

перегружается дополнительными элементами – ссылками. В качестве ролей могут быть использованы, например, названия отделов и подразделений или же модули информационной системы. Вариантов представления ролей может быть много.

Перечисленные информационные разрезы по-своему уникальны. Каждый из них может быть выполнен отдельно, но их совокупность, заключенная в модель дает полную картину предметной области.

В ходе консалтингового проекта моделирование подсистемы проводится совместно с экспертами в предметной области. Для этого в начале консалтингового проекта, на этапе анкетирования руководителей определяются сотрудники, хорошо владеющие предметной областью подсистемы, хорошо знающие все ее функции. В ходе постоянного диалога проводится построение, верификация и исправление диаграмм модели. После того как диаграмма уровня модели согласована с экспертом, определяется необходимость ее дальнейшей детализации. Таким образом, вся система разбивается на подсистемы до нужного уровня детализации, и получается модель, аппроксимирующая систему с заданным уровнем точности.

В качестве корпоративного стандарта построения моделей деятельности нами принят метод, при котором верхние 3-4 уровня модели строятся в нотации IDEF0, а завершающий нижний уровень – в нотации DFD. Этим достигается целостность модели без перегрузки её излишней информацией на верхних уровнях детализации.

Проводя детализацию модели деятельности до необходимого уровня можно определить недостатки системы там, где логичность ее построения с первого взгляда не вызывает сомнения. Критериями в данном случае могут служить процессы без управления, дублирующиеся работы, неоптимальные документопотоки, отсутствие контролируемых связей между процессами и т.д. Автоматизированные системы, как правило, содержат в себе средства, помогающие отследить эти и другие ошибки в модели «AS IS», появляющиеся вследствие нарушения стандарта методологии. Прежде всего, речь идет о том, что программа указывает на синтаксические ошибки в модели, которые могут быть вызваны неправильной организацией системы.

После построения и верификации модели «AS-IS» необходимо провести ее качественное исследование, оптимизацию, необходимую для построения модели «TO-BE». Для того чтобы определить качество созданной модели с точки зрения эффективности бизнес-процессов, необходима система метрики, то есть качество следует оценивать количественно. В качестве таких количественных критериев оценки выступают стоимостные показатели работ, так называемый ABC-анализ, и пользовательские свойства процессов – UDP (*User Defined Properties*).

Приведенные принципы применения автоматизированной среды моделирования бизнес-процессов позволяют проанализировать все аспекты изучаемой системы, но их совокупность, заключенная в модель дает полную картину предметной области клиента.

Направление дальнейших исследований связано с формированием "портфеля" моделей бизнес-процессов и построением на их основе единой программы стратегического развития предприятия на плановый период.

#### Источники и литература:

1. Бурков В. Н., Ириков В. А. Модели и методы управления системами предприятия. - М.: Юнити, 2005. – 408 с.
2. Ручкин К. А., Ручкина В. Н. Моделирование бизнес-процессов с помощью современных информационных технологий // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - №1. – С. 132.
3. Федюкин В. А. Управление процессами // Современный менеджмент. - 2006. - №5. – С. 40.

Чернявая А.Л.

УДК 338.486.1-44(1-22)

### СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СЕЛЬСКОГО ЗЕЛЕННОГО ТУРИЗМА В АР КРЫМ

*Аннотация.* В статье рассматривается взаимодействие сельского зеленого туризма с другими видами туризма, проводится анализ деятельности предприятий сельского зеленого туризма в АР Крым, представлены особенности управления предприятиями сельского зеленого туризма, выявлены проблемы и разработаны меры усовершенствования управления предприятиями сельского зеленого туризма.

*Ключевые слова:* предприятия сельского зеленого туризма, персонал, организационная структура управления, информационное обеспечение, кластеры.

*Анотація.* У статті розглядається взаємодія сільського зеленого туризму, проводиться аналіз діяльності підприємств сільського зеленого туризму в АР Крим, представлені особливості управління підприємствами сільського зеленого туризму, виявлено проблеми та розроблено заходи удосконалення управління підприємствами сільського зеленого туризму.

