

Высоцкий О.А.

## РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В ДИАГНОСТИКЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Введение.** Организационная структура предприятия (ОСП) состоит из схемы организационной структуры предприятия (СОСП), штатного расписания предприятия (ШТРП), должностных или функциональных обязанностей (ФО), входящих в соответствии со штатным расписанием в организационную структуру предприятия (ФО ОСП). Все данные, составляющие ОСП, и определяют подсистемы управления организационной структурой предприятия (ПУ ОСП) и регулируются системой управления ОСП (СУ ОСП).

Используя теорию измерения показателей систем управления предприятием [1], можно определить количественные характеристики функций управления организационной структурой предприятия, учитывающие подсистемы управления схемой, штатным расписанием и функциональными обязанностями ОСП.

Система управления организационной структурой предприятия состоит из трех уровней, описывающих взаимоотношения:

- на первом уровне высшего звена управления с начальниками подразделений;
- на втором уровне определяются взаимоотношения руководителей подразделений с высшим звеном управления и специалистами предприятия;
- на третьем уровне определяются взаимоотношения между специалистами предприятия, исполнителями и руководителями подразделений.

Если предприятие имеет четыре, пять и более уровней управления, то распределение взаимоотношений между ними осуществляется аналогично второму или третьему уровню.

**Организационная структура предприятия в диагностике системы управления предприятием.** Схема управления организационной структурой предприятия (СУ ОСП) определяется как функция трех переменных, описывающих взаимозависимости на первом, втором и третьем уровнях организационной структуры предприятия, т. е.:

$$СУ ОСП = f (СХ1Ур ОСП; СХ2Ур ОСП; СХ3Ур ОСП). \quad (1)$$

Если уровней управления ОСП более трех, то каждый из них войдет в схему управления ОСП.

Для полного описания штатного расписания организационной структуры предприятия необходимо распределить его с учетом уровней управления (первого, второго, третьего и т. д.). Штатное расписание определяет должности руководителей и специалистов, занимающих рабочие места согласно организационной структуре предприятия, следовательно, штатное расписание организационной структуры предприятия также будет соответствовать первому, второму, третьему уровням управления предприятием.

Штатное расписание первого уровня организационной структуры предприятия (ШР1Ур ОСП) определит количество специалистов высшего звена управления и направление (специализацию) их деятельности. Штатное расписание второго уровня организационной структуры предприятия определит количество начальников подразделений и их специализацию или направления их деятельности. Штатное расписание третьего уровня организационной структуры предприятия определит количество специалистов исполнителей и направления их деятельности.

Штатное расписание организационной структуры предприятия определится как функция, состоящая из функций управления штатным расписанием на всех уровнях, т. е.:

$$ШР Ур ОСП = f (ШР1Ур ОСП; ШР2Ур ОСП; ШР3Ур ОСП). \quad (2)$$

Если уровней управления больше трех, то каждый последующий

из них войдет в штатное расписание с учетом схемы управления организационной структурой предприятия.

Для завершения описания организационной структуры предприятия необходимо распределить функциональные обязанности между всеми участниками на всех уровнях управления, охватывающие все процессы и процедуры управления предприятием. Для трехуровневого управления функциональными обязанностями специалистов, входящих в организационную структуру предприятия, и руководителей подразделений определяют процедуры управления на всех уровнях с учетом должностей, функциональных обязанностей и штатного расписания. Функциональная зависимость, определяющая эффективность управления функциональными обязанностями специалистов и руководителей, вошедших в организационную структуру, определится как функция, состоящая из подфункций, описывающих функциональные обязанности на всех уровнях управления, т. е.:

$$ФО Ур ОСП = f (ФО1Ур ОСП; ФО2Ур ОСП; ФО3Ур ОСП). \quad (3)$$

Система управления организационной структурой предприятия в условиях трехуровневого управления и зависящая от показателей, характеризующих эти уровни управления (схема, штатное расписание, функциональные обязанности руководителей и специалистов, входящих в организационную структуру предприятия), определится как:

$$\begin{aligned} СУ ОСП (t) &= f (СХ Ур ОСП (t); ШР Ур ОСП (t); \\ ФО Ур ОСП (t)) &= f [(СХ1Ур ОСП (t); СХ2Ур ОСП (t); \\ СХ3Ур ОСП (t)); (ШР1Ур ОСП (t); \\ ШР2Ур ОСП (t); ШР3Ур ОСП (t)); (ФО1Ур ОСП (t); \\ ФО2Ур ОСП (t); ФО3Ур ОСП (t))]. \end{aligned} \quad (4)$$

