**Внутренняя и внешняя среда бизнеса в сфере сервиса и туризма**

**СОДЕРЖАНИЕ**

[1. В чем заключается сущность понятия «среда предприятия»? 2](#_Toc220138783)

[2. Что такое внешняя среда предприятия СКС и Т и почему менеджеру необходимо постоянно уделять внимание внешней среде? 3](#_Toc220138784)

[3. Каковы факторы прямого воздействия внешней среды? 8](#_Toc220138785)

[4. В чем особенность факторов косвенного воздействия внешней среды? 12](#_Toc220138786)

[5. В чем заключается сложность, подвижность и неопределенность внешней среды предприятия СКС и Т? 19](#_Toc220138787)

[6. Что составляет характеристику внутренней среды предприятия СКС и Т? 22](#_Toc220138788)

[7.Какова взаимосвязь отдельных элементов среды предприятия СКС и Т? 25](#_Toc220138789)

[8. В чем состоят задачи менеджера предприятия СКС и Т по учету воздействия многообразных факторов внешней и внутренней среды? 29](#_Toc220138790)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 31](#_Toc220138791)

# 1. В чем заключается сущность понятия «среда предприятия»?

Термин «организация» характеризует определенную структуру, в которую объединяются люди для достижения своих целей, то есть это объект менеджмента. Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей или цели. Любая организация, вне зависимости от ее конкретного назначения может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются целевое назначение, правовая и нормативная основа, ресурсы, процессы и структура, разделение труда и распределение ролей, внешняя среда и система внутренних социальных и экономических связей.

Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или це­лей. Под словами «сознательно координируемое» понимается управ­ление, под «социальным образованием» — то, что организация состо­ит из отдельных людей или их групп, взаимодействующих между со­бой. Модели взаимодействия, которым следуют индивидуумы, явля­ются преднамеренными. Организационные процессы содержат в себе социальную сущность, а взаимодействие членов групп должно быть сбалансировано и предполагает необходимость в координации[[1]](#footnote-1).

Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под средой организации понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их управление либо на приспособление к ним.

В структуре среды организации различают факторы внутренней и внешней среды.

Организации взаимодействует с внешней средой, должна приспосабливаться к изменениям в ней, чтобы нормально функционировать, и в силу этого должна рассматриваться как «открытая система». Открытая система зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают из внешней среды. Любая организация является открытой системой, так как всегда зависит от внешней среды[[2]](#footnote-2).

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

# 2. Что такое внешняя среда предприятия СКС и Т и почему менеджеру необходимо постоянно уделять внимание внешней среде?

В современной теории организации и менеджменте стали привычными утверждения о необходимости тщательного анализа внешней среды организации и процессов управления, хотя в рамках классических управленческих концепций больше внимания уделялось внутренним аспектам.

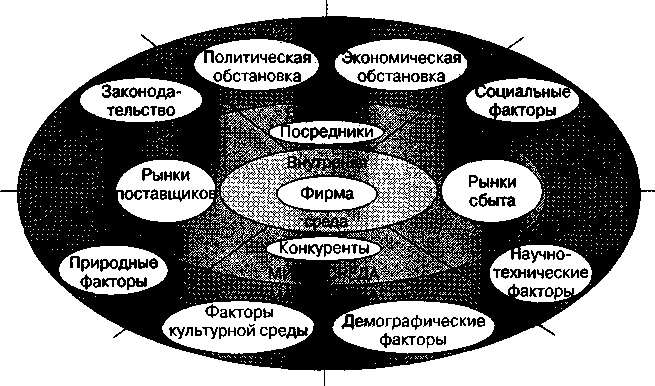
К этому менеджеров подталкивает логика общественного развития, не оставляющая места для замкнутости производства товаров и услуг и закрытости рынка.

Основные сферы деятельности фирмы переплетены и зависят друг от друга и от внешней среды. Можно говорить о том, что управление компанией определяется двумя факторами:

* особенностью производства турпродукта;
* характером внешней среды.

Внешняя среда — это совокупность внешних субъектов и факторов, активно влияющих на положение и перспективы организации, на эф­фективность ее деятельности. Внешняя среда представляет собой со­вокупность двух относительно самостоятельных подсистем (рис. 2.1):

* + макроокружения, или макросреды;
  + непосредственного окружения, или микросреды.



**Рис. 2.1. Внешняя среда туристского предприятия макроокружения, или макросреды; непосредственного окружения, или микросреды.**

Непосредственное окружение представлено теми составляющими внешней среды, с которыми туристское предприятие находится в не­посредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что фирма может оказывать существенное влияние на характер и содер­жание этого взаимодействия. Тем самым она может активно участво­вать в формировании дополнительных возможностей и предотвраще­нии появления угроз ее дальнейшему существованию[[3]](#footnote-3).