*Ключові слова:* підприємства сільського зеленого туризму, персонал, організаційна структура управління, інформаційне забезпечення, кластери.

*Summary.* Currently there is a tendency for the revival of the quite popular active types of tourism. New and promising direction in the development of tourism industry of the Crimea became the rural green tourism. Enterprises of rural green tourism in the economic system form business volume for the tourism, transport, retail, catering, culture and art, excursion service, and the advertising industry. However, the existing system of management of the enterprises of rural tourism have their weaknesses and do not correspond to the level of

*world tourism. For that reason the development of improvement actions for management structure and staff development is relevant to more effective development of that kind of business.*

*The article shows the engagement of green rural tourism with the other types of tourism, carried out a review of green rural tourism organisations performance in the Autonomous Republic of Crimea, presented the peculiarities of green rural tourism company’s management, identified problems and developed measures of improvement of management of enterprises of green rural tourism.*

**Keywords:** *enterprises of green rural tourism, personnel, organizational structure of management, provision of information, clusters.*

**Постановка проблемы в общем виде.** В настоящее время туристический бизнес является одним из рентабельных видов предпринимательской деятельности, несмотря на то, что он нуждается в значительных финансовых ресурсах для развития материально-технической базы и сферы сервиса.

Предприятия сельского зеленого туризма в системе хозяйствования формируют объем работ для туризма, транспорта, розничной торговли, общественного питания, культуры и искусства, экскурсионного обслуживания, рекламной индустрии. Однако, существующая система управления предприятиями сельского зеленого туризма имеет свои слабые места и не соответствует уровню мирового туризма. Поэтому разработка мер по усовершенствованию структуры управления и повышение квалификации персонала является актуальным для более эффективного развития этого вида бизнеса.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Так как этот вид туризма сравнительно недавно начал развиваться на территории Украины и АР Крым, то исследований в этой области управления очень мало. М.И.Рутинский и Ю.В.Зинько в своей работе «Сільський туризм», рассматривают организацию сельского зеленого туризма, особенности планирования и методы анализа управления сельского зеленого туризма в Украине [1, с. 270].

**Цель и задачи исследования.** Целью данной статьи является изучение состояния и перспектив управления на предприятиях сельского зеленого туризма в АР Крым.

Для реализации поставленной цели было решено несколько задач:

- проанализирована деятельность предприятий сельского зеленого туризма в АР Крым;
- представлены особенности управления предприятиями сельского зеленого туризма;
- выявлены проблемы и разработаны меры усовершенствования управления предприятиями сельского зеленого туризма.

**Изложение основного материала.** В настоящее время наметилась тенденция по возрождению достаточно популярных активных видов туризма. Новым и перспективным направлением в развитии туристической индустрии Крыма стал сельский зеленый туризм. Сельский туризм, как один из видов туристической сферы, имеет определенные особенности, связанные с характером труда в сельском гостеприимстве, видом оказываемых услуг, структурой продукта. В настоящее время большое количество людей (потребителей) проявляют потребность и располагают возможностями в организации своего отдыха в условиях сельской местности, как вида туристической деятельности, получая психологическую реабилитацию.

Самым простым определением сельского зеленого туризма является определение Роберта Л. и Д.Холла: «Сельский туризм – это туризм, который проходит в сельской местности» [2, с.12]. Однако такое определение не раскрывает полный спектр услуг и видов деятельности, задействованных в этом виде туризма. К тому же в настоящее время туризм в сельских районах может быть направлен на эксплуатацию не «сельских» рекреационных ресурсов, а ресурсов морского побережья, запасов минеральных вод и т.д.

Более точное определение дано в словаре С.Медлика, «...сельский зеленый туризм (rural tourism) - это вид туризма, сосредоточенный в сельских местах, который предвидит развитие туристических путей, мест для отдыха, сельскохозяйственных и народных музеев, а также центров по обслуживанию туристов с проводниками и экскурсоводами» [3, с. 41].