Показатели эффективности схемы уровней организационной структуры определяются с помощью специальных, общих, дополнительных и вспомогательных функций управления. Эффективность функционирования (ЭФ) системы управления организационной структурой предприятия зависит от совокупных показателей ЭФ всех трех подсистем функционирования:

- подсистемы управления схемами уровней управления предприятием (ПУСХУр; ОСП);
- подсистемами управления штатными расписаниями уровней управления предприятием (ПУШРУр; ОСП);
- подсистемами управления функциональными обязанностями специалистов и руководителей на всех уровнях управления (ПУФОУр; ОСП), т. е.:

$$\begin{aligned} ЭФ СУ ОСП &= f (ЭФПУСХУр; ОСП; ЭФПУШРУр; ОСП; \\ ЭФПУФОУр; ОСП), \end{aligned} \quad (5)$$

где ЭФ СУ ОСП – эффективность системы управления организационной структурой предприятия;

ЭФПУСХУр; ОСП – эффективность процессов управления схемами уровней управления i-x организационной структуры предприятия;

ЭФПУШРУр; ОСП – эффективность процессов управления штатным расписанием уровней управления i-x организационной структуры предприятия;

ЭФПУФОУр; ОСП – эффективность процессов управления функциональными обязанностями уровней управления i-x организационной структуры предприятия;

i – уровни управления (первый, второй, третий и больше).

Мониторинг за развитием подсистем уровней управления организационной структуры предприятия реализуется в разные интервалы времени измерения показателей развития организационных структур, но наполнение объемом реализуемых задач и обязанно-

стей начинается с изменения функциональных обязанностей специалистов и руководителей на всех уровнях управления и развития предприятия. Сначала изменяется третий уровень управления, и мониторинг за изменением его показателей осуществляется в оперативных режимах функционирования подсистем управления организационной структурой предприятия. При насыщении объемом труда специалистов третьего уровня управления и расширении его штатного расписания, начинается насыщение объемом труда специалистов и руководителей второго уровня управления и расширение его штатного расписания. При достижении предельных норм труда у специалистов и руководителей второго уровня управления, начинается расширение первого уровня управления и его штатного расписания. Каждое изменение штатного расписания (на всех уровнях управления) приводит к корректировке схем управления организационной структуры предприятия.

Характеристики эффективности системы управления организационной структурой предприятия в зависимости от времени (ЭФ СУ ОСП (t)) определяются показателями эффективности процессов управления схемой, штатным расписанием и функциональными обязанностями организационной структуры предприятия, и описываются следующими функциональными зависимостями:

$$\begin{aligned} \text{ЭФ СУ ОСП}(t_{ct}) &= f(\text{ЭФПУСХУр}_i \text{ ОСП}(t_{ct}); \\ \text{ЭФПУШРУр}_i \text{ ОСП}(t_{ct}); \text{ЭФПУФУр}_i \text{ ОСП}(t_{ct})), \end{aligned} \quad (6)$$

где  $t_{ct}$  – время процессов стратегического управления, определяемое интервалами времени мониторинга за стратегией развития предприятия - квартал, месяц, год и более.

Первый уровень управления организационной структурой предприятия отвечает за реализацию задач стратегического развития, решаемых в интервалах времени  $\Delta t_j$  равными квартал, полугодие, год и определяемые с помощью специальных функций управления (СФУ). Мониторинг за развитием СФУ реализуется с интервалом времени  $\Delta t_j$  (или шагом квантования  $j = j + 1$ ), тогда  $t_{j+1} = t_j + \Delta t$ , а  $i$  в  $U_r$  определяет уровень управления и равняется 1.

Второй уровень управления организационной структурой предприятия ( $i = 2$ ) измеряет эффективность системы управления при текущем измерении процессов управления ( $t_{тек}$ ), т. е.:

$$\begin{aligned} \text{ЭФ СУ ОСП}(t_{тек}) &= f(\text{ЭФПУСХУр}_i \text{ ОСП}(t_{тек}); \\ \text{ЭФПУШРУр}_i \text{ ОСП}(t_{тек}); \text{ЭФПУФУр}_i \text{ ОСП}(t_{тек})). \end{aligned} \quad (7)$$

Второй уровень управления организационной структурой предприятия для определения уровней эффективности реализации процессов управления измеряется с помощью общих функций управления (ОФУ). Мониторинг за развитием общих функций управления реализуется с интервалом времени  $\Delta t_j$ , где  $i = 2$  и шаг квантования  $\Delta t_j$  равный одной неделе или месяцу.

