

## ИССЛЕДОВАНИЕ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ ФИЛИАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» В РЕСПУБЛИКЕ МОРДОВИЯ

© 2018

*О.Н. Агафонов*, бакалавр

*С.А. Воробьева*, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента

*Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева, Саранск (Россия)*

**Ключевые слова:** конкурентное положение; конкурентоспособность; телекоммуникации; ПАО «Ростелеком»; интернет провайдеры; широкополосный доступ в интернет; интернет вещей.

**Аннотация:** В статье представлены различные точки зрения на понятие «конкурентное положение» и «конкурентоспособность», в том числе авторская. Проведен анализ существующих методов оценки конкурентного положения фирмы на рынке. Выделены их некоторые ограничения, такие как малоинформативность, затратноёмкость. Сделан вывод о связи инструментов между собой, а также необходимости самостоятельного формирования методики оценки, исходя из специфики исследования.

Исследование проведено по филиалу ПАО «Ростелеком» в Республике Мордовия – базовому оператору информационно-коммуникационных услуг Мордовии. Оценен конкурентный потенциал по четырем направлениям: диверсификация бизнеса; универсальность услуг связи; развитие информационных технологии; инновационные проекты. Выявлена положительная динамика показателей деятельности компании. Осуществлен конкурентный анализ по направлению деятельности «широкополосный доступ в интернет». Главными конкурентами компании на рынке телекоммуникаций Мордовии являются: ТТК, Мегафон, МТС, Билайн. Выявлена лидерская позиция филиала ПАО «Ростелеком» в Республике Мордовия по отношению к другим региональным интернет провайдерам. Определены сильные и слабые стороны филиала ПАО «Ростелеком». В качестве сильных сторон выступают: известность компании, широта охвата, универсальность. К слабым были отнесены низкое качество услуг, неэффективная система стимулирования персонала.

На фоне быстрорастущего рынка интернета вещей как в мире, так и в России ПАО «Ростелеком» должен взять на себя роль отраслевого бизнес-интегратора индустриального интернета, в частности по наиболее динамично развивающимся сегментам «Промышленный интернет» и проект «Умный город». Предложены инструменты привлечения и удержания клиентов. Разработаны рекомендации по совершенствованию методов стимулирования персонала, предложены показатели оценки кадров.

### ВВЕДЕНИЕ

Любая фирма должна постоянно осуществлять текущий контроль и анализ конкурентного положения на рынке для своевременной разработки эффективной стратегии. Конкурентное положение фирмы – это результат работы организации в целом от рабочих и служащих до топ-менеджеров по повышению конкурентоспособности своей организации. Чем выше уровень конкурентоспособности предприятия, тем более высокую ступень она займет в конкурентной борьбе. Поэтому определяющим фактором в конкурентной позиции фирмы на рынке является ее конкурентоспособность.

На сегодняшний день нет устоявшейся терминологии понятий конкурентное положение и конкурентоспособность. Во множестве публикаций по этой теме нет четкого разграничения этих категорий, и каждый из авторов использует свою систему понятий, раскрывающих сущность конкурентного положения и конкурентоспособности фирмы на рынке. Анализ известных определений категории «конкурентоспособность предприятия» позволяет классифицировать их по трем группам.

К первой группе относятся определения, базирующиеся на внутренней и внешней деятельности фирмы. Так, А.В. Деметьева определяет конкурентоспособность предприятия – как способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутреннем и внешнем рынках [1]. Согласно определению А.Н. Захарова, конкурентоспособность организации – облада-

ние свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования [2].

Ко второй группе относятся определения, базирующиеся на товарной составляющей конкурентоспособности. Так, М.Г. Миронов понимает под конкурентоспособностью предприятия способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише [3].