Основные составляющие непосредственной внешней среды марке­тинга представлены на рис. 2 .2



**Рис. 2.2. Непосредственная внешняя среда менеджмента**

Первой важнейшей составляющей непосредственной внешней сре­ды являются потребители, их изучение позволяет лучше уяснить то, какие услуги в наибольшей степени будут ими приниматься, на ка­кой объем продаж можно рассчитывать, насколько можно увеличить круг потенциальных клиентов. На данный момент сила покупателей в туротрасли достаточно высока, это связано, во-первых, с падением покупательского спроса, а во-вторых, со слабой приверженностью по­купателей к какой-либо марке.

Следующей составляющей непосредственной внешней среды явля­ются конкуренты, и именно они задают те показатели, которые фирме предстоит достичь или превзойти. На сегодняшний день степень кон­куренции в российской туротрасли очень высока.

По официальным подсчетам, в России действует около 22 тыс. турфирм, не считая пред­приятий, работающих неофициально. Между всеми ними борьба идет за каждого клиента, активная конкуренция в качестве обслуживания, компании часто работают по себестоимости с целью снижения цены турпродукта. На основных направлениях массового туризма рынок практически поделен, поэтому выйти на освоенный рынок туристическому предприятию очень сложно[[4]](#footnote-4).

Практически ни одна компания не в состоянии самостоятельно организовать тур, обеспечив клиентов всеми необходимыми транс­портными средствами, жильем, организовать питание и т. д. Для этого обычно привлекаются соответствующие предприятия и органи­зации — смежники, обеспечивающие недостающие звенья в комп­лексном обслуживании:

* средства размещения;
* транспортные фирмы;
* экскурсионные бюро и иные организации, предоставляющие услу­гу сопровождения и информационного обеспечения туристов;
* посреднические туристские компании;
* торговые фирмы;
* предприятия общественного питания и т. д.

Существенное влияние на деятельность турфирмы оказывают отношения с контактными аудиториями. Это организации, учреждения, потенциально или реально воздействующие на деятельность предприятия:

* финансовые круги (банки, инвестиционные фонды, финансовые, страховые компании и другие финансово-кредитные институты);
* средства массовой информации (пресса, радио, телевидение);
* общественность (союзы потребителей, общественные формирования, а также население, не выступающее в качестве какой-либо организованной силы, например жители курортной  
  зоны);
* персонал фирмы.

В последнее время сложилась тенденция проникновения организа­ций из других отраслей, не связанных напрямую с туризмом, в турист­скую отрасль. Туристским бизнесом занимаются крупные междуна­родные авиакомпании, банки, страховые общества, торговые дома и универсальные магазины, которые открывают филиалы по продаже путешествий или интегрируются с уже действующими турфирмами. Однако внешне такая конкуренция почти никак не проявляется, так как турфирмы очень сильно зависят от структур нетрадиционных форм продажи туристских продуктов.

Макроокружение (макросреда) создает общие условия среды, в ко­торой находится туристское предприятие. В большинстве случаев макросреда не носит специфического характера по отношению к от­дельно взятой фирме. Однако каждая из них испытывает на себе вли­яние макросреды и не может управлять ею[[5]](#footnote-5).

Внешняя макросреда фирмы выступает как нечто заданное. Фир­ма не имеет возможности влиять на внешнюю среду и для эффек­тивной деятельности должна приспосабливаться к ней, неустанно следить за ее изменениями, прогнозировать и своевременно реаги­ровать.

Макросреда определяется факторами общего плана, схематично представленными на рис. 2.3.



**Рис.2.3. Факторы макросреды менеджмента туристического предприятия**

Классификация факторов внешней среды вследствие их многообразия довольно различна, и в ее основу могут быть положены различные принципы. В менеджменте принято, и большинство придерживается его, разделение факторов на факторы прямого и косвенного воздействия.

# 3. Каковы факторы прямого воздействия внешней среды?

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность определенной организации.

Таким образом, внешняя среда состоит из следующих субъектов (рис.3.1):

Потребители и клиенты

Поставщики (трудовых информационных ресурсов, материалов, энергии капитала)

Законотворчество местных органов управления

**Организация**

Законы и государственные органы

## Конкуренты

**Рис.3.1 Элементы среды прямого воздействия**

*1) Поставщики.*

С точки зрения системного подхода организация — это механизм преобразования «входов в выходы». Основными разновидностями входов являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают «ввод» этих ресурсов. Получение ресурсов из других стран может бы выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опасным усилением таких факторов подвижность среды, как колебания обменных курсов или политической нестабильности[[6]](#footnote-6).