Понятие «сельский зеленый туризм» часто отождествляют с понятиями агротуризм и экологический туризм. Однако сельский зеленый туризм понятие значительно шире, и взаимодействуют с другими видами туризма (рис. 1.).



**Рис. 1.** Взаимодействие сельского зеленого туризма с другими видами туризма.

Сельский зеленый туризм в АР Крым наиболее эффективно развивается в тех местностях, которые обладают естественными и искусственными особенностями, привлекающими туристов своим разнообразием.

При проведении опроса потенциальных туристов были выявлены основные предпочтения при выборе места и проведении отдыха (рис 2) [4, с.47].

## СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СЕЛЬСКОГО ЗЕЛЕННОГО ТУРИЗМА В АР КРЫМ

Из данного опроса можно сделать вывод, основная масса украинских туристов - обращают внимание, прежде всего, на соотношение цена/качество, возможность оздоровиться и возможность ознакомиться с культурными и историческими достопримечательностями.

При проведении исследования по выявлению площадей поместий и домов предоставляемых услуги сельского зеленого туризма в АР Крым, были зафиксированы следующие данные: из 181 сельских усадеб до 10 соток земли имеют 12 усадеб (6,6%); от 10 до 20 соток – 27 усадеб (14,7%); от 20 до 30 соток – 70 усадеб (38,7%), от 30 до 60 соток – 50 (27,6%) и свыше 60 соток -22 усадьбы (12,2%). Следовательно, преимущественно занимаются сельским зеленым туризмом усадьбы, имеющие большую площадь земли.



Рис. 2. Критерии важности при выборе места отдыха.

Размеры земли сельских усадеб напрямую влияют на прибыль. Большая площадь земли позволяет увеличить количество жилых мест для туристов, разбить площадки для отдыха взрослых (для барбекю, беседок) и детские площадки, сделать дизайн ландшафта усадьбы, что в свою очередь делает данную усадьбу более привлекательную для туристов, позволит более комфортно отдыхать большому количеству туристов.

Также при проведении исследования выявлено, что из 181 сельской усадьбы на данный момент времени 100 усадеб осуществляют сезонную деятельность, а 81 постоянную. Это связано со многими факторами: с проблемами электроэнергии и отопления в сельской местности; сложностью подъезда до места отдыха во время неблагоприятных погодных условий; непригодностью жилья в холодное время года; малоразвитостью данного вида туризма, и как следствие – не востребованностью в холодное время года; отсутствием разработки и внедрения рекламы. Так как для многих хозяев сельских домов занятие сельским зеленым туризмом является дополнительным источником дохода, то многие хозяева не заинтересованы в предоставлении услуг круглый год.

Из 100% сельских усадеб – 80% усадеб помимо предоставления жилья (основная услуга), предоставляют спектр дополнительных услуг и лишь 20% усадеб только услуги ночлега.

Несмотря на то, что количество предприятий сельского зеленого туризма в селах и районах увеличивается, существует ряд проблем, значительно сдерживающих развитие этого вида бизнеса. К таким проблемам относятся:

- отсутствие специализированного закона о сельском зеленом туризме (существует только Проект Закона «О сельском зеленом туризме» [5]), а соответственно не определен и статус сельских усадеб;
- отсутствие законодательного акта с определением «сельская усадьба» и как следствие, неопределенность правового статуса объектов сельского зеленого туризма;
- отсутствие льгот в налогообложении;
- отсутствие финансовой поддержки со стороны государства и местных органов власти;
- внешние экономические и политические обстоятельства;
- нехватка информации о сельских усадьбах в средствах массовой информации.

Процесс управления и исполнения работ на предприятиях сельского зеленого туризма происходит в рамках организационной структуры самого предприятия.