К третьей группе относятся определения, сочетающие товар и производственную деятельность субъекта. Согласно определению Е.А. Ивановой, конкурентоспособность предприятия – это необходимое условие обеспечения производства конкурентоспособной продукции, что является в современных условиях важным направлением деятельности предприятия, ориентированного на завоевание как внутреннего, так и внешнего рынка путем создания продукции, отвечающей требованиям потребителей и мировым стандартам в конкретных сегментах рынка в определенный период времени.

Единой составляющей большинства определений конкурентного положения является то, что конкурентное положение отражает определенное место предприятия на рынке, его сравнительное по отношению к конкурентам положение [4; 5]. Исходя из этого, под конкурентным положением мы будем понимать положение компании на рынке, определяемое набором характеристик, которые могут выступать конкурентными преимуществами фирмы и отраженных в количественных

измерителях, что позволяет сформировать рейтинговые позиции среди оцениваемых компаний [6].

Анализируя работы отечественных и зарубежных ученых и практиков, можем сделать вывод о том, что существует множество методов оценки конкурентного положения фирмы на рынке [7–9]. Некоторые из методических подходов к оценке конкурентного положения, по сути, представляют собой гипотезы, которые имеют ряд ограничений для применения в практике конкурентной борьбы на отечественном рынке. Показатели таких методов малоинформативны, не отражают причинно-следственной связи того или иного положения предприятия в отрасли, поэтому не позволяют спланировать работу организации по повышению конкурентной позиции на рынке. Кроме того, расчет таких показателей требует использования значительных ресурсов, как материальных, так и нематериальных [10–12].

Однако стоит отметить, что четкого разграничения в этих методах не существует, и инструменты данных методов связаны между собой, как и сами методы. Так, анализ конкурентных преимуществ фирмы может быть лишь инструментом портфельного анализа предприятия [13; 14]. Таким образом, исследователь самостоятельно формирует методику оценки конкурентного положения предприятия исходя из специфики отрасли, барьеров для анализа, оперативности анализа и расходов на исследование [15; 16].

В настоящее время в Российской Федерации активно развивается отрасль телекоммуникационных услуг, конкуренция на нем растет и все больше руководителей задумываются о вопросе конкурентной борьбы и положении своих предприятий в ней.

Цель работы – исследование и оценка конкурентного положения филиала ПАО «Ростелеком» в Республике Мордовия (РМ) и разработка рекомендаций по его укреплению.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Филиал ПАО «Ростелеком» в РМ является базовым оператором информационно-коммуникационных услуг Мордовии. Он предоставляет весь спектр современных телекоммуникационных услуг связи, такие как интернет и каналы связи, телевидение, телефония, облачные ус-

луги и др. Обслуживает территорию 26,2 тыс. кв. км с населением свыше 800 тыс. человек.

Оценка конкурентного потенциала была проведена по четырем базисным направлениям, актуальным для телекоммуникационной отрасли:

1. Диверсификация бизнеса.
2. Универсальность услуг связи.
3. Развитие информационных технологий.
4. Инновационные проекты.

У компании достаточно широкий спектр услуг (таблица 1). Наибольший удельный вес в структуре оказываемых услуг принадлежит фиксированной телефонии – 29 %, широкополосному доступу в интернет – 22 %.

Универсальность услуг связи – широко распространенный в мире механизм обеспечения повсеместной доступности для всех граждан страны минимального набора услуг связи. Единственным оператором, занимающим существенное положение в сети связи общего пользования на территории РМ является ПАО «Ростелеком». На протяжении последних лет филиал планомерно ведет строительство линий связи и модернизирует свои сети с целью увеличения пропускной способности каналов и улучшения качества оказываемых услуг.

Услуги филиала оказываются на базе передовых информационных технологий и решений. Например, «Интерактивное ТВ», где можно воспользоваться видеопрокатом, мультискрином, родительским контролем, управлением просмотром. Пример еще одного продукта – виртуальная АТС, которая заменяет физическую офисную мини-АТС и даже колл-центр.