Всех поставщиков можно разделить на поставщиков материалов, капитала и трудовых ресурсов.

*2) Законы и государственные органы.*

Многие законы и государственные учреждения влияют на организацию, так как каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Как бы ни относился менеджер к этим законам, ему приходится придерживаться их или отказываться от их соблюдения.

Как известно, государство в рыночной экономике оказывает на организации как косвенное влияние, прежде всего через налоговую систему, государственную собственность и бюджет, так и прямое посредством законодательных актов. Так, например, высокие ставки налогов существенно ограничивают активность организации, ее инвестиционные возможности и ведут к сокрытию доходов. Наоборот, снижение ставок налогов способствует привлечению капитала, приводит к оживлению предпринимательской деятельности. Таким образом, с помощью налогов и законодательных актов государство может осуществлять управление развитием нужных направлений в экономике.

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и законы субъектов Федерации, но и требования органов государственного управления. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона. Неопределенность сегодняшнего правового поля проистекает из того факта, что требования одних учреждений вступают в противоречие с требованиями других и в то же время за каждым стоит авторитет федерального правительства, позволяющий принудительно обеспечивать выполнение таких требований[[7]](#footnote-7).

*3) Законотворчество местных органов управления*

дополнительно усложняет регулирующие постановления местных органов власти, число которых также возрастает. Почти все местные сообщества требуют от организаций приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают налогами, а если речь идет об энергетике, системах телефонной связи и страховании, то и устанавливают цены.

*4) Потребители и клиенты*

Известный специалист по управлению Питер Ф. Друкер, говоря о цели организации, выделял единственную подлинную цель бизнеса, заключающуюся в создании потребителя. Под этим Друкер понимал то, что существование организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение категории потребителей весомо не только для бизнеса, но и для некоммерческих и государственных организаций[[8]](#footnote-8).

Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят. Важное значение приобретают в современных условиях и различные ассоциации и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм. Также необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей и спрос.

*5) Конкуренты.*

Влияние на организацию такого фактора, как конкуренция, невозможно оспаривать. Руководство каждой организации четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, то долго «не продержаться на плаву». Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. Важно понимать, что потребители — это не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными[[9]](#footnote-9).

Современное развитие науки и техники в условиях научно-технической революции существенно обострило конкурентную борьбу между организациями. В настоящее время важнейшим условием процветания является постоянное совершенствование и прежде всего на базе современных достижений науки и техники. Научное открытие или принципиально новый товар или услуга могут вознести фирму на вершину успеха.

Вместе с тем нужно отметить, что конкуренция иногда толкает фирмы и на создание между ними соглашений различных типов: от раздела рынка до кооперации между конкурентами.

# 4. В чем особенность факторов косвенного воздействия внешней среды?

Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако менеджеру необходимо постоянно вести их учет, так как среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия[[10]](#footnote-10).

К основным факторам среды косвенного воздействия относятся экономические, социально-демографические, природно-климатические факторы, культурные факторы, научно-технические и политико-правовые факторы

*Экономические факторы*

Экономика и туризм тесно взаимодействуют друг с другом. Раз­личаются воздействие экономики на туризм и, наоборот, воздействие туризма на всю экономику страны.

Воздействие экономики на туризм представлено двумя группами факторов.

1) Факторы, положительно влияющие на туризм:

- рост реального дохода;

- более равномерное распределение дохода;

- стабильное положение валюты и т. д.

2) Факторы, отрицательно воздействующие на туризм:

- экономические кризисные явления;

- спад промышленности (рост безработицы, сокращение зара­ботной платы, временная работа);

- нестабильная ситуация с валютой;

инфляция и т. д.

- Воздействие туризма на экономику проявляется в выполнении им основных пяти экономических функций, представленных на рис. 4.1



**Рис.4.1. Экономические функции туризма**

Экономические факторы динамичны, так как они склонны постоянно меняться и требуют повышенного к себе внимания

*Социально-демографические факторы*

Изучение влияния этой группы факторов предполагает анализ:

- изменения численности населения;

- размешения его по отдельным странам и регионам;

- возрастного состава населения с выделением трудоспособного населения, учащихся и пенсионеров;

- типа семьи;

- пола;

- рода занятий;

- образования и др.

Основные демографические изменения проявляются в следующем.