Третий уровень управления организационной структурой предприятия ( $i = 3$ ) измеряет эффективность системы управления при оперативном измерении процессов управления ( $t_{он}$ ), т. е.:

$$\begin{aligned} \text{ЭФ СУ ОСП}(t_{он}) &= f(\text{ЭФПУСХУр}_i \text{ ОСП}(t_{он}); \\ \text{ЭФПУШРУр}_i \text{ ОСП}(t_{он}); \text{ЭФПУФУр}_i \text{ ОСП}(t_{он})). \end{aligned} \quad (8)$$

Третий уровень управления организационной структурой предприятия для определения уровней эффективности реализации процессов управления измеряется с помощью оценки уровней управляемости дополнительных функций управления, характеризующих процессы и процедуры управления деловой средой предприятия (ДСП) и реализующие все требования стандартов ИСО 9004.2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества».

$$\text{Сх1 Ур ОСП}(t_{ct}) = f(\text{Сх1Ур СФУ ОСП}(t_{ct})); \quad (9)$$

$$\text{Сх2 Ур ОСП}(t_{тек}) = f(\text{Сх2Ур ОФУ ОСП}(t_{тек})); \quad (10)$$

$$\begin{aligned} \text{Сх3 Ур ОСП}(t_{он}) &= f(\text{Сх3Ур ДФУ ОСП}(t_{он})) = \\ &= f(\text{Сх3Ур ДФУ ДСП ОСП}(t_{он})). \end{aligned} \quad (11)$$

Исходя из анализа процессов и процедур подсистем управления ОСП, на каждом уровне управления меняются: показатели, определяющие характеристики динамического развития предприятия; показатели, описывающие процессы и процедуры управления; показатели, определяющие процедуры мониторинга за процессами управления. В этих условиях функционирования подсистем управления предприятием необходимо отслеживать весь спектр влияния на ОСП как внут-

ренней, так и внешней среды функционирования, скорости развития, устойчивости функционирования всех функций управления предприятием (специальных, общих, дополнительных). Так как каждая подсистема управления и каждая функция, участвующие в управлении, имеют свои требования к достоверности, точности, полноте и своевременности измеряемых показателей, то и процедуры устойчивости развития предприятия предъявляют свои требования к скорости принимаемых решений, своевременной реакции на изменения событий, возникающих во внешней и внутренней среде.

$$\begin{aligned} \text{СУ ОСП} &= F(\text{Сх У ОСП}; \text{ШР ОСП}; \text{ФО ОСП}) = \\ &= F(\text{Сх У ОСП}(\text{Сх1Ур ОСП}; \text{Сх2Ур ОСП}; \text{Сх3Ур ОСП}); \\ &\text{ШР ОСП}(\text{ШР1Ур ОСП}; \text{ШР2Ур ОСП}; \text{ШР3Ур ОСП}); \\ &\text{ФО ОСП}(\text{ФО1Ур ОСП}; \text{ФО2Ур ОСП}; \text{ФО3Ур ОСП}); \end{aligned} \quad (12)$$

Учитывая, что оценка стратегии развития ОСП производится с помощью СФУ (t), включающих политику, маркетинг, реализацию, закупки, систему менеджмента качества, управление человеческими ресурсами, финансы и производство, общую оценку процессов управления стратегическим развитием ОСП ( $t_{ct}$ ) можно рассчитать (оценить) через специальные функции управления предприятием с учетом схем уровней управления предприятием, штатного расписания уровней управления, функциональных обязанностей специалистов и руководителей, т.е.:

