Журнал правовых и экономических исследований.
Journal of Legal and Economic Studies, 2022, 1: 176–184
© М.Г. Воронцова, А.Д. Васильева, 2022

DOI 10.26163/GIEF.2022.44.96.024
УДК (338.48:332.1):005.8

M.G. Vorontsova, A.D. Vasilyeva

PROJECT ACTIVITIES IN DEVELOPMENT OF TOURIST TERRITORIES IN REGIONS

Margarita Vorontsova – professor, the Department of Project Management in the Field of Culture, St. Petersburg State Institute of Culture, Doctor of Economics, professor, St Petersburg; **e-mail: vorontsovamg@mail.ru**.
Aleksandra Vasilyeva – postgraduate student, the Department of Finance, St. Petersburg State University of Economics, St Petersburg; **e-mail: alexandra.vassilyeva@gmail.com**.

We look at project approach as one of the relevant approaches to project activities organization in the tourism industry. It is presented as a tool of organizational and managerial activity of the tourism industry subjects. We distinguish the advantages of project management in comparison with the traditional method of management in the tourism sector, the stages of project activity, the role of projects in the tourism industry in connection with the goals and objectives set in the Strategy of Tourism Development in the Russian Federation for the period to 2035. Possibilities of applying project management by state, regional and municipal authorities as well as the business sector are considered.
Keywords: *project; tourism industry; project activities; project management; project approach; process approach; tourist territory.*

М.Г. Воронцова, А.Д. Васильева

ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РАЗВИТИИ ТУРИСТСКОЙ ТЕРРИТОРИИ РЕГИОНА

Маргарита Гурьевна Воронцова – профессор кафедры проектного управления в сфере культуры, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный институт культуры», доктор экономических наук, профессор, г. Санкт-Петербург; **e-mail: vorontsovamg@mail.ru**.
Александра Дмитриевна Васильева – аспирант кафедры финансов, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург; **e-mail: alexandra.vassilyeva@gmail.com**.

В статье рассматривается один из актуальных подходов в организации проектной деятельности в туристской отрасли – проектный подход. Он представлен как инструмент организационно-управленческой деятельности субъектов туристской индустрии. Авторы определяют преимущества проектного управления по сравнению с традиционным методом управления в туристской сфере, этапы проектной деятельности, роль проектов в туристской отрасли в связи с поставленными целями и задачами в Стратегии развития туризма в РФ на период до 2035 года и рассматривают возможности применения проектного управления со стороны государственных, региональных и муниципальных органов, сферы бизнеса.
Ключевые слова: *проект; туристская индустрия; проектная деятельность; проектное управление; проектный подход; процессный подход; туристская территория.*

Введение. Проектная деятельность в России в последние два десятилетия становится наиболее популярным методом управления в разных областях деятельности. Наиболее активно он используется в творческих, научных, образовательных и других сферах деятельности, в том числе, в сфере туризма и, в частности, туристско-гостиничного бизнеса.

Несмотря на то, что концепция про-

ектного управления зародилась еще в середине XX в., активный интерес к нему в мире возникает только в начале XXI в. Популярной становится концепция управления New Public Management, в которой значимым становится бюджетирование, ориентированное на результат. Однако данный подход вскрыл некоторые недостатки. Так, например, проектная деятельность недостаточно хорошо сочетается с программно-целевым планированием, кроме того, нередко экономическая эффективность превалирует над социальными ценностями, такими, как справедливость и мораль. Для устранения названных недостатков появляются новые управленческие модели, в основу которых закладываются деловые партнерские отношения между государством и обществом, способствовавшие в дальнейшем развитию проектного управления.

Проектное управление рассматривается в процессе развития организационных систем. Ему характерно смещение акцентов на системы и структуры, рассмотрение субъекта и объекта управления как единого механизма, который ориентирован на достижение конкретной, уникальной цели в условиях жесткого ресурсного ограничения. В этом случае проектная деятельность становится более рискованной, т.к. оказывается в условиях неопределенности. Эта особенность отличает проектное управление от традиционного управления.

