

**Бурукина Ольга Алексеевна**

канд. филол. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Российский государственный

гуманитарный университет»

г. Москва

## **РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОЙ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ В ПАРАДИГМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

*Аннотация:* статья посвящена анализу перспектив использования методологии и инструментария управления проектами (УП) для развития туристической индустрии на основе системного подхода в соответствии с концепцией устойчивого развития. В последние годы все большее признание получает концепция устойчивого туризма, подчеркивающая потенциал туризма как позитивной силы, поддерживающей глобальные цели устойчивого развития (SDGs). С другой стороны, успешная реализация инициатив в области устойчивого туризма остается критической проблемой. Поскольку туризм является гетерогенной отраслью, включающей в себя и влияющей на широкий спектр экономической деятельности и социальных сегментов, возможный «волновой эффект» туризма может оказать значительное влияние – как положительное, так и отрицательное – на устойчивое развитие на местном, региональном и глобальном уровнях. Чтобы максимально использовать потенциал туризма как движущей силы устойчивого роста, туристическая индустрия нуждается в разумных и эффективных подходах к проектам и инициативам в области устойчивого развития, обеспечивающим достижение существенных позитивных результатов для туристских дестинаций и местных сообществ на основе бережного использования ресурсов и успешной реализации проектов в области устойчивого туризма, направленных на получение долгосрочных выгод всеми стейкхолдерами.

**Ключевые слова:** туристическая индустрия, методология управления проектами, туристический проект, повышение эффективности, устойчивый туризм.

*Введение.* В результате шести десятилетий последовательного роста индустрия туризма стала важной движущей силой глобального экономического роста. В 2019 году число международных туристов в мире впервые превысило 1,5 млрд, что на 3,8% больше, чем в предыдущем году. Страны ОЭСР, включающие популярные туристские дестинации, в 2018 году приняли на себя более половины (56,9%) мировых прибытий, а рост числа туристов, прибывающих в страны ОЭСР, превзошел среднемировые показатели с 2014 года [1].

Благодаря новой пограничной политике и развитию туристической инфраструктуры международный туризм в России вырос в два раза за последние несколько лет. Тем не менее существует ряд актуальных проблем, стоящих перед страной на пути к устойчивому развитию туризма и конкурентоспособности. Планирование развития туризма является ключом к поддержанию устойчивого туризма, и, хотя стейкхолдеры некоторых туристских дестинаций понимают это, стейкхолдеры развивающихся стран недооценивают важность эффективного планирования развития туризма.

В статье обсуждаются проблемы, которые влияли и продолжают влиять на российскую туристическую индустрию, а также инструменты, способствующие развитию индустрии туризма и повышению эффективности туроператорских компаний, а именно методология и инструментарий управления проектами.

Управление проектами – сложная задача, поскольку проекты могут быть весьма хаотичными. Целью УП является организация, планирование и контроль проектов, что позволяет снизить уровень проектной неопределенности. Успешное завершение проекта в срок в рамках установленного бюджета, планирования и политики без ущерба для качества достигается с помощью перспективного инструментария УП.

Динамичное развитие глобальной индустрии туризма и отдыха требует новых подходов к решению назревших проблем. Методология и инструментарий

управления проектами позволят удовлетворить потребности и ожидания индустрии туризма и преодолеть разрыв между сложившейся отраслевой практикой и актуальными тенденциями.

*Новейшая история российской туриндустрии.* Текущий этап в развитии туристической индустрии в России (с 1992 года по настоящее время) считается частью переходного экономического периода и характеризуется постепенным внедрением рыночных методов управления и попыткой позиционировать страну как конкурентоспособную туристскую дестинацию на мировом туристическом рынке. Но фактически некоторые из проблем, препятствующих сегодня развитию индустрии туризма в России, относятся к предыдущему этапу её развития в советскую эпоху [2; 3, с. 54–55].