$$\begin{aligned} \text{СУ ОСП}(t_{ct}) &= F(\text{Сх У ОСП}(\text{СхУПол}(t_{ct}); \text{СхУМар}(t_{ct}); \\ \text{СхУРеал}(t_{ct}); \text{СхУЗак}(t_{ct}); \text{СхУСМК}(t_{ct}); \text{СхУУЧР}(t_{ct}); \\ \text{СхУФин}(t_{ct}); \text{СхУПр}(t_{ct})); \text{ШР ОСП}(\text{ШРПол}(t_{ct}); \text{ШРМар}(t_{ct}); \\ \text{ШРРеал}(t_{ct}); \text{ШРЗак}(t_{ct}); \text{ШРСМК}(t_{ct}); \text{ШРУЧР}(t_{ct}); \\ \text{ШРФин}(t_{ct}); \text{ШРПр}(t_{ct})); \text{ФО ОСП}(\text{ФОПол}(t_{ct}); \text{ФОМар}(t_{ct}); \\ \text{ФОРеал}(t_{ct}); \text{ФОЗак}(t_{ct}); \text{ФОСМК}(t_{ct}); \text{ФОУЧР}(t_{ct}); \\ \text{ФОФин}(t_{ct}); \text{ФОПр}(t_{ct}))) \end{aligned} \quad (14)$$

Если учесть, что Сх У ОСП на каждом уровне управления (1, 2 и 3) оценивается по своим функциям управления (специальным, общим и функциям деловой среды), а также с учетом своих интервалов развития  $t_{ct}$  (стратегического),  $t_{тек}$  (текущего) и  $t_{он}$  (оперативного), то:

$$\begin{aligned} \text{Сх У ОСП}(t) &= F(\text{Сх У ОСП}(t_{ct}); \text{Сх У ОСП}(t_{тек}); \\ \text{Сх У ОСП}(t_{он})); \end{aligned} \quad (15)$$

$$\begin{aligned} \text{Сх У ОСП}(t_{ct}(t_{тек}(t_{он}))) &= F(\text{Сх У ОСП}(\text{СФУ}(t_{ct}); \text{ОФУ}(t_{тек}); \\ \text{ФДС}(t_{он}))). \end{aligned} \quad (16)$$

Аналогичная зависимость изменения штатного расписания, учитывающая цикличность развития показателей оценки в режимах стратегического, текущего и оперативного управления. Система управления штатным расписанием обязана отслеживать условия перехода в процессах от оперативного к текущему управлению и от текущего к стратегическому. Мониторинг за процессами уровней развития штатного расписания позволяет определить и прогнозировать процедуры корректировки как штатного расписания, так и организационной структуры предприятия, определяя время и должности корректируемых показателей организационной структуры предприятия.

$$\begin{aligned} \text{ШР ОСП}(t) &= F(\text{ШР ОСП}(t_{ct}); \text{ШР ОСП}(t_{тек}); \\ \text{ШР ОСП}(t_{он})); \end{aligned} \quad (17)$$

$$\begin{aligned} \text{ШР ОСП}(t_{ct}(t_{тек}(t_{он}))) &= F(\text{ШР ОСП}(\text{СФУ}(t_{ct}); \\ \text{ОФУ}(t_{тек}); \text{УДС}(t_{он}))). \end{aligned} \quad (18)$$

В условиях развития системы управления ОСП, зависящих от комплексных изменений во всех показателях, характеризующих ОСП, необходимо определить и влияние изменений, происходящих в функциональных обязанностях ОСП. Насыщенность функциональными обязанностями штатных должностей, входящих в ОСП, позволяет создать рациональную структуру управления, своевременно и адекватно реагирующую на все вызовы (колебания) внешней и внутренней среды предприятия, что создает устойчивость в развитии предприятия и своевременную (упреждающую) его готовность отреагировать на изменения, возникающие в процессах и процедурах управления на всех уровнях управления и во всех интервалах управления. Функциональная зависимость процессов в развитии

функциональных обязанностей определит процедуру мониторинга и время появления точек перехода из одного периода управления в другое, т. е. из оперативного в текущий и из текущего в стратегический, а это значит переход от показателей оценки оперативных показателей деловой среды организации к текущим показателям общих функций управления и к показателям специальных функций управления. Сквозной мониторинг за процедурами, процессами и подсистемами управления позволит поддерживать предприятие в режимах устойчивого развития.

