

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия

Реализация функций менеджмента в сфере телекоммуникационных
услуг (на примере Саратовского филиала Публичного акционерного
общества междугородной и международной электрической связи
«Ростелеком»)

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 5 курса 551 группы
направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Карандина Егора Андреевича

Научный руководитель

Доцент, к.э.н., доцент

Т.В. Темякова

Зав. кафедрой

Профессор, д.э.н., профессор

Т.В. Черевичко

Саратов 2024

ВВЕДЕНИЕ. В современных условиях возникают серьезные проблемы выживаемости организаций. Основным фактором является рост конкуренции, особенно в областях, где условия ведения бизнеса и технологические требования часто меняются, таких как сфера связи и информационных коммуникаций.

В таких условиях необходимо разрабатывать и применять новые технологии и методы управления предприятиями связи, чтобы успешно конкурировать и адаптироваться к динамичному окружающему пространству. Поэтому важно исследовать и разработать эффективные способы управления и совершенствования существующего инструментария управления, особенно для предприятий связи. Кроме того, учитывая особенности таких организаций, которые оперируют на локальном уровне и ограничены ресурсами, научные рекомендации по управлению ими должны учитывать эти особенности и адаптироваться к ним, внося изменения в существующие методы и модели обеспечения эффективности управления.

Теоретические основания работы. В основу данного исследования легли работы отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента. Результаты крупных исследований представлены трудами отечественных авторов: И.В. Кушнир в труде «Теория управления». В данной работе были проанализированы особенности функций управления¹.

В работе французского теоретика и практика менеджмента Анри Файоля предложен термин «управление» и выделены 5 основных функций: предвидение, планирование, организацию, координацию, контроль².

Бурцева Т.А., Лысова Е.А. в работе «Особенности управления предприятиями сферы услуг» рассматривали зависимость управления предприятиями сферы услуг от особенностей данной сферы деятельности,

¹ Кушнир, И.В. Теория управления. [Электронный ресурс]: Курс лекций. - Из содерж. 5. Сущность и функции управления социально-экономическими процессами. - 2010. URL: <https://be5.biz/ekonomika/u001/index.html>(дата обращения: 13.04.2024)

² Кобзик, Е.Г., Митрофанова, Г.В. Контроль как функция управления // Вестник ГГТУ имени П. О. Сухого: научно-практический журнал. - 2005. - № 2 (25). - С. 77; Захаров, Д. В. Принципы менеджмента по А. Файолю / Д.В. Захаров// Достижения науки и образования. - 2020. - №18 (72). - С. 104-106.

предложен организационно-экономический механизм управления предприятием, процесс его формирования, разработана технология управления. Определено эффективное управление предприятиями сферы услуг и факторы¹.

Немаловажный вклад внесла работа Е.С. Нестеренко «Цифровая услуга: понятие, виды, особенности», где рассмотрены и исследованы цифровые услуги, предложена собственная классификация данных услуг. Автором акцентировано внимание на определенных трудностях в правовой квалификации понятия «цифровая услуга», сделан вывод о том, что переход на предоставление и получение цифровых услуг может существенно повысить качество жизни и сократить социальное неравенство в удаленных уголках страны².

Важно отметить исследования зарубежной практики реализации функций менеджмента в сфере телекоммуникационных услуг³.

Цель исследования: на основе изучения теоретико-прикладных аспектов исследования функций менеджмента в сфере телекоммуникационных услуг проанализировать функции менеджмента в Саратовском филиале Публичного акционерного общества междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» и разработать мероприятия по совершенствованию их реализации.

Для решения поставленной цели сформулированы следующие **задачи**:

¹ Бурцева, Т.А. Особенности управления предприятиями сферы услуг / Т.А. Бурцева, Е.А. Лысова // Вестник НГИЭИ. – 2016. – №9 (64). – С. 46 – 53; Бурцева, Т.А. Управление маркетингом в сфере банковских услуг: монография / Т. А. Бурцева, А. В. Русских, Н. К. Савельева ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Вятский гос. ун-т", Фак. экономики и менеджмента, Каф. менеджмента и маркетинга. - Киров : ВятГУ, 2014. - 206 с.

