денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Показатель абсолютной ликвидности, показывающий какую долю краткосрочных обязательств предприятие может покрыть, используя лишь денежные средства и краткосрочные финансовые вложения. Норматив данного коэффициента составляет 0,2. Данный коэффициент за 2023 г. увеличился за счет значительного увеличения временно свободных денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Таблица 13

Анализ соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы	На конец отчетного периода	Прирост за анализ. период	Норм. соотношение	Пассивы	На конец отчетного периода	Прирост за анализ. период	Излишек платежей средства
A1	60 266 374	+35,6	≥	П ₁	164 681 260	+51,3	-104 414 886
A2	42 717 100	+36,1	≥	П ₂	252 340 712	+98,1	-209 623 612
A3	11 846 833	+48,6	≥	П ₃	571 532 865	+28,2	-559 686 032
A4	1 003 277 157	+43,2	≤	П ₄	129 552 627	+26,5	+873 724 530

Источник: составлено авторами на основе [10]

Для того чтобы определить уровень ликвидности необходимо сравнивать соответствующие показатели активов и пассивов. Идеальным с точки зрения ликвидности является баланс, у которого $A_1 \geq P_1$, $A_2 \geq P_2$, $A_3 \geq P_3$, $A_4 \leq P_4$. В ПАО «МТС» данное правило не выполнялось, следовательно, баланс можно назвать абсолютно неликвидным ввиду значительного преобладания внеоборотных активов, которые финансируются в том числе за счет краткосрочных обязательств.

Таблица 14

Анализ рентабельности

Показатели	Значения показателя				Изменение показателя
	2020	2021	2022	2023	
Рентабельность продаж	27,6	25,1	23,2	22	-5,6
Рентабельность собственного капитала	54	59	27	37	-17
Рентабельность активов	7	6,8	3,3	4,8	-2,2
Рентабельность продаж по EBIT	31	31	27	28,9	-2,1
Рентабельность продаж по чистой прибыли	15,9	16	8	11,5	-4,4
Рентабельность услуг	38,2	33,6	30,2	28,2	-10
Коэффициент покрытия процентов к уплате	2,6	2,6	1,6	1,8	-0,8

Источник: составлено авторами на основе [10].

Несмотря на снижение рентабельности продаж на 5,6 пунктов с 2020 по 2023 г., компания все равно удерживала его на уровне выше 20%, что говорит о том, что она продолжала генерировать прибыль на каждый рубль выручки.

В 2023 г. рентабельность собственного капитала увеличилась до 37%, по сравнению с 27% в 2022 г. Чем выше коэффициент рентабельности собственного капитала, тем доходнее инвестиции. Важно учитывать, что и чрезмерно высокий показатель коэффициента может негативно повлиять на дальнейшую финансовую устойчивость компании. Чем выше доходность, тем больше риск.

Рентабельность активов снизилась на 2,5 пункта, что может свидетельствовать о менее эффективном использовании активов для генерации прибыли.

Показатели рентабельности тоже имеют понижающую тенденцию.

Коэффициент покрытия процентов к уплате снизился на 0,8 пункта, что может указывать на понижение финансовой устойчивости компании и возможные проблемы с обслуживанием долга.

В условиях роста геополитической напряженности, санкционности экономики и инфляции применяемые ценовые стратегии способствуют росту выручки от объемов продаж чуть выше уровня конкурентов. Но рост показателей себестоимости продаж, постоянных издержек и обязательств перед кредиторами в совокупности опережают рост выручки от объемов продаж. Это привело к снижению показателей платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости. Компании нужно искать решения в области оптимизации затрат по всем видам деятельности.

4. ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав ценовую политику и конкурентные позиции ПАО «МТС» в 2020–2023 гг., можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию ценовых стратегий компании в разрезе развития ЭКОСИСТЕМЫ ПАО «МТС».

1. Использовать премиальные тарифы для создания восприятия бренда как предоставляющего высококачественные и инновационные услуги. Такие тарифы могут включать эксклюзивные предложения, такие как приоритетное обслуживание клиентов, специальные акции и бонусы. Здесь целесообразно применить ценовую стратегию «ИМИДЖ». Позиционировать высокие цены на некоторые тарифы как символ качества и престижа, что может привлечь клиентов, ориентированных на статус и высокие стандарты.
2. Персонализация тарифных планов приведет к росту средней выручки на абонента на 10–15% в течение 1–2 лет. Предложение индивидуальных пакетов в разрезе динамического ценообразования: введение возможности кастомизации тарифов «Везде», где пользователи могут самостоятельно выбирать нужные услуги из предложенного списка. Такая гибкость может повысить удовлетворительность клиентов и увеличить число подписок. Учитывая, что в 2023 г. показатель средней выручки на абонента МТС составлял 390 руб./мес., потенциальный эффект может достигать 40–60 руб./мес. на абонента. В масштабах всей абонентской базы это обеспечит существенный рост доходов МТС — на 5–8 млрд руб. в год. Увеличение среднего выручки на абонента и выручки за счет персонализированных цифровых тарифов также окажет положительное влияние на рентабельность бизнеса МТС.
3. Цифровизация услуг обеспечит высокую маржинальность в сравнении с традиционными сервисами за счет отсутствия значительных прямых затрат. Интеграция новых цифровых сервисов: продолжение развития стратегии «Комплект» с добавлением новых услуг, таких как онлайн-образование, цифровые книги и журналы, а также