Обобщающая функция управления развитием ОСП, состоящая из подсистем управления схемой, штатным расписанием и функциональными обязанностями, имеющимися на предприятии, примет следующее описание:

$$\begin{aligned} \text{СУ ОСП} (t_{\text{ст}}(t_{\text{тек}}(t_{\text{оп}}))) &= F (C_x \text{ У ОСП} (t_{\text{ст}}(t_{\text{тек}}(t_{\text{оп}}))); \\ \text{ШР ОСП} (t_{\text{ст}}(t_{\text{тек}}(t_{\text{оп}}))); \text{ФО ОСП} (t_{\text{ст}}(t_{\text{тек}}(t_{\text{оп}}))) &= \\ = F [(C_x \text{ У ОСП} (C_{\text{ФУ}}(t_{\text{ст}}); \text{ОФУ} (t_{\text{тек}}); \text{УДС} (t_{\text{оп}}))); \\ (\text{ШР ОСП} (C_{\text{ФУ}}(t_{\text{ст}}); \text{ОФУ} (t_{\text{тек}}); \text{УДС} (t_{\text{оп}}))); \\ (\text{ФО ОСП} (C_{\text{ФУ}}(t_{\text{ст}}); \text{ОФУ} (t_{\text{тек}}); \text{УДС} (t_{\text{оп}}))]. \end{aligned} \quad (19)$$

Особенность определения показателей управления организационной структурой предприятия заключается в том, что, организуя мониторинг за деловой средой организации в оперативные интервалы времени, анализируя и отслеживая показатели оперативных процессов управления, контролируются точки критической загрузки функций и процедур, приводящих к предельно допустимым режимам работы персонала, вызывающие усталость у исполнителей, в условиях которой может появляться/появляется брак в их производственной деятельности. Перегрузка процедур управления и функций приводит к оперативной корректировке/перераспределению заданий между исполнителями, загружая каждое рабочее звено до рациональных норм загрузки. Если с объемами заданий в оперативных режимах производственной деятельности какое-то подразделение ОСП не справляется, то подается сигнал на все уровни управления (3-й, 2-й, 1-й) о целесообразности корректировки функциональных обязанностей, при необходимости штатного расписания. Учитывая траекторию развития организации (характеристику УР(t)) может решаться вопрос и о корректировке самой ОСП.

Если в процессе текущего мониторинга эффективности функционирования подразделений организации возникают новые задачи и задания, возникают напряжения по загрузке этих подразделений, а уровень развития организации имеет тенденцию к увеличению (+ΔУР(t)), то руководство организации стоит перед проблемой: либо перераспределить обязанности между подразделениями, либо увеличить штат сотрудников, реализующих возникающие новые задания, либо создать новое подразделение с учетом возникших новых текущих задач.

Анализ высшим звеном управления текущих процессов и процедур управления организацией, учитывая характеристики и показатели стратегического развития организации, определяет целесообразность и необходимость корректировок как штатного расписания, так и схемы организационной структуры организации.

Если на уровне оперативного управления анализ процессов и процедур управления производится по показателям деловой среды каждого подразделения и предприятия с учетом схемы его организационной структуры и предприятия в целом, то на уровне текущего управления процессы и процедуры управления предприятием определяются по общим функциям управления, т. е. принятия решений, контроля, учета, планирования, анализа и оценки, корректировки и стимулирования. Общие функции управления определяют эффективность уровней развития подразделений организации на 2-м уровне управления и создают условия для поддержания уровней развития организации.

Мониторинг текущих процессов и процедур управления развитием организации реализуется в процессе ежемесячного анализа эффективности функционирования всех подразделений организации, с учетом оценки качества выполняемых заданий и своевременности реализации заданных уровней развития процессов и процедур (векторов сил развития) в заданных интервалах времени. Анализируются величины и характеристики векторов сил развития и векторов сил торможения, определяются точки перехода, влияющие на реализацию стратегических заданий, и определяются проблемные зоны и фазы развития предпри-

ятия (организации) с учетом паспортов процессов управления, где отражены фамилии исполнителей, критерии оценки качества и своевременности реализации заданных условий развития организации.

Так как общие функции управления присутствуют во всех подразделениях и призваны реализовывать элементы и процедуры специальных функций управления, то руководитель подразделения должен организовать эффективное функционирование общих функций управления. Руководитель подразделения определяет при выдаче заданий время реализации и критерии оценки качества их выполнения. В этих условиях пока исполнитель не доложил о выполнении задания и не был аттестован на качество его реализации, задание считается не выполненным. Именно исполнитель обязан доложить руководителю о выполнении задания и зафиксировать время и качество его реализации. Это один из основных принципов управления, а точнее «Закон обратной связи».