1. Урбанизация, то есть увеличение доли городского населения за счет сокращения доли сельских жителей. А так как городские жители более активно участвуют в различных путешествиях, этот процесс положительно сказывается на развитии туризма.

2. В силу снижения ценности традиционной семьи наблюдается рост многообразия форм семейной жизни и одновременно сни­жается доля семей традиционной модели. Увеличивается число людей, предпочитающих жизнь, в одиночестве или совместное проживание без соответствующего юридического оформления.

3. Происходит рост средней продолжительности жизни и увеличе­ние числа стадий жизненного цикла и соответствующих возраст­ных статусов. Помимо традиционных периодов детства, юности, зрелости и старости, современный человек переживает стадию, вязанную с появлением потребности и возможности продлить время обучения, профессионального и семейного самоопределения. Этот новый этап жизненного цикла, который образуется между юностью и зрелостью

4. Наряду с ними значительный сегмент рынка спроса занимают люди, находящиеся в так называемой послеродительской стадии (когда выросшие дети покидают семью), характеризующейся оптимальным сочетанием таких важных ресурсов, как свободное время, материальное благополучие и хорошее здоровье.

5. Заметно расширился сектор рынка, представленный людьми преклонного возраста, (от 50 лет и старше), за счет снижения возраста выхода на пенсию и одновремен­ного увеличения средней продолжительности жизни. Представи­тели этой группы материально обеспечены, стремятся к активно­му наслаждению жизнью и готовы тратить деньги на собственное потребление, на «красивую жизнь.

6. Рост числа работающих женщин приводит к тому, что они стано­вятся материально независимыми и могут позволить себе часть дохода направить на путешествия.

7. Произошли изменения в социальной структуре общества. Оно не стало однородным, но объективно сохраняющееся в нем неравен­ство субъективно перестало ощущаться людьми, так как утратило негативную окраску и понимается теперь как форма индивиду­ального жизненного стиля. Это связано также с существенным улучшением материального положения подавляющего большин­ства населения. Ослабевает социально-классовая идентификация. Сегодня, например, рабочие развитых стран получают возможность вести образ жизни, характерный ранее лишь для элиты.

В России за последние годы произошли существенные изменения в социаль­но-классовой стратификации общества: значительно увеличилось число лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью. Несмотря на то что общие темпы роста населения замедляются, одновременно увеличиваются контингенты возрастных групп граждан с большими финансовыми возможностями и склоннос­тью к туристским поездкам как в пределах своих национальных границ, так и в другие индустриально развитые государства. Вли­яние демографических факторов приводит к тому, что все новые категории лиц вливаются в туристское движение[[11]](#footnote-11).

*Природно-климатические факторы*

Туризм и окружающая среда тесно взаимосвязаны и взаимозави­симы. Взаимосвязь туризма с природой и ее охраной необходимо рассматривать по трем главным направлениям (рис. 4.2).



**Рис.4.2. Взаимосвязь туризма с природой**

Реализация первого направления — охраны природы для туриз­ма — базируется на том, что туризм не может существовать без ес­тественной основы — природной среды — и, кроме того, предъявляет особые требования к ее состоянию, наличию специфических ресур­сов. Туризм, как ни одна другая отрасль, заинтересован в сохране­нии природы, в регулировании антропогенных воздействий на нее, в экологизации всех сфер деятельности человека, создании эколо­гически эффективных технологий, в формировании нового эколо­гического мировоззрения людей. Поэтому для развития одной из наиболее доходных сфер человеческой деятельности — туризма — жизненно важна и необходима забота о чистоте природы, ее перво­зданной красоте.

Второе направление — охрана природы с помощью туризма — исхо­дит из того факта, что туризм как вид активной деятельности, осуще­ствляемый в тесном контакте с природой, воспитывает у человека любовь к природе, стимулирует ее охрану. Туризм является мощным инструментом экологического образования и просвещения населения, воспитания личности, нового человека с новым мировоззрением, сориентированным на взаимосвязь «человек — природа».

Если туризм планируется, развивается и управляется надлежащим образом, он может оказать значительное позитивное экологическое воздействие.

И, наконец, третье направление — охрана природы от туризма — связано с тем, что туризм, как и любая человеческая деятельность, воздействует на природный комплекс и является причиной ухудше­ния состояния природы (при чрезмерной «активности» туристской деятельности). Поэтому любой вид туристской деятельности должен осуществляться с учетом экологических требований, ограничиваться и регулироваться на государственном и межгосударственном уров­нях, в том числе и в вопросах экологии.