услуги умного дома. Это может привлечь дополнительную аудиторию и увеличить средний чек. Соответственно, по мере увеличения доли цифровых доходов в общей структуре выручки показатель *OIBDA* и чистая прибыль МТС будут расти опережающими темпами. Представляется, что за счет реализации персонализации ценовых предложений рентабельность продаж по *OIBDA* МТС может вырасти на 1,5–2 п.п. в перспективе 2–3 лет (с текущего уровня 48,7% в 2023 г.). Это будет означать рост годовой *OIBDA* примерно на 6–10 млрд руб. и чистой прибыли — на 4–7 млрд руб. (при условии сохранения прочих затрат на прежнем уровне). Повышение прибыльности, в свою очередь, создаст возможности для увеличения инвестиционной активности и дивидендных выплат МТС.

МТС уже предлагает бонусную программу МТС Cashback с накоплением баллов за покупки и использование услуг. Однако ее можно развивать и дальше, предусмотрев больше вариантов расходования баллов (оплата связи, покупка контента и подписок, обмен на товары от партнеров) и повысив привлекательность вознаграждения.

Использование МТС приемов психологического ценообразования — «магических» цен и контрастных тарифов — помогало подталкивать клиентов к выбору более дорогих предложений и стимулировать потребление.

Однако для сохранения лидерства в дальнейшем МТС, вероятно, потребуется уделять больше внимания и повышению эффективности бизнеса, оптимизации затрат. Конкуренция на рынке связи продолжает обостряться, что будет оказывать давление на маржинальность игроков.

Кроме того, в долгосрочной перспективе все большее значение для потребителей будут приобретать качество услуг и уровень клиентского сервиса, а не только ценовые параметры. Поэтому МТС необходимо продолжать инвестировать в развитие своей технологической базы, повышение профессионализма сотрудников и применение современных подходов к обслуживанию.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) [Электронный ресурс]. — URL: СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 13.04.24).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 22.04.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2024) [Электронный ресурс]. — URL: СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 28.04.24).

References

1. The Civil Code of the Russian Federation (Civil Code of the Russian Federation) [Electronic resource]. URL: SPS ConsultantPlus (accessed: 04/13/24).
2. The Tax Code of the Russian Federation (part two) dated 08/05/2000 N 117-FZ (as amended on 04/22/2024) (with amendments and additions, intro. effective from 05/01/2024) [Electronic resource]. URL: ATP ConsultantPlus (date of access: 04/28/24).

3. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. — URL: СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 24.05.2024).
4. Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 № 43н (ред. от 08.11.2010, с изм. от 29.01.2018) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" (ПБУ 4/99)» [Электронный ресурс]. — URL: СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 24.05.24).
5. Казакова Н.А. Финансовая безопасность компании [Текст]: учебник / Н.А. Казакова. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 316 с. — DOI: 10.12737/1908969
6. Слепов В.А. Ценообразование [Текст]: учебник / В.А. Слепов, Т.Е. Николаева, Е.С. Глазова; под ред. В.А. Слепова; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2024. — 304 с.
7. Соломонова Е.Б. Роль анализа в формировании ценовой политики организации [Текст] / Е.Б. Соломонова // Экономика и предпринимательство. — 2022. — № 11. — С. 1403–1409.
8. Харламов М.Д. Сравнительный анализ методов оценки конкурентоспособности современного предприятия [Текст] / М.Д. Харламов // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 4-2. — 209 с.
9. Савицкая Г.В. Экономический анализ [Текст]: учебник / Г.В. Савицкая. — 15-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2025. — 587 с. — DOI: 10.12737/textbook_5cde566886f147.06974725
10. ПАО «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. [Электронный ресурс]. — URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7740000076_pao-mts (дата обращения: 19.04.2024).
3. Federal Law "On Protection of Competition" dated 07/26/2006 N 135-FZ (latest edition) [Electronic resource]. URL: ATP ConsultantPlus (accessed: 05/24/24).
4. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated 07/06/1999 N 43n (as amended on 11/08/2010, as amended. dated 29.01.2018) "On approval of the Accounting Regulations "Accounting statements of the organization" (PBU 4/99)" [Electronic resource]. URL: SPS ConsultantPlus (accessed: 05/24/24).
5. Kazakova N.A. Financial security of the company: textbook. Moscow: INFRA-M, 2024. 316 p. (Higher education: Master's degree). DOI: 10.12737/1908969
6. Slepov V.A., Nikolaeva T.E., Glazova E.S. Pricing: textbook / Edited by V.A. Slepov; Plekhanov Russian University of Economics, Moscow: Magister: INFRA-M, 2024. 304 p.
7. Solomonova, E. B. The role of analysis in shaping the pricing policy of an organization // Economics and entrepreneurship. 2022, no. 11, pp. 1403–1409.
8. Kharlamov M.D. Comparative analysis of methods for assessing the competitiveness of a modern enterprise // Economics and Business: theory and practice. 2023, no. 4-2, 209 p.
9. Economic analysis: textbook / G.V. Savitskaya. 15th ed., ispr. and add. Moscow: INFRA-M, 2025. 587 p. DOI: 10.12737/textbook_5cde566886f147.06974725
10. PJSC "MOBILE TELESYSTEMS": accounting and financial analysis. [electronic resource]. URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7740000076_pao-mts (accessed: 04/19/2024).