**Тема 2. Туризм як об’єкт управління та система**

1.Поняття організації як соціально-економічної системи

2.Ринок туристичних послуг: характеристика та учасники

3.Внутрішнє середовище організації

4.Зовнішнє середовище організації

**1. Поняття організації як соціально-економічної системи**

 Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи системи цілей. Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати таким вимогам:

- наявність хоча би двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;

- наявність спільної мети;

- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти мети.

Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією, писаними й неписаними правилами поведінки. Ці ролі і відносини можуть мати офіційний та неофіційний характер, або формальну і неформальну структуру.

Формальну організацію характеризує певний порядок, зафіксований у статуті, правилах, планах, нормах поведінки організації, що дає змогу свідомо координувати її діяльність для досягнення конкретної загальної мети. Формальна структура колективу є відображенням офіційного розподілу обов’язків, зв’язків та відносин між його членами.

Неформальна організація ґрунтується на товариських взаєминах, особистому виборі зв’язків, вона відображає реальний стан справ, який може не відповідати формальній організації. Соціальні взаємодії у неформальній організації не мають загальної або свідомо координованої спільної мети. Неформальні групи можуть утворюватися на основі виробничих стосунків, дружніх відносин, професійного вміння, тривалих зв’язків зі школи, вузу, за національним походженням, релігійними віруваннями та іншими суспільними інтересами.

Усі організації мають спільні ознаки. Ці загальні ознаки допомагають зрозуміти, чому, щоб досягти успіху, організацією необхідно керувати. До таких ознак належать:

Наявність ресурсів. Будь-яка організація існує задля використання ресурсів з метою досягнення результатів. Основні ресурси – люди, капітал, матеріали, технологія та інформація.

Залежність від зовнішнього середовища. Організації є відкритими системами, і тому повністю залежать від зовнішнього середовища – від ресурсів, споживачів, конкурентів, інформаційних потоків тощо.

Горизонтальний розподіл праці. Співпраця двох чи більше людей, що виконують різні функції, але працюють над спільним завданням – є більш продуктивною ніж сума відокремлених зусиль цих же працівників (А+В<АВ).

Підрозділи. Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний розподіл за рахунок утворення функціональних та виробничих підрозділів, які виконують специфічні завдання і досягають специфічної мети.

Вертикальний розподіл праці. Вертикальний розподіл праці виділяє функцію координування від всіх інших дій, значення якої зростає із підвищенням рівня управління.

Необхідність управління. Для того, щоб організація могла досягти своєї мети – завдання повинні бути скоординовані з допомогою вертикального розподілу праці.

**2. Ринок туристичних послуг: характеристика та учасники** *Туристична послуга* — це результат діяльності туристичного підприємства

із задоволення відповідних потреб туристів. Робота підприємства може полягати в організації як усієї подорожі, так і окремих послуг. Одиницею туристичної послуги є комплекс послуг, які надаються одному споживачеві протягом певного проміжку часу, наприклад, надання готельного номера, екскурсії, послуг перевезення тощо.

Туристична послуга характеризується властивостями, які притаманні будь - яким послугам.

Невідчутність виявляється в тому, що туристичну послугу не можна оцінити (покуштувати на смак, відчути на дотик, побачити і почути) в момент купівлі. До моменту, коли турист прибув на місце відпочинку, він має тільки опис маршруту і відповідні документи на його реалізацію. Відпочинок і враження від нього він отримує лише в момент перебування на туристичному об'єкті й у процесі взаємодії з навколишнім середовищем, у момент безпосереднього надання туристичних послуг. З іншого боку, після споживання послуг турист має не тільки сплачений рахунок. Він відпочив і "зарядився енергією" в результаті відпочинку. Крім того, він збереже у своїй пам'яті враження, якими зможе поділитися з іншими.

Отже, виробник туристичних послуг не може продемонструвати свій товар під час продажу, що і становить труднощі в його роботі. Невизначеність, яка є наслідком невідчутності туристичних послуг, можна подолати, якщо наочно продемонструвати мальовничість курортів і місць відпочинку, туризму, що якоюсь мірою свідчить про їхню якість клієнту, який шукає щось відчутне. Найбільш ефективно впливає на споживача перегляд видовищних буклетів і відеоматеріалів, завдяки яким можна побачити "продукт" і переконатися в реальності його якості.