Это касается, например, недостаточной доступности экономических, но качественных туристических услуг (в первую очередь объектов размещения и ресторанов) для туристов среднего класса [4], а также недостаток предложения удобных туристических пакетов заранее установленных услуг [5]. На основе проведенного анализа в конце прошлого столетия П. Бернс (1998) выявил такие системные недостатки в развитии российской туриндустрии, как недостаточность инвестиций в инфраструктуру, отсутствие у специалистов по туризму сформированных компетенций по управлению и коммуникациям, наличие межотраслевых барьеров, чрезмерные визовые ограничения и общую слабость экономики [6]. Многие из этих проблем все еще актуальны 20 лет спустя.

Ещё одним вопросом, поднятым П. Бернсом (1998), является важная роль, которую туризм играет в России в восстановлении местной истории. С этой точки зрения, исключительная история России как страны с переходной экономикой может быть использована в качестве основы для разработки туристического продукта, способного привлекать иностранных туристов на постоянной основе [там же].

Согласно официальной статистике, предоставленной Федеральным агентством по туризму Российской Федерации и Федеральной службой статистики, на современном этапе экономического строительства въездные и выезд-

ные потоки международных туристов в/из России характеризовались различной динамикой. До 2003 года в стране было больше прибытий, чем отбытий, но с 2004 года ситуация изменилась, и число российских туристов, выезжающих за границу, превысило число иностранных туристов, посещающих Россию. Хотя в этом документе рассматривается Россия в целом как туристическое направление, важно отметить, что и в 2004 году страна сталкивалась с проблемой развития и укрепления внутреннего туризма [7].

Однако уже с 2009 года количество прибытий в РФ росло со скоростью выше, чем в среднем по миру, а в 2013 году количество туристов, выехавших из России за рубеж, достигло рекордных 54 млн человек [8].

Причинами, которые могут объяснить эти цифры, стали эффективная деятельность российских туристических фирм, работающих в сфере выездного туризма, и ценовая конкурентоспособность туристических пакетов, предлагаемых такими странами, как Турция и Египет, обладающими лучшей инфраструктурой и уровнем обслуживания, чем в тот же период могла обеспечить Россия [5].

Тем не менее, благодаря имевшим место позитивным тенденциям, России удавалось привлекать иностранных туристов до 2013 года, когда кризис в Украине начал обратную тенденцию в статистике международных прибытий (ЮНВТО, 2015). Таким образом, стало очевидно, что основной угрозой превращению России в привлекательную туристскую дестинацию на международном туристическом рынке всё-таки остаются геополитические факторы [8].

В результате негативных геополитических процессов, сопровождавшихся негативными экономическими трендами, после 2013 года количество российских туристов, выезжающих за границу, начало сокращаться. Экономический кризис, обесценение рубля (2014–2015 гг.), геополитические конфликты с соседними странами (в первую очередь с Грузией, Украиной и Турцией), а также изменение национальной политики послужили основными причинами инволюции выездного туризма. Как справедливо отмечают М. Шерешева и Я. Кописки (2016), негативные процессы иллюстрирует и отзыв лицензий у 19 российских туроператоров Федеральным агентством по туризму [там же]. В результате в

2015 году за рубеж выехали 36 миллионов российских туристов – примерно на треть меньше, чем двумя годами ранее. По мнению В.А. Лепешкина и др., такой результат геополитических процессов напоминает ситуацию 1990-х гг., когда последствия политико-экономического кризиса «заморозили» российский туризм [9].

Внутренние туристические поездки, которые с 2014 года все больше продвигаются в России, в значительной степени способствуют экономическому развитию и поддерживают рост туристической индустрии. Развитие внутреннего туризма должно способствовать развитию всей системы российского туризма в целом, которая в будущем сможет принимать иностранных туристов на более высоком качественном уровне.

Внутренний, въездной и выездной туризм тесно связаны: для развития необходимой туристической инфраструктуры требуется критическая масса туристов. Кроме того, снижение курса рубля, негативно влияющее на внутренний и особенно на выездной туризм, повышает для иностранцев привлекательность и ценность посещения России.

Тем не менее, несмотря на различные геополитические конфликты, возникшие в эту декаду (2011–2020), в результате которых Россия фактически теряла иностранных туристов, имел место ежегодный прирост количества прибытий, особенно туристов из КНР.