² Нестеренко, Е.С. Цифровая услуга: понятие, виды, особенности / Е.С. Нестеренко // Теоретическая экономика. – 2019. – №7(55). – С. 70-79.

³ Нестеренко, Е.С. Цифровая услуга: понятие, виды, особенности / Е.С. Нестеренко // Теоретическая экономика. – 2019. – №7(55). – С. 70-79; Гукасян, Г. Л. Опыт управления сектором телекоммуникаций в зарубежных странах (объединенные арабские Эмираты) / Г.Л. Гукасян // Т-Comm. - 2020. - №12. – С. 53-56; Петрашук, Г.И. Менеджмент в предоставлении телекоммуникационных услуг США и стран ЕС / Г.И. Петрашук // Успехи современного естествознания. – 2021. – № 7. – С. 175-175; Кудрявец, Ю. Международное сотрудничество в сфере телекоммуникационных технологий в рамках Европейского союза / Ю. Кудрявец // Белорусский журнал международного права и международных отношений. – 2022. - № 4. - С. 39-43; Шипилова, К.В. Перспективы применения концепции Quick Response Manufacturing на российских промышленных предприятиях / К.В. Шипилова, И.А. Суров // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2020. – № 3. – С. 112–118.

- раскрыть понятие и структуру основных и специфических функций менеджмента,
- рассмотреть факторы, влияющие на реализацию функций менеджмента в сфере услуг,
- исследовать рынок телекоммуникационных услуг через призму теоретико-прикладных аспектов реализации управленческих функций,
- дать характеристику хозяйственной деятельности Саратовского филиала ПАО междугородной и международной электрической связи «Ростелеком»,
- осуществить ретроспективный анализ и оценить текущее состояние эффективности реализации основных и специфических управленческих функций при оказании телекоммуникационных услуг Саратовским филиалом ПАО «Ростелеком»,
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование реализации управления проектами в Саратовском филиале ПАО «Ростелеком».

Эмпирическая база исследования: ПАО «Ростелеком» и Саратовский филиал ПАО междугородной и международной электрической связи «Ростелеком».

Методологическая основа исследования представлена системой методов познания действительности, среди которых такие общенаучные методы как анализ литературы, позволивший обосновать теоретические основы функций менеджмента, методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, позволившие проанализировать объект работы в общей системе компании и др. Применение частных методов познания позволили выявить проблемы реализации функций менеджмента в сфере телекоммуникационных услуг и предложить пути их преодоления.

Практическая значимость исследования заключается в выявлении недостатков в результате анализа функционирования организации с точки зрения выполнения в ней основных и специфических функций менеджмента. Это может дать преимущества при внесении предложений по улучшению реализации этих функций, что может повысить эффективность деятельности организации.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

Во введении представлены актуальность, цель, задачи, объект и предмет исследования, методы, теоретическая и практическая значимость, а также информационная база исследования.

В первой главе раскрыты понятие и структура основных и специфических функций менеджмента, определены факторы, влияющие на реализацию функций менеджмента в сфере услуг, представлены теоретико-прикладные аспекты реализации функций менеджмента в сфере телекоммуникационных услуг.

Во второй главе дана характеристика хозяйственной деятельности исследуемого предприятия, проведена оценка эффективности реализации основных и специфических управленческих функций при оказании телекоммуникационных услуг, представлен разработанные мероприятия, направленные на совершенствование реализации менеджмента объекта исследования.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Менеджмент представляет собой отдельную форму профессиональной деятельности, основанную на достижении заявленных целей с помощью эффективного использования ресурсов (материальных, трудовых), а также применения принципов научного управления.