Невіддільність від джерела і об'єкта послуги виявляється в тому, що надання туристичної послуги вимагає, як правило, присутності того, хто її надає, і/або того, кому вона надається. Цю властивість також характеризують невідривність виробництва і споживання в туризмі. Додатково її визначає той факт, що надання туристичної послуги завжди прив'язане до місця подорожі, тобто до конкретної географічної зони, території. Слід враховувати також те, що споживачі стають ніби частиною послуги, адже від них залежать клімат, атмосфера у місці перебування. Особливого значення це має для групового відпочинку.

Отже, виробник турпослуг повинен враховувати психологічний настрій клієнтів і його сумісність з атмосферою місцеперебування. Ця властивість висуває ще одну вимогу до організаційно-управлінського процесу в туризмі: не тільки працівники турфірми, а й клієнти повинні знати обов'язкові умови, за яких може бути надана послуга. Так, організатор подорожі має повідомити туристів про будь-які особливості туристичної послуги (наприклад, додаткова оплата місцевому оператору за певні послуги). Тобто принцип невіддільності передбачає, що менеджери повинні управляти не тільки своїми клієнтами, а й працівниками організації.

Неможливість збереження виявляється в тому, що туристичні послуги не можуть зберігатися на складі, доки знову виникне попит. Відпочинок відбувається протягом того періоду, який оплачено, і на тому курорті, куди куплено путівку. Тому скористатися такою послугою можна тільки в певний проміжок часу й у конкретному місці відпочинку. Крім того, залежно від об'єкта, якого стосується туристична послуга, її вартість і комплектація можуть значно змінюватися залежно від періоду.

Але турпослуга має властиві тільки їй специфічні ознаки.

Комплексність туристичної послуги зумовлена тим, що для туриста вона складається з комплексу послуг (як матеріальних, так і нематеріальних), які є специфічним туристичним продуктом. Кожна з окремих туристичних послуг доповнює інші.

Багато з того, чого потребує турист, існує в природі, наприклад: сонячне світло, кисень тощо. Такі елементи визначають як вільні послуги. Інші послуги можуть бути або такими, що споживаються цілковито (їжа, напої та ін.), або такими, що споживаються частково, наприклад послуги розміщення в готелі. Мету подорожі становлять цільові послуги, які неможливо отримати в будь-якому іншому місці світу. Крім того, прийнято вирізняти послуги основні — цільові турпослуги, які придбано в пакеті, що гарантує їх обов'язкове споживання в місці відпочинку; додаткові — цільові та інфраструктурні послуги, які можна отримати за додаткову плату (специфічні для цього турцентру, не входять у вартість туру); супутні — послуги місцевого інфраструктурного комплексу, якими разом із місцевим населенням користуються і туристи.

До послуг нематеріального характеру належать послуги туристично- екскурсійних закладів, транспорту, санаторно-курортних підприємств, суспільних організацій, державного управління, охорони здоров'я, освіти тощо. Послуги матеріального характеру включають послуги непасажирського транспорту, торгівлі, житлово-комунального господарства, побутові та заготівельні послуги. Це можуть бути і специфічні товари: плани міст, карти метро, сувеніри, туристичне спорядження тощо.

Отже, турпослуги — це певні економічні блага. Можливості їх надання кількісно обмежені порівняно з потребами в них. Оскільки споживання туристичних послуг значною мірою залежить від сезону та географічного положення місцевості відпочинку, їх виробництво обмежується, насамперед, місцем і часом. Це створює значні додаткові транспортні видатки під час споживання туристичних послуг, адже це відбувається виключно в місці вироблення. Вони не можуть бути транспортовані до споживача і використовуються туристами тільки після приїзду в район локалізації послуг — конкретний туристичний центр, що має готельний, санаторно-курортний комплекс, ресторани, інші підприємства сфери харчування, театри, музеї та інші заклади організації дозвілля та розваг.

Різноманітність туристичних послуг визначається тим, що туристи здійснюють подорожі з різними цілями, висувають неоднакові вимоги до туристичних послуг, готові і здатні заплатити за них різну ціну. Кожній категорії туристів відповідає певний сегмент туристичного ринку. Подальша сегментація ринку визначається країною проживання туриста. Виробники туристичних послуг орієнтуються на досить визначені категорії відпочиваючих, добре знають їхні потреби, задоволення яких і приносить їм дохід.