Структура предприятия определяет схему распоряжений и приказов, с помощью которых деятельность предприятия планируется, организуется, направляется и контролируется.

Целями такой структуры является:

- разделение труда;
- определение задач и обязанностей;

- определение ролей и взаимоотношений;
- определение каналов взаимосвязи.

В настоящее время, как показывает практика, на маленьких предприятиях сельского зеленого туризма существует меньше проблем связанных с организационной структурой, по сравнению с большими предприятиями (гостиницами) имеющими большой номерной фонд. Так на предприятиях сельского зеленого туризма распределение задач, определение полномочий, а также взаимоотношений между членами предприятия можно построить на персональной и неформальной основе.

В основном, организационная структура управления большинства предприятий сельского зеленого туризма АР Крым строится на модели Кемонса Уильсона. Так, организация и развитие этой сферы бизнеса заключается в применении гибкости в удовлетворении потребностей клиентов, и в сочетании с поддержанием достаточно высоких стандартов обслуживания. Значительное внимание уделяется интерьеру сельских усадеб, начиная с приусадебной территории. Основные требования этой модели включают в себя следующие критерии:

- единство стиля (архитектура, интерьер);
- единство обозначений и внешней информации;
- просторный и функциональный холл;
- гибкая система тарифов;
- единое управление, маркетинг и служба коммуникаций [6].

Непосредственно управление предприятиями и на предприятиях сельского зеленого туризма осуществляют сами хозяева сельских усадеб. Управление со стороны хозяев сельских усадеб заключается в следующих мероприятиях:

- выбор способа организации своего бизнеса (ЧП, личное крестьянское хозяйство, фермерское хозяйство и т.д.);
- расположение объекта сельского зеленого туризма (место должно быть привлекательным);
- оформление усадьбы и прилегающей территории;
- разработка, организация и контроль досуга для туристов;
- разработка, организация и контроль дополнительных услуг для туристов;
- ведение отчетности;
- проведение маркетинговых мероприятий;
- наем дополнительных работников (если требуется);
- организация приезда (трансфер), непосредственно отдыха и отъезда туристов.

При ведении данного вида бизнеса очень важно выделить специализацию сельской усадьбы, для потенциальных туристов эта информация необходима.

Пропозиции и услуги сельской усадьбы следует проанализировать по следующим критериям:

- размер сельской усадьбы;
- пропозиции жилья;
- типы жилья;
- виды услуг сельской усадьбы;
- специальные услуги (возможно именно эти услуги будут особенно привлекательны туристам).

В основном в украинских усадьбах работает мало персонала и все обязанности берут на себя сами хозяева усадьбы. Однако если в усадьбе отдыхает много туристов, предоставляются дополнительные услуги и хозяева не справляются со всеми обязанностями, то нанимают на заведомо регламентированное время дополнительный персонал.

Большинство предприятий в индустрии сельского зеленого туризма не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая персонал вспомогательным компонентом. Однако это неверный подход, так как люди в индустрии данного вида туризма являются по меньшей мере частью предприятия и больше частью самого туристского продукта, за который предприятия и получают свой основной доход.

Для привлечения туристов сельская усадьба должна иметь не только привлекательное расположение и комфортные условия проживания и отдыха, но также и некоторые аспекты психологического настроения самих хозяев усадьбы. В такие аспекты входит:

- туристы ожидают, что их запросы и потребности выслушают и удовлетворят;
- туристы ожидают, что с ними хозяева усадьбы будут постоянно общаться, а не просто предоставят жилье (кроме тех случаев, когда туристам нет дела до хозяев, и используют они усадьбу только как отельную комнату, в этих случаях не стоит навязываться);
- туристам не интересны проблемы и трудности хозяев, и рассказы об этом только оттолкнут желание приехать в эту усадьбу снова;
- туристам не следует навязывать свое мнение или видение о чем-либо (например о выборе блюд, политических взглядов и т.д.);
- нельзя навязывать туристам развлечения и услуги по различным видам отдыха;
- в случае возникновения конфликтной ситуации следует спокойно выслушать и найти компромисс (клиент всегда прав);
- оплату следует обговаривать заранее, до того как туристы приехали отдыхать в сельскую усадьбу;