В результате в 2015 году количество прибытий составило 31 млн, т.е. на 5% больше по сравнению с предыдущим годом (ЮНВТО, 2016). Однако прогнозу ЮНВТО 2011 года, согласно которому при тех же экономических условиях в 2020 году Россию должны были посетить 48 млн иностранных туристов, сбыться было не суждено, и в первую очередь по причине пандемии COVID-19.

В настоящее время делать точные прогнозы для российского въездного туризма – сложная задача. Официальные российские данные не всегда совпадают с данными из других источников. Так, статистика российского въездного туризма, публикуемая ЮНВТО, ОЭСР, Euromonitor или Timetric, соответствует российской статистике, по крайней мере, с точки зрения тренда, несмотря на

заметное несоответствие цифрам, опубликованным Росстатом (Федеральной статистической службой России). Тем не менее Российский статистический ежегодник, опубликованный Росстатом (2016), как представляется, внес поправку в данные за 2014 и 2015 годы, что привело к заметной разнице между 2013 и 2014 годами [8].

Очевидно, что Россия – страна с большим потенциалом развития туризма, но рост был более медленным и проблематичным по целому ряду причин. В последнее десятилетие развитие туризма в России стало рассматриваться как средство диверсификации экономики и обретения независимости от нефтегазовой отрасли [5], в результате чего туризм признан стратегическим сектором российской экономики [10].

Однако и сегодня Россия испытывает целый ряд трудностей, в числе которых особое влияние на развитие туристической индустрии имеет международная открытость, ситуация с которой постепенно ухудшалась в стране с 2008 года. Геополитические конфликты, вызванные украинским кризисом, начавшимся в 2013 году, также объясняют уменьшение количества региональных торговых соглашений и снижение въездных турпотоков. Кроме того, ряд исследователей отмечает неблагоприятные последствия визовых ограничений [11; 12].

Другими проблемами России являются слабая политика экологической устойчивости [13] и недостаток внимания к природным, культурным и деловым ресурсам. Наконец, такие элементы, как безопасность, человеческие ресурсы и рынок труда, наземная и портовая инфраструктура остаются актуальными проблемами, препятствующими интенсивному развитию индустрии туризма. Несмотря на значительные усилия, предпринятые Россией в последние годы для укрепления индустрии туризма [14, с. 375–378], проблемы, угрожающие ее будущему росту, не теряют своей актуальности.

*Современная парадигма управления проектами (УП).* Под влиянием организационной среды методология управления проектами может успешно регулировать процессы эффективного использования ресурсов. В ряде отраслей экономики управление УП позволяет контролировать проекты, обеспечивая бо-

лее эффективное управление всеми ресурсами, включая человеческие; мобилизовать команды, максимально снижать риски проекта во избежание их негативного воздействия. Соответствующие теории УП способны оказать важное практическое влияние на развитие управления туризмом.

Чтобы снизить риск возникновения негативных событий и проблем с излишними затратами и недостаточным финансированием в процессе управления туризмом, местным органам власти необходимо развивать индустрию туризма с применением методологии УП, разработать модель для развития всех компонентов индустрии туризма, всех аспектов комплексного контроля и на основе УП создать систему эффективного управления туризмом с целью повышения эффективности и развития взаимовыгодных отношений между всеми стейкхолдерами каждой конкретной туристской дестинации.

Сочетание теории УП с управлением туризмом позволит расширить спектр туристических услуг для привлечения большего количества клиентов и, как следствие, развивать местные туристические ресурсы на основе устойчивого подхода и эффективного управления.

Создание всеобъемлющей и совершенной модели управления туризмом является одним из важнейших факторов развития изменчивой индустрии туризма, находящейся в постоянном процессе совершенствования. В настоящее время теория управления проектами постепенно начинает использоваться в управлении туризмом. В процессе создания современной модели управления туризмом может быть надлежащим образом использована базовая теория управления проектами, которая может повысить общий уровень управления туристической отраслью.

*Применимость методологии УП к туризму.* Глобальная индустрия туризма вносит более 9% в мировой ВВП и предоставляет около 260 млн рабочих мест, составляющих около 9% от всеобщей занятости. Это делает туризм одной из крупнейших отраслей мировой экономики, и ежегодная статистика свидетельствует о том, что эта тенденция будет продолжаться, по крайней мере, до 2030 года [15; 16].