Територіальна визначеність туристичної послуги пов'язується з тим, що вона відтворює властиві для певної місцевості риси і втілює специфічний місцевий колорит як природного, так і суспільного значення.

Територіальна дискретність (роздільність) споживання туристичних послугу які пропонуються підприємствами туризму, виявляється в тому, що першочергові послуги (наприклад інформація про туристичний об'єкт, придбання путівки, квитка) туристи отримують у місці постійного проживання, низка послуг надається на шляху переміщення до туристичних об'єктів (транспортні послуги, харчування), окремі — в місці розташування туристичних об'єктів (розміщення в готелі, харчування, екскурсійні послуги тощо). Тільки єдність зазначених складників забезпечує повноцінне задоволення туристичних потреб.

Унікальність туристичної послуги визначається тим, що повторити її в усіх аспектах неможливо. Навіть два тури за тим самим маршрутом при тій самі вартості часто проходять по-різному (через різний склад відпочиваючих, погодні умови, соціальні і політичні події в країні перебування тощо).

Непостійність якості туристичних послуг виявляється в тому, що їхня якість залежить від того, хто надає такі послуги і за яких умов. Причин непостійності декілька. По-перше, ці послуги надаються і приймаються одночасно в просторі і часі, що обмежує можливість контролю. По-друге, нестійкість попиту в часі зумовлює проблематичність збереження якості обслуговування в періоди підвищеного попиту. По-третє, визначальну роль відіграє людський фактор. Саме тому менеджер туризму має уважно стежити за манерами, уважністю і привітністю працівників туристичної фірми.

Крім того, слід враховувати, що вимоги до якості турпослуги формуються на світовому рівні і на сучасному етапі динамічно змінюються. Водночас забезпечення відповідної якості можливе лише на основі потенціалу місцевого туристичного ринку.

Залежність якості туристичних послуг від виконавця виявляється в тому, що сукупність корисних властивостей туристичного продукту — це результат тісної взаємодії елементів матеріальної бази туризму і персоналу. Високий рівень сервісу, комфорт, дизайн туристичного обладнання і спорядження ще не визначають належної якості туристичного продукту, який передбачено умовами договору про надання послуг. Повноцінний комплекс послуг турист може отримати тільки за умови відповідних дій обслуговуючого персоналу (виконавця). Якість туристичних послуг визначається рівнем сервісу, професіоналізмом працівників та значною мірою залежить від їхньої особистої зацікавленості та уваги до клієнтів. Помилки персоналу, недобросовісне ставлення до виконання своїх обов'язків, ненадання або неналежне надання послуг можуть зіпсувати загальне враження від туру, призвести до незворотних для турфірми наслідків (втрати клієнтів).

Непервинний характер туристичної послуги зумовлюється тим, що туристичний продукт дотепер не став товаром першої необхідності і навряд чи ним стане найближчим часом, хоча за сучасних умов значення туризму як засобу відновлення сил і здоров'я надзвичайно велике. Крім того, на туристичні послуги, більше ніж на інші платні послуги, впливають купівельна спроможність населення, політичні події та екологічні катастрофи.

Еластичність попиту на туристичні послуги дуже висока: зміни структури або рівня споживання туристичних послуг можуть відбуватися під впливом цінових і нецінових факторів. Інакше кажучи, попиту на туристичні послуги характерна відносна чутливість споживача до зміни цін: невеликі зміни цін викликають значні зміни в обсязі споживання туристичних послуг. Це означає, що при зменшенні рівня грошових доходів населення скорочуватиме свої потреби, починаючи з менш важливих. Імовірно, що насамперед зникне потреба в туристичних послугах, оскільки турпродукт не вважається товаром першої необхідності і факторами, які визначають попит на нього, є рівень доходу суб'єкта і ціни на запропоновані послуги.

Ритмічність процесу виробництва турпослуги залежить під коливань попиту, які визначаються циклами життєдіяльності: добовим, тижневим, річним.

Сезонність є результатом залежності обсягу туристичних послуг від природно-кліматичних умов. При вирішенні проблем менеджменту в туризмі обов'язково слід враховувати невизначеність і мінливість зовнішнього середовища, в якому надасться туристична послуга. Так, кліматичні і погодні фактори є одними з вирішальних у створенні цінності й привабливості послуги для туриста, і нерідко розчаровані погодними умовами туристи відмовляються (втрачають інтерес, знижується попит тощо) від подальшої співпраці.