Для правильной организации работы любого туристского пред­приятия в смысле рационального природопользования, учета эколо­гических норм и правил необходимо в системе его управления иметь концепцию экологического менеджмента, в которую должны быть вклю­чены такие вопросы, как экологическая политика и задачи защиты природы; способы формирования и состав экологического турпродукта; сотрудничество в деле охраны окружающей среды; меры, способ­ствующие экономии сырья, воды, энергии; способы утилизации отхо­дов; методы учета и реализации требований и мнений экологически сознательных туристов и граждан и т. д[[12]](#footnote-12).

Главной функцией экологического менеджмента туристского пред­приятия является создание экологически чистого турпродукта, то есть фактически любой тур должен формироваться и строиться как эко­логический. Турагентства в соответствии с нормами и законами дол­жны реализовывать и пропагандировать только экологические туры. Гостиницы и туркомплексы должны предоставлять туристам только экологически чистые продукты.

Таким образом, экологизация деятельности всех туристских пред­приятий с целью охраны природы от туризма сводится к реализации идеи экологического туризма. Сейчас это один из наиболее динамич­но развивающихся секторов туристской отрасли. Его годовой рост — от 10-20 до 30 %, а его доля в доходах от международного туризма достигает 10-15 %.

*Культурные факторы*

Менеджмент туристского предприятия находится под воздействием культурных факторов. Объекты, имеющие культурную и познаватель­ную ценность, являются одними из основных туристских ресурсов. В про­цессе освоения определенного региона туристами в контакт вступают четыре различные культуры. Это культура того региона, откуда приезжают туристы; культура отдыха (стиль жизни и нормы поведения туристов во время отдыха); культура местных жителей и культура обслуживания. Все эти культуры влияют одна на другую. Взаимодействие двух различа­ющихся между собой культур называется окультуризацией

*Научно-технические факторы*

Анализ научно-технических факторов позволяет своевременно уви­деть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новых видов услуг, их сбыта и совершенствования об­служивания клиентов.

Технологии, обслуживающие туристскую отрасль, подразделяются на три сферы: транспортная техника, оснащение гостиниц и рестора­нов, коммуникационная техника.

Развитие транспортных средств предоставляет туристам большую свободу передвижения. Гостиничная и ресторанная техника упроща­ет и стандартизирует работу в гостиницах и ресторанах, частично эко­номя рабочую силу. Особо следует подчеркнуть внедрение в индуст­рию туризма информационных технологий, без чего в настоящее время немыслима организация массовых туристских путешествий. Многие туристские фирмы уделяют большое внимание компьютеризации си­стемы бронирования в режиме реального времени. Все пункты прода­жи в Германии и Франции оснащены такими системами. Высок уро­вень их использования в Испании, Дании и Нидерландах.

*Политико-правовые факторы*

Исследование политико-правовых факторов макроокружения дол­жно проводиться, в первую очередь, для того, чтобы иметь ясное пред­ставление о намерениях органов государственной власти и управле­ния в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство будет проводить в жизнь свою политику.

Политическая власть аналогично экономическим факторам имеет воз­можности непосредственного (издавая регулирующие отношения в сфе­ре туризма правовые акты) и опосредованного (политический курс стра­ны, решения, принимаемые властями на международной политической арене, государственная идеология) воздействия на туризм. Сильная и легитимная власть в государстве сдерживает рост криминала, обес­печивает реальную защиту прав и свобод своих граждан, не допускает распространения террористических и экстремистских тенденций[[13]](#footnote-13).

Связь между политикой и туризмом заключается в том, что госу­дарство управляет туризмом, а туристская активность требует вме­шательства со стороны государства. При различных формах государ­ственного управления этот фактор проявляется по-разному.

# 5. В чем заключается сложность, подвижность и неопределенность внешней среды предприятия СКС и Т?

Внешняя среда обладает рядом свойств, среди которых, с точки зрения воздействия на организацию, самыми важными являются сложность, подвижность и неопределенность.

* Сложность — статический параметр — мера количества и разнообразия факторов ВС, влияющих на организацию.
* Подвижность (изменчивость) — динамический параметр — степень изменения самих факторов и силы их воздействия.
* Неопределенность — это свойство, имеющее двоякую природу.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организации изменяется с нарастающей скоростью.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной[[14]](#footnote-14).

Поскольку туристический бизнес приобретает глобальный характер, то велики потребности в больших объёмах информации, а также потребность в уровне её качества.

Основные характеристики внешней среды:

1. Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

2. Сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.

3. Подвижность: относительная скорость изменения среды.

4. Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности

С одной стороны, неопределенность — производное от сложности и подвижности. Разные их соотношения приводят к возникновению разных степеней неопределенности, что показано в таблице 5.1.