ПАО «Ростелеком» – технологический лидер в инновационных решениях в области цифровой экономики. В партнерстве с Фондом развития интернет-инициатив осуществляет участие в отборе технологических стартапов для совместного сотрудничества с целью создания новых технологических продуктов; развития и дополнения существующих продуктов; оптимизации процессов и сокращению затрат по сопровождению и развитию бизнеса.

Динамика основных показателей деятельности организации за последние 4 года представлена в табл. 2.

Выручка компании и ее прибыль демонстрируют стабильность. При этом наблюдается снижение численности

*Таблица 1. Структура выручки ПАО «Ростелеком» в Республике Мордовия по товарным группам в 2014–2017 гг., тыс. руб.*

| Наименование  | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2017 к 2016, % |
|---|--------|--------|--------|--------|----------------|
| Широкополосный доступ в интернет                          | 59550  | 60364  | 63880  | 66770  | +5             |
| Услуги телевидения  | 13937  | 15250  | 19368  | 23599  | +22            |
| Фиксированная телефония                                   | 112580 | 109710 | 99105  | 87314  | -12            |
| Оптовые услуги, в том числе:                              | 76423  | 77895  | 78266  | 79010  | +1             |
| аренда каналов  | 11851  | 11758  | 11714  | 10538  | -10            |
| присоединение и пропуск трафика                           | 32687  | 33177  | 34717  | 35102  | +1             |
| частная виртуальная сеть (VPN)                            | 18998  | 19711  | 19711  | 20823  | +6             |
| аренда и обслуживание телекоммуникационной инфраструктуры | 12887  | 13248  | 12124  | 12546  | +3             |
| Дополнительные и облачные услуги                          | 8210   | 11384  | 14224  | 18245  | +28            |
| Прочие телекоммуникационные услуги                        | 15651  | 14554  | 14499  | 14741  | +2             |
| Прочие нетелекоммуникационные услуги                      | 8459   | 7780   | 8014   | 7767   | -3             |
| Итого   | 294810 | 296937 | 297356 | 297446 | +0,03          |

**Таблица 2.** Основные показатели деятельности филиала ПАО «Ростелеком» в Республике Мордовия за 2014–2017 гг., тыс. руб.

| Наименование показателя                         | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | Изменение 2017 к 2016 |      |
|---|---------|---------|---------|---------|-----------------------|------|
|   |         |         |         |         | Абс.                  | Отн. |
| 1. Выручка от реализации услуг, в т. ч.         | 298 937 | 297 355 | 297 446 | 305 329 | 7883                  | 103  |
| 2. Себестоимость услуг                          | 258 026 | 257 216 | 258 705 | 262 261 | 3556                  | 101  |
| 3. Прибыль от продаж                            | 40 911  | 40 139  | 38 741  | 43 068  | 4327                  | 111  |
| 4. Чистая прибыль                               | 29 273  | 21 564  | 24 657  | 32 134  | 7477                  | 130  |
| 5. Рентабельность основной деятельности (РВ), % | 15,9    | 15,6    | 15,0    | 16,4    | 1,4                   |      |
| 6. Среднесписочная численность, чел.            | 1415    | 1312    | 1186    | 1057    | -175                  | 85,1 |
| 7. Производительность труда, тыс. руб./чел.     | 1845,8  | 1854,3  | 1975,6  | 2161,2  | 185,65                | 109  |
| 8. Средняя заработная плата, руб.               | 19 854  | 19 875  | 19 989  | 20 111  | 122                   | 101  |
| 9. Текучесть персонала, %                       | 11,6    | 7,9     | 10,6    | 12,2    | 1,6                   |      |

персонала и рост производительности. Последнее обусловлено осуществлением крупного внутреннего проекта по оптимизации процессов внутри организации: часть дублирующих функций из филиала передана в головную компанию. Однако параллельно идет рост текучести кадров.