Як правило, туристичні послуги — це комплексні подорожі, тобто пакети послуг (тури), послуги розміщення, харчування, транспортування, культурні, спортивні, рекреаційні, екскурсійні послуги та ін. Тур, як комплекс послуг із розміщення, харчування і перевезення туристів, їхнього екскурсійного обслуговування, враховуючи послуги гідів-перекладачів і тур менеджерів (керівників груп), а також інші послуги (у т. ч. побутові), які об'єднуються головною метою подорожі і надаються на певному маршруті у визначений час за конкретною програмою. Тур є товаром на ринку і становить основу поняття турпродукт, його первинну одиницю продажу.

Програма туристичної подорожі (перебування) — це план заходів, в якому зазначаються дата і час перебування у пунктах зупинки на маршруті, в готелі, відвідування місць туристичного зацікавлення з метою їх огляду (екскурсії), харчування, а також переміщення на маршруті за допомогою визначених у програмі внутрішньо маршрутних транспортних засобів. Програма перебування (типова або індивідуальна) є планом реалізації проданих подорожуючому туристичних послуг, обумовлених у договорі. Додаткові послуги, відповідальність за які покладається на туриста (якщо інше не обумовлене договором), можуть бути надані за окрему плату.

Туристичний маршрут — це завчасно спланована траса послідовного пересування туристів між географічними пунктами, які будуть відвідані протягом певного періоду з мстою отримання послуг, як передбачених програмою обслуговування, так і додаткових: розміщення, харчування, екскурсійне обслуговування, спортивних, видовищних, соціальних заходів тощо. Вихідною і кінцевою точками маршруту є пункти початку і закінчення подорожі. Початок маршруту — це місце надання туристу першої туристичної послуги, обумовленої договором. Кінець маршруту — місце надання останньої туристичної послуги. З мстою уніфікації методів організації і менеджменту туроперейтингу туристичні маршрути класифікують за різними ознаками.

*Особливості менеджменту туризму*

Туризм як об'єкт управління має низку властивих тільки йому особливостей, які багато в чому зумовлені специфікою галузі. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб виявити такі особливості і в подальшому враховувати їх при управлінні туристичними підприємствами й організаціями.

Перша особливість туризму з погляду менеджменту полягає у великих масштабах туристичної індустрії і складності взаємозв'язків між її складниками.

Другою особливістю туризму як об'єкта управління можна вважати нечіткість і складне визначення цілей управлінського впливу. На перший погляд може здаватися, що для приватних туристичних підприємств цілі досить зрозумілі

— накопичення цінностей, отримання прибутку. Однак турфірми часто орієнтуються на заявлені, а не на фактичні потреби туристів. Щоб виявити останні, менеджер повинен докласти максимум зусиль, адже неефективність його діяльності може спровокувати незадоволення споживача.

Досить важко визначити чіткі цілі та критерії для туристичних організацій національного, обласного, місцевого (міського, районного) рівнів, що ускладнює об'єктивну оцінку їхнього внеску у розвиток туризму, прогноз і планування діяльності таких організацій.

Складнішими є цілі розвитку окремих туристичних дестинацій, місцевостей, регіонів. Непросто точно спрогнозувати всі явища і процеси, які відбуваються в туризмі (зміни у політичній ситуації, погіршення кліматичних умов, зміни в системі оподаткування тощо), тому часто може йтися лише про ймовірнісний характер прогнозів і планів. Таким чином, туризм — це явище, яке важко прогнозувати і вимірювати.

Однією з найважливіших особливостей туризму як об'єкта управління є специфіка туристичних послуг і туристичного продукту. їх необхідно враховувати під час розробки системи управління туристичним підприємством, організацією, територією, при встановленні стандартів обслуговування, навчанні персоналу тощо.

Особливі вимоги до менеджменту н туризмі висуває і специфіка туристичного попиту, який мас неоднорідний характер і вирізняється серед інших причин:

• невідчутністю і незбереженістю турпродукту;

• різноманітністю споживчих уподобань;

• високою значимістю суспільних факторів.