Мониторинг стратегических процессов и процедур управления развитием предприятия, а, следовательно, и организационной структуры, реализуется по итогам ежеквартального, годового и полугодового анализа и оценки эффективности развития всех подразделений организации с учетом оценки качества выполняемых заданий и их своевременной реализации.

Оценивая уровни стратегического развития процессов и процедур управления в заданных интервалах времени, высшее звено управления предприятием корректирует схему организационной структуры управления, штатное расписание подразделений и функциональные обязанности специалистов, отражая в них все задания, появившиеся в новых временных интервалах развития предприятия. Руководство организации выставляет оценки качества труда и своевременности реализации заданий всем руководителям подразделений и замам руководителя предприятия.

Мониторинг стратегических уровней развития предприятия на уровне плановых показателей ведется в количественных и качественных показателях пятилетних планов развития, с учетом эффективности управления всеми специальными функциями, а мониторинг более длительных интервалов развития (десять, пятнадцать, двадцать и более лет) определяется в относительных показателях с учетом стратегии устойчивого развития организации. Показатели развития организационной структуры управления (схемы организационной структуры) определяются для длительных интервалов времени также в относительных единицах по всем основным и дополнительным показателям оценки.

Экспресс-диагностика эффективности управления с помощью процессов и процедур управления организационной структурой предприятия позволяет: провести анализ и оценку эффективности управления предприятием в 15–20 раз быстрее, чем при полном анализе всех процессов управления. Организационная структура предприятия показывает полноту и качество управления специальными и общими функциями управления. Совмещение показателей штатного расписания и функциональных обязанностей показывает проблемные зоны и точки перехода от одной функции управления к другой.

**Заключение.** Экспресс-диагностика позволяет:

1. Подготовить организационную структуру предприятия к новым условиям развития процессов управления предприятием.
2. Использовать процедуры последовательной корректировки всех процессов и процедур управления схемой, штатным расписанием и функциональными обязанностями предприятия.
3. Используя принципы насыщения функциональных обязанностей, поддерживать рациональную загрузку специалистов и руководителей для эффективной работы.
4. Своевременно подготовить персонал предприятия к новым функциональным обязанностям.
5. Своевременно обновлять производственные технологии для удовлетворения процессов стратегического развития предприятия.
6. Используя диагностику системы управления предприятием, с помощью организационной структуры предприятия можно определить уровни управления и уровни развития управляемости предприятием.

7. Определить проблемные функции управления и основные показатели, их характеризующие.
8. Определить запасы времени для нейтрализации проблем в специальных функциях управления.
9. Определить соответствие оперативных, текущих и стратегических планов и программ развития заданным векторам развития.
2. Менеджмент качества: методические материалы по стандартам ISO серии 9000 версии 2008 года / Под общей редакцией В.Л. Гуревича – Мн.: БелГИСС, 2009. – 152 с.
3. Высоцкий, О.А. Процессы управления микроэкономическими системами / О.А. Высоцкий, Р.С. Седегов, Н.В. Борсук, Н.Ф. Кучинская; под науч. ред. В.Ф. Медведева. – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2005. – 259 с.
4. Высоцкий, О.А. Прозрачное управление в системе обеспечения устойчивого развития предприятия / О.А. Высоцкий. – Минск: Право и экономика, 2014. – 53 с.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Высоцкий, О.А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / Под науч. ред. Р.С. Седегова. – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2004. – 396 с.

Материал поступил в редакцию 29.02.2016

#### VYSOTSKY O.A. The role of the organizational structure of the enterprise in the diagnosis enterprise management system

Considered the organizational structure of the enterprise and its components, management system organizational structure of the enterprise, consisting of three or more levels. The control scheme of organizational structure of the enterprise, staffing and functional responsibilities are defined as functions of three variables describing the interdependence on the levels of the organizational structure of the enterprise. Determined indicators and the dependence of the efficiency of functioning of system management of organizational structure of the enterprise. Explores the issues of monitoring the development of subsystems of management levels organizational structure of the enterprise, implemented in different time intervals of measurement indicators for the development of organizational structures.

УДК 333.48

Головач Э.П., Хутова Е.Н.

### ИССЛЕДОВАНИЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО РЫНКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

**Введение.** В экономике отдельной страны международный туризм является источником валютных поступлений и стимулом для притока иностранного капитала в национальную экономику; способствует диверсификации рыночных структур и обеспечению занятости населения; оказывает стимулирующие воздействия на развитие обслуживающих производств и отраслей, повышая тем самым привлекательность страны как сферы международного предпринимательства и делового сотрудничества.