Украинские хозяева сельских усадеб выделяются гостинностью и приветливостью, но не все разделяют понятия прием гостей и туристов. И из-за этого возникают некоторые психологические проблемы во время обслуживания туристов. На основе проведенных исследований выяснилось, что некоторые туристы жаловались, что их не интересуют проблемы и бесконечные рассказы хозяев, а они хотели бы только получать определенные услуги без уделения внимания внутренней жизни хозяев.

Также для эффективной работы предприятий сельского зеленого туризма хозяевам сельских усадеб следует работать в команде. Благоприятным фактором развития этого бизнеса будет привлечение соседей и объединение в кластеры, а фактором повышения квалификации персонала (хозяева усадеб) необходимо получение соответствующего образования (курсов), посещение тренингов и получение информации через соответствующие журналы («Дім, сад, огород», «Туризм сільський, зелений», и т.д.), организации и союзы по сельскому зеленому туризму.

В связи с тем, что сельский зеленый туризм сравнительно недавно стал развиваться в Украине, у большинства хозяев сельских домов при организации, управлении и эффективном ведении данного бизнеса не хватает знаний о данном виде деятельности.

Для обеспечения персоналу непрерывного потока расширения информации и знаний, необходимо применять механизм заказа на научно-технические разработки, результаты которых могут быть использованы в инновационной деятельности данного бизнеса.

Рыночная системы расширения знаний и информации представляет собой совокупность физических и юридических лиц которые объединяют в комплексе институты учебного, научного характера, деятельность которых направлена на эффективное расширение знаний и информации.

Решение проблем с обеспечением персонала (владельцев сельских домов) научными знаниями о сельском зеленом туризме и информацией, с использованием высших учебных заведений следует внедрять через:

- подготовку кадров по целевому направлению в пределах государственного заказа;
- усиление мотивации предпринимателей обучению своих работников;
- расширение границ научных центров;
- повышение качества центров обучения с внедрением результатов исследований.

В перспективе, в индустрии сельского зеленого туризма, также как и в санаторно-курортных предприятиях должна произойти переориентация управления, к повышению эффективности использования персонала, что вызвано рядом причин:

- предприятия, не имеющие сильных кадров, в условиях рынка не выдержат конкуренции;
- ведение бизнеса в условиях жесткой конкурентной борьбы заставляет предприятия повышать требования к сотрудникам. Между компаниями существует конкуренция за "лучших" работников.

**Выводы.** Развитие предприятий сельского зеленого туризма в АР Крым имеют большие перспективы, несмотря на достаточно медленное развитие. Существующая структура управления имеет определенные факторы, сдерживающие развитие предприятий этой сферы бизнеса, однако разработанные и предложенные методы смогут их устранить.

#### Источники и литература:

1. Рутинський М. Й. Сільський туризм: навч. підруч. / М. Й. Рутинський, Ю. В. Зінко. – К.: Знання, 2007. – 271 с.
2. Васильев В. Золотое сердце Европы // Туризм сільський зелений. – 1997. - №3. – 2-3.
3. Куценко Е. Е. Сельский туризм в Крыму: перспективы развития: Материалы семинара / Е. Е. Куценко, Н. Н. Гордецкая // Сельский туризм, проблемы и пути их решения. – С.: Сонат, 2007. – с. 40-50.
4. Абдулганиев К. Отчет «Сельский зеленый туризм – перспективы развития» / К. Абдулганиев, О. Прочуханова. – Симферополь: ПРИК ПРООН, 2010. – 68 с.
5. Проект закону «О сільском зеленом туризмі» (№ пост. 429) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.minagro.gov.ua>
6. Материалы информационного сайта Marketingweek [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.marketingweek.ru/21.html>