Оценку конкурентного положения компании на рынке мы провели на примере одного из наиболее актуальных видов деятельности компании – широкополосного доступа в интернет (ШПД). На данный момент на рынке РМ существует 10 интернет провайдеров. Конкурентный анализ ключевых из них представлен в табл. 3. На долю тройки лидеров приходится 75 % рынка пользователей интернет услуг по РМ (ПАО «Ростелеком» – 53 %, ТТК – 23 %, МТС – 7 %).

Количественная оценка конкурентного положения рассматриваемой компании по 5-тибалльной шкале

представлена в таблице 4. Ростелеком является лидером. Его позиция лучше средней. Одно из главных конкурентных преимуществ организации – получение большого объема госзаказов, известность компании, широта охвата, универсальность. К слабым сторонам можно отнести качество услуг.

Исходя из мировых тенденций развития экономики были разработаны следующие предложения. Сейчас мы находимся на этапе, который характеризуется кульминацией развития информационных технологий, проникновением интернета во все сферы хозяйства, развитием экосистемы интернета вещей и связанных с ними технологий искусственного интеллекта. Явление вовлечения окружающих предметов в мировое интернет-пространство получило название «интернет вещей» (ИВ) [17]. С каждым годом число таких вещей растет внушительными темпами. Наиболее крупные направления

**Таблица 3.** Конкурентный анализ интернет провайдеров в Республике Мордовия за 2018 г.

| Показатели  | Наименование организаций-конкурентов |         |           |              |              |
|---|--------------------------------------|---------|-----------|--------------|--------------|
|   | «ТТК»                                | «МТС»   | «Мегафон» | «Билайн»     | «Ростелеком» |
| Ассортимент   | +                                    | ±       | +         | ±            | +            |
| Доля в Республике Мордовия (9 % – прочие предприятия) | 23 %                                 | 7 %     | 5 %       | 4 %          | 53 %         |
| Цена  | Ниже средней незначительно           | Средняя | Средняя   | Выше средней | Средняя      |
| Послепродажное обслуживание                           | Да                                   | Да      | Да        | Да           | Да           |

Примечание: + – представлен в полном объеме; ± – представлен в не полном объеме.

**Таблица 4.** Оценка конкурентного положения интернет провайдеров в РМ в 2018 г.

| № | Факторы               | Наименование организаций-конкурентов |       |           |          |              |
|---|-----------------------|--------------------------------------|-------|-----------|----------|--------------|
|   |                       | «ТТК»                                | «МТС» | «Мегафон» | «Билайн» | «Ростелеком» |
| 1 | Ассортимент           | 4                                    | 5     | 4         | 3        | 5            |
| 2 | Уровень цен           | 5                                    | 4     | 4         | 3        | 4            |
| 3 | Качество обслуживания | 4                                    | 3     | 5         | 4        | 3            |
| 4 | Послепродажный сервис | 4                                    | 5     | 5         | 4        | 5            |
| 5 | Режим работы          | 4                                    | 3     | 4         | 5        | 5            |
| 6 | Месторасположение     | 5                                    | 5     | 4         | 5        | 5            |
|   | Итого                 | 26                                   | 25    | 26        | 24       | 27           |

развития Интернета вещей – это Промышленный (индустриальный) интернет, который позволяет автоматизировать процесс от производства комплектующих до электронного заказа и доставки потребителю, и Умный город (автоматизация движения транспорта, оптимизация работы ЖКХ, обеспечение систем безопасности).

Интернет вещей, как и все развитие интернет-технологий, формирует новую модель бизнес-платформы в различных секторах и сегментах бизнеса, которые играют кросс-отраслевое значение. Идет смена бизнес-модели от жесткого отраслевого разделения к интегрированному аппаратно-программно-сервисному бизнесу [18]. Можно выделить два направления развития перспективных программно-сервисных бизнес-моделей ИВ:

– мультимедийные/мультисервисные B2C-платформы: видео, игры, электронная коммерция, телемедицина, образование, финансовые сервисы и др.;

– B2B/B2B2C-смарт-платформы для промышленности, ЖКХ, транспорта, новые системные решения на основе блокчейн.