Автором было определено, что управленческие функции включают в себя приемы и методы решения конкретных задач, выполняемые в рамках управленческой деятельности. Они являются неотъемлемой частью системы управления, имеют четкое определение, механизм реализации и принадлежат определенной структуре. Они составляют систему взаимосвязанных действий, направленных на целенаправленное воздействие на отношения людей и достижение поставленных задач. Система управления предполагает, что все функции сливаются в одну неразрывную цепочку, создавая единый и гармоничный процесс. Функции должны иметь четко определенный смысл, проработанный механизм осуществления и определенную структуру, в рамках

которой завершается ее организационное обособление.

Анализ зарубежной практики менеджмента позволяет определить широкое использование функциональной концепции в процессе управления. Несмотря на различия в названиях функций и их составе, можно заметить стабильную тенденцию определять управленческий цикл через последовательность основных функций менеджмента.

Существует несколько подходов представления функций управления, которые часто встречаются в литературе. Анри Файоль, являющийся создателем современного менеджмента, в 1916 году предложил одну из первых формулировок функций управления. Он выделил пять основных функций: прогнозирование, организация, распределение, координация и контроль¹.

В исследовании было определено, что функции управления являются неотъемлемой частью управления, и они имеют решающее значение. Даже для выполнения простых задач необходимо предварительно составить план действий, чтобы иметь представление о конечном результате, понимать, как организовать процесс, мотивировать сотрудников и контролировать ход выполнения задач.

Управленческие функции определяются содержанием процесса производства и решаемыми задачами. Они освещают специфику управленческого труда и тесно связаны с другими аспектами науки управления: структурой, методами, техниками, персоналом, информацией и принятием управленческих решений.

Факторы, влияющие на реализацию функций менеджмента в сфере услуг, включают характер самой услуги, квалификацию персонала, технологические инновации, изменяющиеся требования клиентов и внешнюю среду. Понимание и учет этих факторов помогут менеджерам разрабатывать и внедрять эффективные стратегии управления услугами и обеспечивать удовлетворение

¹ Кобзик Е.Г., Митрофанова Г.В. Контроль как функция управления // Вестник ГГТУ имени П. О. Сухого: научно-практический журнал. - 2005. - № 2 (25). - С. 77.

клиентов. Отличительной чертой предлагаемых на рынке услуг является их дифференциация по составу и структуре перечисленных компонентов, что делает предприятие привлекательным для потребителей. Вариативность качества услуг обусловлена изменчивостью свойств компонентов под воздействием внешних факторов и участием потребителя в сервисном процессе.

Управление персоналом в сфере услуг требует учета множества факторов: включение специфических функций, качества коммуникации, позитивного рабочего климата, обучения и развития персонала, а также эффективного планирования ресурсов способствуют достижению целей и повышению эффективности работы компании в данной сфере.

Автором определено, что одной из основных особенностей реализации функций управления в исследуемой сфере является высокая динамичность и комплексность процессов. Телекоммуникационные услуги охватывают широкий спектр деятельности, включая передачу данных, телевидение, мобильную связь, интернет-сервисы и многое другое. Управление всеми этими процессами требует системного подхода и использования различных инструментов и методов. Кроме того, в сфере телекоммуникационных услуг особое внимание уделяется обеспечению качества предоставляемых услуг. Клиенты ожидают высокой стабильности и скорости связи, а также надежности и безопасности передачи данных. Функции управления в этой области направлены на оптимизацию работы сетей и обеспечение максимального уровня удовлетворения потребностей пользователей.

Другой важной особенностью реализации функций управления в сфере телекоммуникационных услуг является необходимость постоянного мониторинга и анализа данных. Компании, работающие в этой области, собирают огромное количество информации о своих клиентах, сетях и процессах. Умение правильно анализировать эту информацию и использовать ее для принятия решений становится ключевым качеством эффективного управления.

Также стоит отметить, что функции управления в сфере

телекоммуникационных услуг тесно связаны с развитием технологий. Технический прогресс в этой области непрерывно меняет требования и возможности.

В итоге, можно сказать, что функции управления в сфере телекоммуникационных услуг имеют свои особенности, связанные с динамичностью и комплексностью процессов, обеспечением качества услуг, анализом большого объема данных и зависимостью от технологического прогресса.

Ведение успешного и эффективного бизнеса невозможно без достойного управления, поэтому в компании Ростелеком осуществляются различные управленческие функции.