**1. Состояние туристической сферы и въездного туризма в Республике Беларусь.** Развитие туристической сферы в 2011–2015 годы осуществлялось в рамках Госпрограммы развития туризма в Республике Беларусь, 6 локальных программ, указов Президента и поручений правительства, а так же региональных программ и мероприятий. За 2012 год Беларусь была признана как страна с успешной динамикой развития туристического бизнеса: доходы от въездного туризма достигли 722 млн долл., количество туристов возросло на 15%; доля в ВВП составила 2,1 %. Капиталовложения в развитие туристической отрасли Республики Беларусь за 2014 год составили всего 2% от общего объема инвестиций – 0,4 млрд долл., что меньше всех стран (Россия – 10,3 млрд долл., Польша – 3,9 млрд долл., Чехия – 2,1 млрд долл.). Среднемировой показатель – 5,2 млрд долл.

К концу 2015 года по основным показателям работы туристическая индустрия смогла достичь определенного роста (таблица 1).

По данным официальной статистики, общее количество иностранных туристов, посетивших Беларусь в 2015 году, составило 4,385 миллионов человек, сократившись на 990 чел. по сравнению с 2014 годом (5,375 миллионов). Количество организованных туристов, напротив, в 2015 году возросло почти в два раза и составило 91,5 тысяч человек. Наибольшее количество туристов традиционно въезжает из РФ, средняя продолжительность пребывания иностранных туристов составляет 5 дней (в 2014 году – 4 дня). За 10 месяцев 2015 года экспорт услуг въездного туризма Беларуси составил 132 млн долл. (60 % к уровню 2014 года). Прогнозные показатели Государственной программы развития туризма в Республике Беларусь на 2010–2015 гг. – 480 млн долл. за 2015 год не достигнуты [3].

Одной из преград развития экспорта туристических услуг выступают паспортно-визовые требования, особенно для европейских

туристов, которые в рамках еврозоны не ограничены в перемещении, имеют возможность быстрого получения разрешения на въезд в Америку, Канаду и др. страны. В настоящее время упрощенный визовый режим Беларусь имеет с 21 государством (наибольший интерес для пляжного отпуска представляют балканские страны: Сербия, Черногория и Македония), без виз мы путешествуем по России и Украине, благодаря этому и недорогому транспортному сообщению, эти страны остаются популярными у белорусских туристов. У белорусов есть уникальная возможность посетить без визы три азиатские страны: Китай, Малайзию и Монголию. Безвизовый въезд в Беларусь существует только для граждан стран СНГ (кроме Туркменистана); Венесуэлы (до 90 дней); Кубы, Сербии, Черногории, Македонии и Монголии (не более 30 дней пребывания в стране). Безвизовый въезд был разрешен при проведении в 2015 г. чемпионата по хоккею, в результате многие из туристов оставались в Беларуси до месяца и посещали не только наши традиционные туристические места, но и совершенно необычные уголки страны. Наибольший потенциальный интерес для экспорта туруслуг Беларуси представляют туристы из стран Балтии (Литва и Латвия), а так же соседи из Польши и Германии.

Плановыми показателями развития туризма в Беларуси к 2020 году являются [4]:

- туристическое прибытие (служебные, туризм, частные поездки) – 5,1 млн чел.;
- доходы от экспорта туристических услуг – 460 млн долл.;
- единовременная вместимость гостиниц и др. средств размещения – 38 тысяч мест;
- выручка от размещения – 2 200 млрд рублей;
- выручка от оказания туристических услуг – 12 000 млрд рублей.

**2. Туристические фирмы и туроператоры на белорусском рынке.** По данным официальной статистики на туристическом рынке Беларуси в 2015 году работает 1364 субъекта туристической деятельности: 155 туроператоров, 764 турагента, 445 туроператоров и турагентов [1]. Многие белорусские предприятия при организации въездного туризма являются турагентами, работающими с международными туроператорами России, Украины, Польши, др.

*Головач Эмма Петровна, д.т.н., к.э.н., профессор, профессор кафедры мировой экономики, маркетинга и инвестиций Брестского государственного технического университета.*

*Хутова Елена Николаевна, доцент кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций Брестского государственного технического университета.*

*Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.*