Российский рынок ИВ несколько отстает от развитых стран, но, тем не менее, развивается не менее бурно. По мнению аналитиков, в ближайшие годы он будет расти более чем на 20 % в год и к 2020-му достигнет 9 млрд долларов [18]. Телекоммуникационные компании имеют большое значение на рынке интернета ве-

щей. Уже сейчас многие операторы развивают услуги M2M (Machine-to-Machine), которые являются начальным этапом для формирования более продвинутых и комплексных решений интернета вещей. К поставщикам таких услуг относятся все сотовые операторы (МТС, «Мегафон», «Билайн», «Теле2»).

Мы считаем, что ПАО «Ростелеком» может объединить усилия по внедрению отраслевых решений индустриального интернета в практику российских предприятий, т. е. взять на себя функцию бизнес-интегратора проектов индустриального интернета. Для эффективного повсеместного внедрения ИВ, компания должна инициировать пилотные проекты совместно с лидерами отечественной промышленности, использовать лучшие мировые практики при создании целевых бизнес-моделей «Индустрии 4.0», участвовать в трансфере и развитии соответствующих технологий и работать над стандартами для применения технологий в России.

В текущей экономической обстановке программа лояльности является стратегическим инструментом, который позволит филиалу ПАО «Ростелеком» в РМ построить прочные и взаимовыгодные отношения с клиентами. Предлагаемые направления работы с целевыми сегментами представлены на рисунке 1.

В организации успешно используется CRM (Customer Relationship Management, или «управление отношениями с клиентами») / ERP (Enterprise Resource Planning, то есть «планирование ресурсов предприятия»)



Рис. 1. Предлагаемая система инструментов повышения конкурентоспособности филиала ПАО «Ростелеком» в Республике Мордовия

система – Oracle OeBS R12. Если данный продукт использовать в отделах, которые работают непосредственно с клиентами (физлицами), то эффективность и качество предоставляемых услуг выросло бы в несколько раз, что в целом повысило бы конкурентоспособность филиала ПАО «Ростелеком» в РМ.

В организации отсутствует эффективная система стимулирования персонала, что негативно сказывается на деятельности всей организации и на эффективности исследования и оценки конкурентного положения организации в том числе. В связи с этим мы предлагаем руководству филиалу ПАО «Ростелеком» в РМ использовать следующие методы стимулирования труда персонала:

1. Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т. п.).

2. Управление по целям.

3. Обогащение труда.

4. Система участия.

Размер премии сотрудников должен быть привязан к результатам деятельности. Чтобы получить максимальную премию, сотрудник должен иметь хорошие показатели по трем составляющим оценки:

– выполнение KPI (англ. Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности) [19; 20];

– достижение плановых целей-задач;

– оценка соответствия стандарту должности.

Считаем, что данные предложения позволят повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда.

### ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ

Оценка конкурентного положения филиала ПАО «Ростелеком» в РМ по отношению к региональным интернет провайдерам выявила его лидерскую позицию. Параметры оценки: ассортимент, качество обслуживания, уровень цен, режим работы, послепродажный сервис, месторасположение. Анализ также позволил определить сильные и слабые стороны компании. К первым можно отнести – известность, широту охвата сегментов и территорий, универсальность услуг, работу с государственным и корпоративным сегментом, получением значительных объемов госзаказов. Однако качество предлагаемых услуг находится на довольно низком уровне, неэффективна система стимулирования персонала.