Организационная структура ПАО «Ростелеком» в г. Саратов представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Организационная структура ПАО «Ростелеком» в г. Саратов

Первой и, пожалуй, наиболее важной управленческой функцией является планирование. Руководители «Ростелекома» внимательно анализируют текущую ситуацию на телекоммуникационном рынке, оценивают потребности клиентов и разрабатывают стратегический план развития компании. Они определяют цели и задачи, а также планируют необходимые ресурсы для их достижения. Благодаря продуманному планированию, «Ростелеком» успешно реализует свои стратегические проекты и обеспечивает стабильный рост.

Одной из основных задач функции управления в «Ростелекоме» является оптимизация процессов внутри компании, таких как планирование, организация, контроль и координация деятельности служб и подразделений. Благодаря этому компания способна обеспечивать качество услуг на высоком уровне, прогнозировать рыночные тренды и адаптироваться к изменениям внешней среды. Функционал управления включает в себя разработку и внедрение стратегий, определение целей и приоритетов, разработку политики и системы управления качеством. Он также обеспечивает эффективное взаимодействие между различными службами и отделами компании, управление рисками и обеспечение технической поддержки в режиме реального времени.

Одним из главных достижений в области управления было внедрение методологии Agile, которая позволила значительно ускорить процессы разработки и внедрения новых услуг и продуктов. Agile (аджайл) – подход или группа методик, основанная на принципах гибкости и реакции на изменения среды. Изначально этот, особым образом организованный процесс управления проектами, применялся в сфере разработки программного обеспечения. Однако сейчас он популярен и в других областях бизнеса. При таком подходе рабочий процесс разбивается на небольшие временные отрезки – спринты, во время которых команда может протестировать и оценить созданный продукт и оперативно внести изменения в проект.

Эти методики опираются на 4 основных принципа, которые помогают бизнесам быть гибкими:

1. Приоритет отдается людям и их взаимодействию, а не процессам и инструментам. Вместо беспорядка, Agile ставит на согласованность команды, которые могут настраивать процессы под себя, но все же должны их соблюдать.

2. Важен работающий продукт, а не избыточная документация. Хотя документация имеет свою важность, особенно в разработке продукта, часто большая ее часть не приносит ценности клиенту в процессе реализации проекта.

3. Сотрудничество с заказчиком важнее, чем договорные согласования или подписание. В Agile фокус стоит на клиенте. Взаимодействие с заказчиком

является приоритетом, и контракт должен поддерживать это сотрудничество, а не препятствовать ему.

4. Готовность к изменениям и адаптивность важнее, чем строгое следование первоначальному плану. В условиях неопределенности и постоянных изменений гибкий подход Agile объединяет оперативное планирование и более результативные методы работы.

Благодаря Agile командам удалось улучшить коммуникацию и сотрудничество, упростить процессы принятия решений и повысить гибкость в реагировании на изменения внешней среды.

Кроме того, в рамках функции управления была разработана и внедрена система управления проектами, что позволило более эффективно планировать и контролировать выполнение задач, устанавливать ясные сроки и соблюдать требования заказчиков. Система управления проектами также помогла улучшить статистику выполнения проектов и повысить их качество.

Важным фактором успешной реализации функции управления стала децентрализация принятия решений. Путем делегирования полномочий и установления ясных ответственностей была обеспечена более оперативная реакция на поставленные задачи и повышена эффективность управления ресурсами. Благодаря этому была достигнута большая степень самоорганизации сотрудников, что привело к более быстрой реализации проектов и сокращению времени на принятие решений.

Вторая важная функция управления в Ростелекоме – организация. Управленцы компании отвечают за структуру организации, оптимальное распределение ресурсов и создание эффективной системы обеспечения бизнес-процессов. Они заботятся о том, чтобы все сотрудники четко понимали свои обязанности и ответственность, а также имели достаточные ресурсы для выполнения поставленных задач.