С другой стороны, неопределенность — это субъективный параметр, отражающий степень понимания менеджерами и членами организации того, что происходит в ВС.

Неопределенность связана, с одной стороны, с фактическим недостатком информации, с другой — с осознанием менеджерами потребности в информации (табл. 5.2).

Таблица 5.1.

**Взаимосвязь свойств внешней среды**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Сложность** | **Подвижность** | |
| **Низкая** | **Высокая** |
| Высокая | **Умеренно низкая неопределенность:**   * большое число факторов * они не похожи друг на друга * они в основном не меняются | **Высокая неопределенность:**   * большое число факторов * они не похожи друг на друга * они постоянно изменяются |
| Низкая | **Низкая неопределенность:**   * небольшое число факторов * факторы достаточно схожи * они в основном не меняются | **Умеренно высокая неопределенность:**   * небольшое число факторов * факторы достаточно схожи * они постоянно изменяются |

Для менеджера, не видящего и не понимающего, что вокруг его организации что-то происходит, степень неопределенности внешней среды будет минимальна. И наоборот, можно в простых ситуациях и действиях контрагентов видеть (пытаться видеть) какой-то скрытый смысл и т.д.

В этом случае для человека, пытающегося расшифровать эти смыслы, степень неопределенности внешнего окружения будет высокой. Эта связь показана в таблице 2.

Таблица 5.2.

**Связь между свойствами внешней среды и информацией**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Сложность** | **Подвижность** | |
| **Низкая** | **Высокая** |
| Высокая | **Умеренно низкая неопределенность**  Информационная перегрузка | **Высокая неопределенность**  Неизвестно, какая информация нужна |
| Низкая | **Низкая неопределенность**  Известен источник нужной информации, она доступна | **Умеренно высокая неопределенность**  Постоянная потребность в новой информации |

# 6. Что составляет характеристику внутренней среды предприятия СКС и Т?

Внутренняя среда фирмы является по существу реакцией на вне­шнюю среду. Внутренняя среда — совокупность субъектов, объектов, процессов, придающих компании конкретное лицо. По сути, это хо­зяйственный организм компании, ее структура.

Основные элементы внутренней среды организации представлены на рис. 6.1.



**Рис. 6.1. Внутренняя среда туристского предприятия**

Любую организацию можно рассматривать как средство достиже­ния целей, которое позволяет людям выполнить то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Организация имеет всегда хотя бы одну общую цель, к достижению которой стремятся все члены трудового коллектива. Основной целью работы большинства туроператоров яв­ляется получение прибыли. При этом на практике весьма редко встре­чаются организации, имеющие только одну цель.

Компании, имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют сложными организациями. Важно, чтобы намеченные трудовым коллективом цели были реальными и выполнимыми.

На практике в процессе планирования руководство организации, разрабатывает цели и сообщает их сотрудникам. Однако в выработке тактических целей принимают участие все члены трудового коллектива. Процедура совместного определения цели является главным мотивом и координирующей силой организации, так как в результате этого каждый работник знает, к чему он должен стремиться[[15]](#footnote-15).

Структура организации — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

Одной из основных концепций, имеющих отношение к структу­ре, является специализированное разделение труда — закрепление определенной работы за специалистами. В соответствии со структу­рой организации каждой должности предписан ряд задач, которые рас­сматриваются как необходимый вклад в достижение целей организа­ции (рис. 6.2).



**Рис. 6.2. Взаимосвязь должностей, структуры и целей**

Задача — это предписанная работа, часть ее или серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее ого­воренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о струк­туре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации,

Технология — это сочетание квалификационных навыков, оборудова­ния, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необ­ходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях. Для турпредприятия к технологиям можно отне­сти приемы ведения работы с клиентами, агентами, поставщиками и т. д.

Задачи и технология тесно взаимосвязаны. Выполнение задачи пред­полагает использование конкретной технологии (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Взаимосвязь технологии, заданий, структуры и целей

Люди (трудовые ресурсы) — это пятый и наиболее значимый эле­мент внутренней среды организации. Цели организации достигаются через труд людей. Люди в организации создают ее продукт, они фор­мируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация[[16]](#footnote-16).

Взаимосвязь внутренних элементов организации — целей, структу­ры, задач, технологии и людей — показана на рис. 6.4.