При этом нельзя не упомянуть, что туризм остается одним из самых сложных видов деятельности: сезонность, экономические и политические спады влияют как на потребителей, так и на спектр предлагаемых туристических услуг. Всё это создает значительные проблемы для руководителей проектов в сфере туризма.

В последние три десятилетия методология управления проектами развивалась особенно быстро с учетом потребностей самых разных отраслей глобальной экономики, о чем свидетельствует инновационная система УП для устойчивого развития (PM4SD), представляющая собой высокоадаптивный и гибкий инструмент для быстрого изменения сценариев проектов, встроенных в методологию, предназначенную для обеспечения долгосрочных выгод. Данный инструмент хорошо согласуется с общепринятыми подходами к управлению проектами, такими как PRINCE2 и IPMA, и успешно дополняет основные процессы и руководящие принципы, такие как Глобальные критерии устойчивого туризма (GSTC) и Европейская система индикаторов туризма (ETIS).

PM4SD помогает стабилизировать и укреплять туризм, предлагая рабочие места, зарабатывая иностранную валюту и, при необходимости, разрабатывая новые направления. Он способствует созданию общих рамок для сотрудничества и партнерских отношений между различными заинтересованными сторонами, такими как национальные правительства, специалисты по маркетингу, владельцы туристической инфраструктуры и транспорта, а также принимающие местные сообщества [17].

Инструментарий PM4SD создан специально для этого уникального сектора – туризма – и фокусируется на планировании и предоставлении преимуществ за пределами жизненного цикла проекта для всех заинтересованных сторон. Он обеспечивает подход как сверху вниз, так и снизу вверх, что является ключевым фактором устойчивого развития и роста сотрудников компании [18].

По мнению экспертов APMG, PM4SD является следующим шагом в профессиональном развитии как отдельных менеджеров проектов, так и целых туристических организаций, способствующим устойчивой организационной эво-



люции с акцентом на лидерство и инновации и предоставляющим новые возможности принимающим сообществам, дестинациям и компаниям [17].

Данный инструментарий позволяет туроператорским компаниям стать самыми эффективными – SMARTEST – и сделать свои проекты S – specific / конкретными, M – measureable / измеримыми, A – achievable / достижимыми, R – relevant / актуальными, T – timely / своевременными и E – effective / эффективными, S – sustainable / устойчивыми и T – tested / проверенными), с точки зрения реализации проектов на международном рынке туризма и устойчивого развития. PM4SD учитывает основные проблемы ведения профессионального управления проектами в быстро развивающейся индустрии туризма, постоянно испытывающей трудности со временем, расстоянием и доступными ресурсами [там же].

PM4SD имеет все основания стать методологией управления турпроектами, также как PRINCE2® работает в сфере управления проектами в целом. В частности, этот инструментарий направлен на:

- создание системной методологии для проектов в сфере туризма;
- включение методологии в области управления проектами в качестве основы обязательного обучения в сфере туризма;
- продвижение и распространение методологии управления туристическими проектами по всему миру, особенно в странах, где туризм является важной составляющей национальной экономики.

При системном применении инструментарий управления проектами PM4SD может стать двигателем социальных, экономических и культурных изменений, поддерживающим реализацию успешных проектов так, чтобы обеспечить выгоды для всех стейкхолдеров туристического бизнеса: туристов, местных сообществ и всех заинтересованных сторон из государственного и частного секторов.

*Возможности развития туриндустрии РФ с применением УП.* Управление проектами все чаще признается ключевой компетенцией во многих организациях как государственного, так и частного секторов национальной экономи-

ки. Актуальные тенденции, в том числе сокращение персонала, сокращение уровней управления, бóльшая гибкость, распределение задач в команде и стремительно развивающиеся технологии определяют сегодня траектории развития не только компаний, но целых отраслей экономики и даже национальных экономик в целом.

В результате методологическая система УП в ряде отраслей, включая гражданское строительство, машиностроение и авиакосмическую промышленность, начала играть значительную роль в преобразовании услуг, финансов, информационных технологий и отраслей общего управления.