Особое внимание уделяется подбору квалифицированных специалистов, которые будут участвовать в осуществлении операций компании и обеспечивать высокий уровень обслуживания клиентов. Помимо этого, в компании активно

применяются программы обучения и повышения квалификации сотрудников, чтобы поддерживать их профессиональную компетентность и развивать их профессиональные навыки.

Функция управления проектами в Саратовском филиале ПАО междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» представлена на рисунке 2.

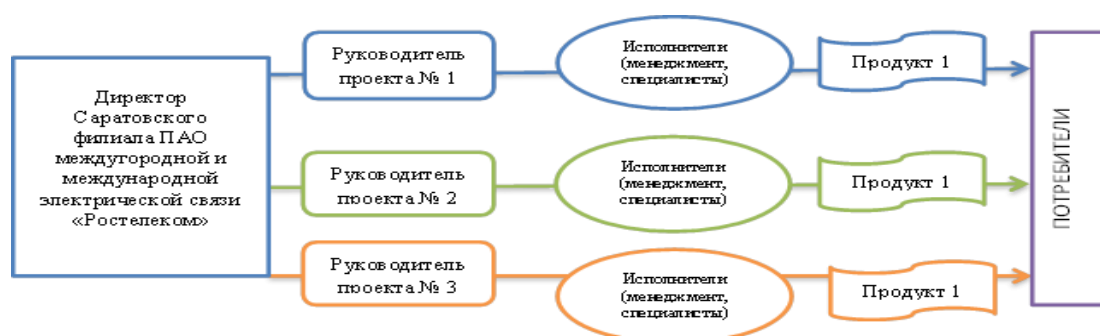


Рисунок 2 – Функции управления проектами в Саратовском филиале ПАО междугородной и международной электрической связи «Ростелеком»

Анализируя существующие функции, отметим, что для каждого нового проекта, реализуемого подразделением, создаётся отдельная команда, целью которой является реализация поставленных перед ней задач и достижение конечной цели.

Так, например, внедрение нового продукта ПАО «Ростелеком» требует его адаптации для условий региона. Реализуя указанную функцию, менеджеры филиала привлекают в команду специалистов других отделов, которые также заняты реализацией собственных проектов. В этой связи возникают трудности коммуникации и снижение времени реализации проектов каждой из групп.

Представляется, что для достижения максимальной эффективности управления проектами необходимо обеспечить систему взаимодействия проектных групп, что позволит сократить время реализации проектов.

В исследовании представлены некоторые проблемы реализации проектов Саратовского филиала ПАО междугородной и международной электрической связи «Ростелеком». Рассматривая причины задержки сроков окончания проектов, отмечается, что существует несколько основных причин, которые могут привести к задержке сроков окончания проектов:

1. Недостаточное планирование: несовершенная/нереалистичная оценка продолжительности работ, недостаточный учет возможных рисков и непредвиденных обстоятельств, недостаточная проработка и координация между участниками проекта.

2. Проблемы с ресурсами: нехватка квалифицированных специалистов или сотрудников, перегруженность участников проекта другими обязанностями, задержки с поставками необходимых материалов, оборудования.

3. Изменения в проекте: переработка или пересмотр первоначальных требований, дополнительные работы, не предусмотренные изначально, неэффективное управление внесением изменений в проект.

4. Внешние факторы: задержки со стороны подрядчиков, поставщиков, согласующих органов, неблагоприятные погодные условия, стихийные бедствия, экономические или политические события.

5. Недостатки управления проектом: слабый контроль и мониторинг хода реализации проекта, неэффективная организация взаимодействия между участниками, недостаточная компетентность/опыт руководителя проекта.

Для предотвращения задержек необходимо качественное планирование, эффективное управление рисками и изменениями, а также постоянный мониторинг и контроль выполнения работ. Также важно наладить слаженное взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами проекта.

Другая важная функция управления в Ростелекоме – управление персоналом. Управленцы компании отвечают за структуру организации, оптимальное распределение ресурсов и создание эффективной системы обеспечения бизнес-процессов. Они заботятся о том, чтобы все сотрудники четко понимали свои обязанности и ответственность, а также имели достаточные ресурсы для выполнения поставленных задач.