**Рис. 6.4 Взаимосвязь внутренних элементов туристского предприятия**

Характеристикой, отличающей внутренние факторы, воздействую­щие на турпредприятия, от внешних, является возможность управле­ния и контроля за ними. По этой причине любой менеджер заинтере­сован в создании именно такой внутренней среды бизнеса, которая бы не только способствовала росту качества обслуживания клиентов, но и повышала эффективность работы всей структуры фирмы в це­лом, являясь своеобразной формой мотивации работников к более результативному труду и проявлению инициативы.

# 7.Какова взаимосвязь отдельных элементов среды предприятия СКС и Т?

Под элементами внешней и внутренней среды мы понимаем реальный мир, в котором организация существует

Под элементами внешней среды фирмы понимаются факторы, находящиеся вне организации, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Руководителям организаций, осуществляющим мотивационную политику фирм, необходимо учитывать действия существенных факторов в окружении, способных повлиять на организацию, подбирать методы и способы реагирования на внешние воздействия. Организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Такие факторы внешней среды можно назвать факторами макроэкономического воздействия[[17]](#footnote-17).

Внешняя среда характеризуется следующими основными элементами:

1) Взаимосвязанность факторов внешней среды - уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обусловливать изменение других. Например, изменение спроса и предложения на рынке труда влияет на кадровую политику фирмы и на отношение и мотивацию работников к труду.

2) Сложность внешней среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора.

3) Подвижность среды - скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения.

4) Неопределенность внешней среды - соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

К элементам внутренней среды организации относится структура.

Структура управления предприятием сферы сервиса и туризма — упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечи­вающих их функционирование как единого целого.

На конкретную структуру управления влияют:

* масштаб и структура самой организации. Первый определяет, будет ли управленческая структура «высокой» или «плоской», а вторая задает ее тип — функциональная, дивнзиональная и т. п.;
* технологические факторы. В условиях всеобщей автоматиза­ции, при которой не требуется постоянное присутствие челове­ка, структура управления бывает гораздо более простой;
* экономические факторы. Например, сгруппировав сходные виды деятельности в единое подразделение, руководимое единым орга­ном управления вместо нескольких прежних, можно значитель­но снизить соответствующие затраты;
* человеческий фактор связан с социальной структурой персонала и взаимоотношениями между людьми. Так, если в организации не хватает лиц с соответствующим уровнем образования и ква­лификации, попытка создать то или иное подразделение или дол­жность вряд ли увенчается успехом, даже если потребность в них несомненна;
* естественные факторы — географические или природно-кли­матические. Например, территориальная разбросанность подраз­делений, их оторванность от центрального руководства, экстре­мальный характер условий работы и пр.;

Структура организации тесно связана с характерным для нее специфическим разделением труда и требованиями построения системы контроля в организации.

Любая организация имеет разделение труда, но не просто случайное распределение работы между всем персоналом организации, а специализированное разделение труда. Оно означает закрепление конкретной работы за тем человеком, который лучше всех в организации сможет ее выполнить, то есть за специалистом. Примером может служить разделение управленческих функций между специалистами по финансам, производству, сбыту и т.д.

Сфера контроля включает в себя совокупность лиц, подчиненных конкретному руководителю. В зависимости от количества этих лиц, различают широкую и узкую сферы контроля. При широкой сфере контроля организация имеет плоскую структуру управления, а при узкой - многоуровневую структуру[[18]](#footnote-18).

С структура управления частью организации во многом опреде­ляется местом, которое эта часть занимает, и характером ее дея­тельности. Структура управления производственными подразде­лениями будет совсем не такой, как научными, а находящимися на верхних «этажах» — иной, чем на нижних. Управлять организационной структурой — значит оптимально рас­пределить цели и задачи между работниками организации.

В структуре управления организацией выделяются следующие эле­менты: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи — гори­зонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения (иног­да отдельные специалисты), выполняющие соответствующие функ­ции управления. Устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управле­ния, занимающих определенную ступень в системе управления пред­приятием. Ступени управления находятся в вертикальной зависимос­ти и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируют­ся и доводятся до нижестоящих звеньев.

В организационной структуре выделяются вертикальные и гори­зонтальные связи, которые основаны на разделении труда. Главный смысл разделения труда состоит в специализации работников по вы­полнению отдельных видов работ, операций и процедур. Работа рас­пределяется между участниками трудового процесса по профессио­нальному признаку.

Характер горизонтальных и вертикальных связей в структуре организации определяется типом организационной структуры.

# 8. В чем состоят задачи менеджера предприятия СКС и Т по учету воздействия многообразных факторов внешней и внутренней среды?

Анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей.