ПАО «Ростелеком» сможет укрепить свое конкурентное положение на рынке телекоммуникационных услуг при внедрении отраслевых решений промышленного интернета в практику российских предприятий, т. е. должен взять на себя функцию бизнес-интегратора проектов промышленного интернета. Ключевые направления – «Промышленный интернет» и проект «Умный город» как наиболее динамично развивающиеся сегменты. По качеству предоставляемых услуг существует решение, которое связано с закупкой оборудования высокого качества, что впоследствии окупится повышением рейтинга компании и уменьшением нагрузки на технический отдел, на call центр. Стоит поддерживать политику открытости между клиентами и организацией. Также необходимы мероприятия по повышению заинтересованности сотрудников в результатах своего труда.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дементьева А.В. Конкурентоспособность международных компаний // *Маркетинг*. 2000. № 3. С. 64–67.
2. Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения // *Бизнес и банки*. 2004. № 1-2. С. 1–5.
3. Миронов М.Г. *Ваша конкурентоспособность*. М.: Альфа-Пресс, 2004. 360 с.
4. Ансофф И. *Стратегический менеджмент*. СПб.: Питер, 2011. 344 с.
5. Горобашко Е.А. *Управление конкурентоспособностью. Теория и практика*. М.: Юрайт, 2014. 447 с.
6. Воробьева С.А., Золина Е.Н., Пуреськина О.Ю. Исследование и оценка конкурентного положения предприятия на рынке // *Современные проблемы науки и образования*. 2015. № 1-2. С. 56–63.
7. Портер М. *Конкуренция*. М.: ИД Вильямс, 2005. 608 с.
8. Горбашко Е.А. *Управление конкурентоспособностью*. М.: Юрайт, 2018. 447 с.
9. Фольмут Х.Й. *Инструменты контроллинга от А до Я*. М.: Финансы и статистика, 1998. 288 с.
10. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2005. № 4. С. 45–49.
11. Поляничкин Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий // *Бизнес в законе*. 2012. № 3. С. 191–194.
12. Пострелова А.В., Маркин М.С. Оценка конкурентоспособности предприятия // *Молодой ученый*. 2013. № 6. С. 398–402.
13. Кондратов М.В. Формирование и развитие теории конкуренции // *Молодой ученый*. 2010. № 6. С. 146–149.
14. Власова А.Д., Воробьева С.А. Стратегический анализ деятельности организации // *Экономика и социум*. 2015. № 6-1. С. 395–400.
15. Лазаренко А.А. Методы оценки конкурентоспособности // *Молодой ученый*. 2014. № 1. С. 374–377.
16. Воробьева С.А. Управление оценкой стоимости организации // *Современные проблемы науки и образования*. 2014. № 3. С. 430–438.
17. Шеховцов М. Предметный интернет // *Эксперт*. 2016. № 48. С. 80–82.
18. Шеховцов М. Что сулит миру мир интернет вещей // *Эксперт*. 2017. № 30-33. С. 73–79.
19. Клочков А. Мотивация персонала на стратегию компании // *Управление персоналом*. 2014. № 9. С. 25–28.
20. Вихров А.А., Лекомцев П.А. Интеграция систем KPI/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления // *Управления компанией*. 2015. № 10. С. 15–17.

### REFERENCES

1. Dementeva A.V. Competitiveness of international companies. *Marketing*, 2000, no. 3, pp. 64–67.
2. Zakharov A.N. Competitiveness of the enterprise: essence, methods, estimations and mechanisms of increase. *Biznes i banki*, 2004, no. 1-2, pp. 1–5.
3. Mironov M.G. *Vasha konkurentosposobnost* [Your competitiveness]. Moscow, Alfa-Press Publ., 2004. 360 p.
4. Ansoff I. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic Management]. Sankt Petersburg, Piter Publ., 2011. 344 p.