Особое внимание уделяется подбору квалифицированных специалистов, которые будут участвовать в осуществлении операций компании и обеспечивать высокий уровень обслуживания клиентов. Помимо этого, в компании активно применяются программы обучения и повышения квалификации сотрудников,

чтобы поддерживать их профессиональную компетентность и развивать их профессиональные навыки.

В период с 2021 г. по 2023 г. Саратовский филиал ПАО междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» успешно осуществлял реализацию функции управления экономической частью деятельности, что привело к значительным достижениям и улучшению как прибыли компании, так и всей организационной структуры компании, что выразилось в увеличении штатной численности сотрудников филиала.

Функция организации бизнес-процессов и функция внедрения инновационных подходов к реализации проектов в Саратовском филиале ПАО междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» позволила сократить издержки и оптимизировать использование ресурсов. Так, в 2023 году, в Саратовском филиале ПАО междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» были внедрены новые технологии, что способствовало автоматизации и упрощению множества процессов, а также повышало производительность и эффективность работы сотрудников.

Представляется эффективным при осуществлении менеджмента в Саратовском филиале ПАО междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» гибридного подхода «Летные эшелоны» (Flight Levels), предложенные Клаусом Леопольдом¹. Применение предлагаемой концепции предлагает расширение сферы действия гибких практик за пределы отдельных команд на все уровни рассматриваемого филиала: так, реализация одного проекта одной командой должно расширяться за счет межкомандного взаимодействия и контроля за управлением портфелем проектов. Команды отвечают за интеграционные проекты, в которых предусмотрена софтовая и инфраструктурная части.

Сегодня в Саратовском филиале ПАО междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» есть несколько центров компетенций,

¹ Leopold K. Переосмысление Гибкого Управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.leanability.com/en/books> (дата обращения 01.04.2024)

развивающих отдельные технологии или продукты. Все сервисы собраны на микросервисной архитектуре. Внедрение «Летных эшелонов» позволит преодолеть классическое ограничение Agile, то есть сложности координации между множеством самоорганизующихся команд.

Для совершенствования менеджмента необходимо пройти обучение руководителю и ведущим менеджерам – директору филиала, руководителю технологического отдела, коммерческому директору, руководителю экономического отдела. Прохождение обучения возможно в онлайн-режиме. Так, среди различных предложений на рынке тренинговых услуг был выбран учебный центр «Финкорт» в Санкт-Петербурге, предлагающий курс повышения квалификации «Организация процесса проведения изменений в компании с применением инструментов методологии Agile»¹. Особенности применения Agile, Scrum и Kanban в онлайн-режиме.

Ещё одним из примеров совершенствования реализации менеджмента в компании может стать внедрение гибридизации - Disciplined Agile и Scrumban.

Scrumban - гибкая Agile-методология, сочетающая характеристики Scrum и Kanban. Здесь происходит формирование управления посредством сочетания структурированности и гибкости в масштабах организации. Следовательно, на смену методологическому единству приходит осознанный выбор управленческой стратегии и тактики, которые оптимально отвечают запросам конкретного проекта, команды и бизнес-контекста. Основой такого внедрения станет фокус на создании реальной ценности для клиента. Применение этой стратегии подразумевает не просто формальное выполнение запроса клиента, а успешность проекта зависит от того, насколько реализованный проект решает проблемы клиента и одновременно удовлетворяет потребности бизнеса.

Проектные команды, осуществляющие деятельность внутри компании, должны приобрести и развить навыки продуктивного мышления: усиление

¹ Официальный сайт учебного центра «Финкорт». Организация процесса проведения изменений в компании с применением инструментов методологии Agile[Электронный ресурс] URL: <https://www.finkont.ru/training/all/primenenie-gibkikh-tekhnologiy-v-protssesse-provedeniya-georganizatsii-kurs-v-spb/> (дата обращения: 13.05.2024).