Поскольку ширится понимание значимости УП, развиваются системы профессиональной подготовки и программы аккредитации в области УП, поскольку практики стремятся расширять свои знания, совершенствовать умения и развивать компетенции. По некоторым данным, в начале XXI века в ряде стран УП оценивается как приоритет в выборе будущей карьеры.

Методология управления проектами предлагает туристическим организациям структуру, необходимую для успешной трансформации их основных операций и повышения производительности, в первую очередь – производительности обслуживания клиентов.

Методология управления проектами рассматривается нами как основа развития туристической организации (в первую очередь туроператорских компаний) в настоящем и в будущем, поскольку в современном мире, характеризующемся растущей загруженностью, напряжённостью и неопределённостью, сформировалась необходимость успешно управлять несколькими проектами одновременно [18].

Управление проектами является основной организационной компетенцией, необходимой для обеспечения конструктивных изменений, измеряемых с точки зрения достижения желаемых туристической компанией результатов с соответствующими материальными и нематериальными выгодами [17].

Изучение инструментария PM4SD и его потенциала в повышении эффективности бизнеса позволило выявить преимущества, предоставляемые им туристическим компаниям в следующих направлениях:

- выявление возможностей получения финансирования проектов на основе четкого представления о процессах принятия решений финансирующими организациями;

- использование устойчивой политики и официального руководства в качестве надежной поддержки проектов;

- интеграция и расширение прав и возможностей соответствующих заинтересованных сторон;

- приведение туристических проектов в соответствие с устойчивой политикой компании и туристской дестинации в целом;

- планирование каждой стадии разработки и реализации проектов и инициатив с учетом стратегии устойчивости;

- понимание динамики проекта, в котором участвуют заинтересованные стороны из различных организационных областей экономики (например, государственные и частные, а также экономических областей, например, гостиничного бизнеса, транспорта, гастрономии, сельского хозяйства, культуры и культурного наследия, образования и т. д.);

- гарантированное управление проектами в сфере формирования компетенций и лидерства [там же].

В процессе реализации и управления проектами PM4SD позволит туристическим компаниям:

- превращать идеи и видение в успешные, инновационные и преобразующие проекты;

- разрабатывать устойчивые туристические проекты и успешно ими управлять;

- методично и эффективно применять показатели устойчивого туризма;

- повышать производительность компаний;

- осуществлять мониторинг и отчетность о том, как расходуется финансирование;
- эффективно общаться с ключевыми стейкхолдерами и заинтересованными сторонами в индустрии туризма;
- стать лидером в области устойчивого развития [18].

Инструментарий PM4SD был разработан для поддержки различных задач, направленных на стимулирование конкурентоспособности в индустрии туризма и поддержку ее устойчивости, поскольку на сегодняшний день это является самой большой проблемой, которую приходится преодолевать индустрии туризма [17].

Стейкхолдеры индустрии туризма еще не до конца осознали, что устойчивый туризм – это не особый вид туризма, а совокупность необходимых свойств. Для создания устойчивых проектов и инициатив необходимо применять эффективные методы управления и планирования, которые позволят организациям индустрии туризма включать устойчивые принципы развития в процессы принятия решений и повседневную деятельность. Отсутствие таких методов будет иметь негативные последствия, вызывая ухудшение состояния окружающей среды, потерю природных ресурсов и ресурсов культурного наследия и социальное отчуждение [19].

*Выводы.* Исторически развитие туризма в России никогда не было экономическим или социально-политическим приоритетом, хотя современная политика правительства все более явно иллюстрируют его заинтересованность в развитии этой перспективной отрасли экономики.

Несмотря на большой потенциал, развитию туризма в России по-прежнему препятствуют многочисленные проблемы, такие как имидж дестинаций, медленное развитие инфраструктуры, обучение и уровень образования персонала, управление качеством и устойчивое управление.

Успешное развитие методологии УП в будущем потребует лучшего понимания контекста и более глубокого взаимодействия с бизнесом. Оно также по-

требует новых способов развития профессионалов, внесения изменений в работу организаций и обеспечения преемственности системы ценностей.

Для повышения конкурентоспособности туристских дестинаций в России важно усилить критерии планирования, политики и управления устойчивым развитием, поскольку, как верно указывает К. Хантер (1997), принципы устойчивости широко признаны сегодня и все чаще принимаются в качестве принципов стратегического планирования туризма [20].