На управлінні туристичною сферою позначається й така її особливість, як отримання послуги в комплексі під час перебування туриста на відпочинку. Саме цей комплекс становить основу туристичного попиту. Залежно від клієнтів на передній план можуть виходити та чи інша послуга. Турпродукт створюється зусиллями багатьох організацій, залежних одна від одної. В результаті цього зростає значення кооперації як по горизонталі, так і по вертикалі, що полегшує падання послуг в комплексі.

Під впливом низки об'єктивних і суб'єктивних факторів: природно- кліматичних, економічних, соціальних (наявність вільного часу), демографічних, психологічних (традиції, мода), матеріально-технічних (розвиток мережі закладів розміщений, харчування, транспорту та ін.) формується сезонність туристичного попиту й пропозиції. Усі зазначені фактори, особливо природно-кліматичні умови, визначають сезонну нерівномірність попиту на туристичне обслуговування. їх урахування необхідно менеджеру турфірми для розробки пропозиції і прийняття заходів для зниження нерівномірності попиту на туристичні послуги.

Іще одна особливість туризму полягає у тому, що на його розвиток впливає значно більша кількість зацікавлених сторін, ніж у будь-якому іншому виді діяльності людини. Середовище здійснення туристичної діяльності охоплює клієнтів, підприємства-постачальники, виробників окремих туристичних і не туристичних послуг, державці органи й установи, місцеві органи влади, соціальні фонди, громадські та інші організації тощо, які впливають або можуть впливати на неї. Туристичні організації не можуть очікувати від учасників ринку, що всі вони будуть поводитися однаково. Наприклад, є певні суперечності між власниками готелів, місцевими жителями і туристами. Крім того, зацікавлені організації можуть поділятися на декілька груп за інтересами: готелям на гірськолижному курорті, ймовірно, вигідне скорочення одноденного туризму, а власникам підйомників, навпаки, вигідне збільшення потоку туристів. Навіть усередині однієї групи (наприклад, серед представників готельних комплексів) простежуються різні інтереси. Так, великі готелі зазвичай менше зацікавлені в пропозиції курортного сервісу, оскільки вони мають усе необхідне для розміщення й організації відпочинку гостей у себе, а невеликі готелі зацікавлені в тому, щоб тур фірма поліпшувала курортну пропозицію і сама організовувала відповідні заходи. Важливим складником є стосунки між відпочиваючими і місцевими мешканцями. Зменшувати розбіжності, врівноважувати інтереси різних груп можна за рахунок зваженого планування і координації розвитку туризму за участі зацікавлених сторін, керуючись загальноприйнятими нормами і цінностями.

Зовнішні ефекти туристичного продукту також можна представити як специфіку туристичної індустрії. Туризм має значний вплив на такі сфери, як економіка, екологія, політика, соціальне життя, які відповідно теж впливають на туризм. Прибуток від туризму бере участь у місцевому економічному кругообігу і створює додатковий (мультиплікаційний) ефект. За рахунок туризму забезпечується зайнятість населення, створюється інфраструктура, будуються нові об'єкти культури і відпочинку. Водночас туристи створюють навантаження на інфраструктуру, природне середовище, об'єкти культури і відпочинку, що може викликати незадоволення місцевих мешканців. Якщо не враховувати ці негативні ефекти, не визначати шляхи їх подолання, туризм не зможе виконувати роль активізатора економіки. У зв'язку з цим необхідно планувати і формувати інфраструктуру туризму за участі всіх зацікавлених сторін, організацій тощо.

Крім того, є певна специфіка спілкування туриста з оточуючими. Повсякденне життя туриста відображає особливості житла, роботи, вільного часу тощо. Відпустка, проведена у подорожі, — це зустрічі з іншими подорожуючими і місцевими мешканцями. Ставлення мандрівника до них і його мотиви визначаються тим, як людина звикла жити, працювати, які вона має можливості щодо організації вільного часу. Як правило, чим більше у повсякденному житті людина відчуває обмеженість природних ресурсів, чим більше вона зобов'язана виконувати певні норми поведінки, тим більше у неї бажання обрати для відпочинку невідому країну. Результати досліджень свідчать, що поведінка туриста впливає на ставлення до нього місцевих мешканців та інших мандрівників. Так, якщо туристи влаштовують галасливі вечірки, займаються видами відпочинку, які негативно впливають на природу, то це викликає негативне ставлення до них місцевих мешканців і може зіпсувати відпочинок.