внимания к анализу не только сформулированных требований, а реального проблемного контекста клиента. Осуществление регулярного взаимодействия с потребителем услуг, клиентом, позволит чётче понять его проблемы, предупредить расхождения в ожиданиях и вовремя внести необходимые коррективы. Таким образом, применение данной технологии в менеджменте Саратовского филиала ПАО междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» потребует обучения персонала. В качестве коучинга был выбран онлайн-курс обучения от City Business School (CBS) «Agile методологии управления проектами».

Отметим, что, по утверждению авторов обучения, затраты на внедрение Agile окупаются в среднем в 6 раз за первый год и имеют долгосрочный эффект. Команда работает как единый механизм – слаженно и сообща, благодаря пониманию ценности конечного продукта.

Эффективное использование методов переориентации менеджеров с формальных требований на глубинные потребности клиентов, предполагает, что они имеют такие компетенции как системное мышление, навык активного слушания, фасилитация (изменение поведения человека в присутствии других), анализ потребностей. В результате освоения предлагаемыми методиками проектный менеджер становится полноценным партнером клиента, помогающим перевести его запросы на язык технологических решений.

Итак, итоговые затраты на предложенные мероприятия составляют 273016 руб.

При расчете экономического эффекта, учитывая, что планируемый прирост выручки составит 1 638 096 руб. (будем опираться на 6-кратную окупаемость затрат на предложения по совершенствованию реализации функции управления проектами), он будет равен

$$1638096-273016=1365080 \text{ руб.}$$

Затраты на мероприятия будут ничтожно малыми и составят 0,01% от выручки. Увеличение самой выручки на 0,1% предполагает минимальный прирост дохода организации, хотя в действительности мультипликативный

эффект от внедренных мероприятий может оказаться существенно выше. Однако и с учетом представленных расчетов можно утверждать об эффективности предложений.

Таким образом, комплекс мероприятий по совершенствованию менеджмента в компании сотовой связи должен носить системный характер и охватывать различные аспекты ее деятельности. Реализация указанных инициатив позволит компании повысить свою конкурентоспособность, эффективность и качество обслуживания клиентов на высококонкурентном рынке телекоммуникационных услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. По результатам исследования были сформулированы следующие выводы.

Функции менеджмента являются неотъемлемой частью управления всей системой деятельности предприятия, которые определяются содержанием процесса производства и решаемыми задачами; освещают специфику управленческого труда и тесно связаны с другими аспектами науки управления: структурой, методами, техниками, персоналом, информацией и принятием управленческих решений.

Управление предприятиями сферы услуг требует комплексного подхода и учета специфики каждого сектора.

В организации сформирована организационная структура, позволяющая эффективно решать поставленные задачи. Кадровый состав по своим характеристикам соответствует стандартам кадрового обеспечения организаций в сфере коммуникационных услуг. Менеджмент управления оказывает прямое воздействие на производительность труда и величину выручки от реализации услуг и влияет на множество других факторов.

В «Ростелекоме» трансформация моделей управления ИТ проходит параллельно с диверсификацией продуктового портфеля и выходом компании на новые цифровые рынки. Компания двигается от классической иерархической структуры к более прогрессивным моделям управления. Переходные модели были основаны на широко распространенном матричном принципе подчинения.

Однако и у них был ряд ограничений: сложность распределения ресурсов между различными направлениями бизнеса, проблемы реализации кросс-функциональных проектов, размывание ответственности между руководителями и многие другие, с которыми постоянно сталкивается большинство крупных компаний на рынке. В процессе совершенствования менеджмента, для Саратовского филиала ПАО «Ростелеком» предлагается внедрение различных подходов к осуществлению менеджмента - гибкие методологии, такие как Agile, Scrum и Kanban, которые приобретают все большую популярность и актуальность.

Таким образом, их применение в телекоммуникационной компании позволяет повысить гибкость, скорость реакции на изменения и вовлеченность команд при разработке программных продуктов и предоставлении сервисов. Однако необходимо учитывать особенности отрасли и находить оптимальный баланс между гибкими и традиционными методами управления для обеспечения надежности и непрерывности телекоммуникационных услуг.