Тем не менее, поскольку выгоды, получаемые от устойчивого управления туризмом, в основном рассматриваются как общественные блага, частные туристические компании и управляющие дестинациями часто избегают сосредоточения усилий на их устойчивом развитии, предпочитая достижение более ощутимых краткосрочных выгод. В странах с переходной экономикой получение немедленных экономических результатов за счет отказа от стратегического планирования зачастую является несомненным приоритетом [21].

По нашему мнению, применение методологии и инструментария управления проектами способно изменить эту ситуацию сначала на тактическом, а затем и стратегическом уровнях.

### *Список литературы*

1. OECD (2020). OECD Tourism Trends and Policies 2020: Key Findings. URL: <https://www.oecd.org/cfe/tourism/2020-Tourism-Brochure.pdf>
2. Annaraud K. (2010). Accounting in Russia: Challenges for hospitality stakeholders. *Journal of Hospitality Financial Management*, 15(2): 1–19.
3. Chernishev A.V. (2000). *Gostinichnaya indistriya: Problemi teorii i praktiki upravleniya*. Moscow, Russia: Hotel industry: Problems of theory and practice of management.
4. Sheresheva M.Y., Polyanskaya E.E., & Matveev N. (2016). Russian hospitality market: What is the way to success in a challenging environment? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(3): 310–326.

5. Sheresheva M., & Kopiski J. (2016). The main trends, challenges and success factors in the Russian hospitality and tourism market. *Worldwide Hospitality Tourism Themes*, 8(3): 260–272.

6. Burns P. (1998). Tourism in Russia: Background and structure. *Tourism Management*, 19(6): 555–565.

7. Rosstat (2015). Russia in figures 2015. Retrieved from. Moscow: Official Publication. Statistical handbook. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2015/rusfig/rus-15e.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2015/rusfig/rus-15e.pdf)

8. Andrades L. & Dimanche F. (2017). Destination competitiveness and tourism development in Russia: Issues and challenges. *Tourism Management* 62 (2017): 360–376.

9. Lepeshkin V.A., Khristov T.T., & Gregorić M. (2016). Inbound tourism within the context of Russian tourist market transformation. *Education for Entrepreneurship – E4E: The Scientific Journal on Education for Entrepreneurship*, 6(1): 121–135.

10. Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 гг.)»: Постановление Правительства РФ от 2 августа 2011 г. №644.

11. Song H., Gartner W. C., & Tasci A. D. (2012). Visa restrictions and their adverse economic and marketing implications: Evidence from China. *Tourism Management*, 33(2): 397–412.

12. Liu A., & McKercher B. (2014). The impact of visa liberalization on tourist behaviors: The case of China outbound market visiting Hong Kong, 1–9. *Journal of Travel Research*, 55(5): 603–611.

13. Kask S., Kull T., & Orru K. (2016). Understanding of sustainable tourism among Russian tourism managers. *European Journal of Tourism Research*, 14: 101–105.

14. OECD. (2016). Russian federation. Paris: OECD Publishing, *Tourism Trends and Policies*, 2016.

15. UNWTO Annual Report (2014). UN World Tourism Organisation. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416905>

16. WTTC (2014). Travel & Tourism Economic Impact 2014 World. Retrieved from [http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT\\_2014-03-31\\_03008.pdf](http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2014-03-31_03008.pdf).
17. APMG (2015). PM4SD: Understanding Project Management for Sustainable Tourism. APMG International. URL: [www.pm4sd.eu](http://www.pm4sd.eu)
18. TrainingAid (2019). Project Management in Sustainable Tourism. URL: <https://www.trainingaid.org/sustainable-tourism-project-management-pm4sd>
19. World Heritage and Tourism in a Changing Climate, United Nations Environment Programme, UNESCO and UNEP, 2016.
20. Hunter C. (1997). Sustainable tourism as an adaptive paradigm. *Annals of Tourism Research*, 24: 850–867.
21. Bramwell B., & Meyer D. (2007). Power and tourism policy relations in transition. *Annals of Tourism Research*, 34: 766–788.