5. Gorobashko E.A. *Upravlenie konkurentosposobnostyu. Teoriya i praktika* [Management of competitiveness. Theory and practice]. Moscow, Yurayt Publ., 2014. 447 p.
6. Vorobeveva S.A., Zolina E.N., Pureskina O.Yu. Research and estimation of competition statute enterprises at the market. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2015, no. 1-2, pp. 56–63.
7. Porter M. *Konkurentsia* [Competition]. Moscow, ID Vilyams Publ., 2005. 608 p.
8. Gorobashko E.A. *Upravlenie konkurentosposobnostyu* [Management of competitiveness]. Moscow, Yurayt Publ., 2018. 447 p.
9. Folmut Kh.Y. *Instrumenty kontrollinga ot A do Ya* [Tools of controlling from A to Y]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 1998. 288 p.
10. Baumgarten L.V. Analysis of methods for determining the competitiveness of organizations and products. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 2005, no. 4, pp. 45–49.
11. Polyanichkin Yu.A. Methods of an assessment of competitiveness of the enterprises. *Biznes v zakone*, 2012, no. 3, pp. 191–194.
12. Postrelova A.V., Markin M.S. Evaluation of the competitiveness of the enterprise. *Molodoy uchenyy*, 2013, no. 6, pp. 398–402.
13. Kondratov M.V. Formation and development of the theory of competition. *Molodoy uchenyy*, 2010, no. 6, pp. 146–149.
14. Vlasova A.D., Vorobeveva S.A. Strategic analysis of the organization's activities. *Ekonomika i sotsium*, 2015, no. 6-1, pp. 395–400.
15. Lazarenko A.A. Methods of assessing competitiveness. *Molodoy uchenyy*, 2014, no. 1, pp. 374–377.
16. Vorobeveva S.A. Management by estimation of cost of organization. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2014, no. 3, pp. 430–438.
17. Shekhovtsov M. Subject Internet. *Ekspert*, 2016, no. 48, pp. 80–82.
18. Shekhovtsov M. What the world of the Internet of things promises to the world. *Ekspert*, 2017, no. 30-33, pp. 73–79.
19. Klochkov A. Staff motivation on the company's strategy. *Upravlenie personalom*, 2014, no. 9, pp. 25–28.
20. Vikhrov A.A., Lekomtsev P.A. Integration of KPI/BSC systems and budgeting into a single management tool. *Upravleniya kompaniy*, 2015, no. 10, pp. 15–17.

#### THE STUDY AND ASSESSMENT OF THE COMPETITIVE POSITION OF THE BRANCH OF PJSC “ROSTELECOM” IN THE REPUBLIC OF MORDOVIA

© 2018

*O.N. Agafonov*, Bachelor

*S.A. Vorobyeva*, PhD (Economics), assistant professor of Chair of Management of Faculty of Economics  
*N.P. Ogarev National Research Mordovia State University, Saransk (Russia)*

*Keywords:* competitive position; competitiveness; telecommunications; PJSC “Rostelecom”; Internet providers; broadband Internet; internet of things.

*Abstract:* The paper presents various points of view on the concepts of “competitive position” and “competitiveness” including the authors’ point of view. The authors emphasize the methods for assessing the competitive position of a company in the market, and the most relevant of them are: the methods of strategic analysis; the method based on the calculation of the enterprise’s integral index of competitiveness; the method based on the calculation of the coefficient of competitiveness of the products (services).

The study was carried out in the branch of PJSC “Rostelecom” in the Republic of Mordovia – the basic operator of information and communication services in Mordovia. The authors assessed the competitive potential by four areas: business diversification; the universality of communication services; the development of information technology; the innovative projects. The positive dynamics of the company’s performance indicators was revealed. The authors carried out the competitive analysis by the area of activity of “broadband Internet”. The main competitors of the company in the telecommunications market of Mordovia are the following: TTK, Megafon, MTS, and Beeline. The study identified the leader position of the branch of PJSC “Rostelecom” in the Republic of Mordovia against the other regional Internet providers. The authors determined the strengths and the weaknesses of the branch of PJSC “Rostelecom”. The strengths are the company’s reputation, the scale of outreach, and the universality. Low quality of services and inefficient system of the staff incentives were attributed to the weaknesses.

Against the fast-growing market of Internet of things both in the world and in Russia, PJSC “Rostelecom” should assume the role of the industrial business integrator of the industrial Internet, in particular in the most dynamically developing segments “Industrial Internet” and the project “Smart City”. The authors offered the tools for engagement and retention of the customers, developed the recommendations to improve the methods for staff incentive, and proposed the staff evaluation indicators.