Нарешті, діяльність з управління туризмом специфічна і суттєво відрізняється від діяльності працівників інших галузей, хоча на перший погляд може здатися, що менеджмент туристичного регіону і турфірми ґрунтується на тій самій базі, що й менеджмент будь-якого підприємства системи "людина — людина".

Суттєві завдання менеджерів туризму полягають:

— у визначенні типу клієнта і виявленні його реальних потреб;

— зіставленні отриманих даних з ресурсними можливостями турфірми, тобто з'ясуванні можливості задоволення цих потреб за допомогою наявних турів і маршрутів;

— визначенні загальних тенденцій і закономірностей розвитку попиту, а також його специфічних особливостей.

Аналіз особливостей туризму як об'єкта управління демонструє, що ця галузь абсолютно не схожа на інші і тому механічно перенести напрацювання і моделі управління з інших сфер неможливо.

**3. Внутрішнє середовище організації**

*Внутрішнє середовище організації* – комплекс змінних параметрів, які формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища чи процесів всередині організації.

Будь-яка організація є системою, утвореною певною кількістю внутрішніх змінних елементів. Внутрішнє середовище підприємства або мікросередовище організації містить п’ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал організації, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги керівництва.

Розглянемо їх основні характеристики та взаємозв’язок.

*Ціль* – це конкретний кінцевий стан, або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом. Під час процесу планування керівництво розробляє цілі і доводить їх до відома членів організації.

*Структура організації* – це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних ланок, побудовані у формі, яка дозволяє ефективно досягати цілей організації. Майже у всіх організаціях має місце розподіл праці по горизонталі і по вертикалі.

*Завдання* – це наперед визначена робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у визначений термін. З технічного боку, завдання адресовані посаді, а не працівнику, що її займає. Завдання традиційно поділяються на три категорії: робота з людьми, предметами (машинами, сировиною, інструментами) та інформацією.

*Технологія* – це поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень, що стосуються матеріалів, інформації чи людей.

*Персонал* – це працівники організації, що володіють певними навичками, кваліфікацією, здібностями які організація використовує з метою досягнення власних завдань.

Відносно персоналу організації та її кадрового потенціалу необхідно передбачити як поведе себе конкретна людина в даній ситуації. З цією метою враховують її здібності, обдарованість, схильність до певної діяльності, потреби, сподівання, сприйняття, ставлення, точку зору тощо.

Всі внутрішні зміні взаємопов’язані. У своїй сукупності вони роз- глядаються як соціотехнічні підсистеми. Зміни однієї з них певною мірою впливають на всі інші.

**4. Зовнішнє середовище організації**

*Зовнішнє середовище організації* - це сукупність неконтрольованих суб’єктів і сил, що діють за межами організації і є непідвладними апаратові управління.

Зовнішнє середовище підприємства поділяється на середовище прямого та опосередкованого впливу.

*Середовище прямого впливу* активно, реально та негайно впливає або може вплинути на діяльність організації, а також частково відчуває вплив організації на нього. Воно містить у собі такі сили, як:

- конкуренти;

- покупці та постачальники;

- органи державного регулювання;

- власники підприємств і ділові партнери;

- інвестори;

- маркетингові посередники;

- контактні аудиторії;

- профспілки; ЗМІ та ін.

*Середовище опосередкованого впливу* – це неконтрольовані фактори розвитку підприємства, вони відображають стан суспільства, його економіки, природного середовища і не пов’язані конкретно із якоюсь однією організацією. Загальне зовнішнє оточення є більш-менш однаковим для більшості підприємств. До факторів зовнішнього середовища опосередкованого впливу належать:

- економічне середовище;

- політичне середовище;

- науково-технічне середовище;

- культурне середовище;

- демографічне середовище;

- природне середовище та їх складові.

Успіх організацій, головним чином, залежить від дії сил зовнішнього середовища, але визначається внутрішніми змінними. Найважливіше значення для керівництва організацією мають наступні характеристики зовнішнього середовища:

*Взаємозв’язок чинників зовнішнього середовища* – це рівень сили з якою зміна одного чинника діє на іншу;

*Складність зовнішнього середовища* – під складністю зовнішнього середовища слід розуміти кількість факторів, на які організація повинна реагувати, а також рівень мінливості кожного фактора;

*Рухливість середовища* – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;

*Невизначеність зовнішнього середовища* – відносна кількість інформації про середовище і впевненість у її достовірності.