Анализ среды выполняет ряд важных функций в деятельности фирмы:

- с точки зрения стратегического планирования, улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическую организацию и ее будущее;

- с точки зрения политики фирмы, помогает ей создать о себе наиболее благоприятное впечатление;

- с точки зрения текущей деятельности, обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций

Менеджеры, в процессе управления, определяют, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты деятельности предприятия в настоящий период и на будущую перспективу, вывода проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Причём прежде всего выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды фирмы.

Информация о внутренней среде необходима руководству организаций для того, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей (в том числе и целей мотивации труда работников). На предприятии необходимо проанализировать воздействие на персонал элементов внешней и внутренней среды организации. Анализ внутренней среды позволяет также лучше понять цели и задачи организации.

Таким образом, внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гибсон Д.Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы. М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. Изд-во Вильямс, 2004
3. Исмаев Д.К. Маркетинг иностранного туризма в Российской Федерации. Теория и практика деятельности туристских фирм: Учеб. пособие для вузов. – М.: Мастерство, 2008.
4. Квартальнов, В. А. Менеджмент туризма: туризм, как вид деятельности / В. А. Квартальнов, И. В. Зорин. – М.: 2002.
5. Кириллова А.Т., Волкова Л.А. Маркетинг в туризме. – СПб.: Изд-во «Прогресс», 2005. – 76 с.
6. Маркетинг в туризме. Сост. Ю.Н. Борисова, Н.И. Гаранин, Ю.В. Забаев, А.И. Сеселкин. – М.: РМАТ, 2002
7. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2002 - 800 с.
8. Мильнер Б.З. Теория организаций — М.: ИНФРА-М, 2005.
9. Орчаков О.А. «Теория организации: учебно-методические материалы» - М.:Изд-во МИЭМП, 2004
10. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебное пособие – СПб.: Питер, 2007
11. Селезнев В.А., Устинов А.Н. «Теория организации» учебно-практическое пособие МЭСИ., 2005г.

1. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2002 - 800 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мильнер Б.З. Теория организаций — М.: ИНФРА-М, 2005. [↑](#footnote-ref-2)
3. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебное пособие – СПб.: Питер, 2007 [↑](#footnote-ref-3)
4. Исмаев Д.К. Маркетинг иностранного туризма в Российской Федерации. Теория и практика деятельности туристских фирм: Учеб. пособие для вузов. – М.: Мастерство, 2008. [↑](#footnote-ref-4)
5. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебное пособие – СПб.: Питер, 2007 [↑](#footnote-ref-5)
6. Селезнев В.А., Устинов А.Н. «Теория организации» учебно-практическое пособие МЭСИ., 2005г. [↑](#footnote-ref-6)
7. Кириллова А.Т., Волкова Л.А. Маркетинг в туризме. – СПб.: Изд-во «Прогресс», 2005. – 76 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. Изд-во Вильямс, 2004 [↑](#footnote-ref-8)
9. Гибсон Д.Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы. М.: ИНФРА-М, 2000. [↑](#footnote-ref-9)
10. Маркетинг в туризме. Сост. Ю.Н. Борисова, Н.И. Гаранин, Ю.В. Забаев, А.И. Сеселкин. – М.: РМАТ, 2002 [↑](#footnote-ref-10)
11. Исмаев Д.К. Маркетинг иностранного туризма в Российской Федерации. Теория и практика деятельности туристских фирм: Учеб. пособие для вузов. – М.: Мастерство, 2008. [↑](#footnote-ref-11)
12. Квартальнов, В. А. Менеджмент туризма: туризм, как вид деятельности / В. А. Квартальнов, И. В. Зорин. – М.: 2002. [↑](#footnote-ref-12)
13. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебное пособие – СПб.: Питер, 2007 [↑](#footnote-ref-13)
14. Кириллова А.Т., Волкова Л.А. Маркетинг в туризме. – СПб.: Изд-во «Прогресс», 2005. – 76 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Селезнев В.А., Устинов А.Н. «Теория организации» учебно-практическое пособие МЭСИ., 2005г. [↑](#footnote-ref-15)
16. Исмаев Д.К. Маркетинг иностранного туризма в Российской Федерации. Теория и практика деятельности туристских фирм: Учеб. пособие для вузов. – М.: Мастерство, 2008. [↑](#footnote-ref-16)
17. Орчаков О.А. «Теория организации: учебно-методические материалы» - М.:Изд-во МИЭМП, 2004 [↑](#footnote-ref-17)
18. Маркетинг в туризме. Сост. Ю.Н. Борисова, Н.И. Гаранин, Ю.В. Забаев, А.И. Сеселкин. – М.: РМАТ, 2002 [↑](#footnote-ref-18)