Основная часть. В российской практике активное внедрение проектного управления началось с 2005 г., когда появились первые приоритетные национальные проекты на государственном уровне. Затем сферы использования проектного управления расширялись и постепенно внедрялись на разных уровнях властных и территориальных структур. Проектная деятельность становится привлекательной не только в крупных центрах, но и в регионах по всей стране. При Президенте Российской Федерации в 2016–2017 гг. создается Совет по стратегическому развитию и приоритетным проектам, а в федеральных министерствах и региональных администрациях открываются проектные офисы. Эта управленческая модель положила начало переходу к применению методов программного бюджета, к которому стали относиться различные федеральные и целевые программы. В рамках программно-целевого подхода началось активное внедрение проектного управления, которое способствует реализации целого комплекса проектов в системе государственной программы.

Различные институты дают определение проекту как комплексу действий, который имеет временный характер и создается с целью создания уникального продукта, услуги или любых других уникальных результатов. На практике же проектом называют любую деятельность, которую руководство предприятия решает организовать и контролировать отдельно от текущих задач. То есть, если возникает идея, перерастающая в инициативу или инновацию, управление ею целесообразно осуществлять отдельно от регулярных операционных задач, оформив это как проект.

Вместе с тем, есть и определение, закрепленное законодательно, – в Постановлении № 1050 от 15 октября 2016 г. «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». Согласно этому документу проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений. А проектная деятельность – это деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ) [2].

Специалисты выделяют два основных фактора, которые обосновывают целесообразность стоящих перед организацией задач, в отдельный проект:

1. Снижение или избежание рисков. Отдельные задачи выделяются в проект. Если задачи по какой-то причине могут стать невыполнимыми или привести к негативным последствиям, то смысл выделить эту задачу отдельно и усилить над ней контроль через инструментарий проектного управления, будет оправдан. Такая ситуация не станет большой пробле-

мой для всей организации.

2. Контроль за персоналом (членами команды). Как правило, для осуществления проекта формируется команда из профессионалов, специалистов разных подразделений организации, которые подчиняются руководителям других подразделений. В связи с этим могут возникать конфликты интересов, порою конкуренция. Для урегулирования негативных процессов или для более эффективного контроля использования ресурсов отдельные задачи выделяются в проект.

Проект является самостоятельным объектом управления, имеющим свою специфику, и применять к нему стандартные методы управления операционной деятельностью нерационально. Методы проектного управления позволяют сделать процесс выполнения государственной программы более предсказуемым, в результате чего организация может рационально распределять финансовые, материальные и человеческие ресурсы, управляя ими, а не просто реагировать на возникшие обстоятельства.

В данной статье анализируется проектная деятельность в сфере туризма, который представляет собой не отдельную отрасль, а целый комплекс отраслей: средства размещения (отели, гостевые дома, хостелы, мотели и пр.), предприятия питания (рестораны, кафе, бары, столовые и пр.), туристско-экскурсионные бюро, туристско-информационные центры, санаторно-курортный комплекс, транспортные компании, предприятия культуры, досуга и развлечений и т.д. Целевые комплексные программы, касающиеся многих организаций и содержащие множество проектов, представляют мега-проекты региона или территории. Они носят макроэкономический характер, затрагивают интересы многих людей и могут быть международными, национальными, отраслевыми.

В последние годы сложившиеся подходы к организации туристской деятельности претерпевают изменения. Этому способствует, прежде всего, политика государства, которая выражается в законодательной базе, в Федеральных целевых программах, в Национальных проектах. Государственное регулирование в Российской Федерации заключается в принятии Федерального Закона от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ (ред. от 08.06.2020 г.) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»; Стратегии развития туризма РФ на период до 2035 года; Федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ (2019–2025 гг.)». В настоящее время завершается работа над новым Национальным проектом «Туризм и индустрия гостеприимства», рассчитанным на 2021–2030 гг., планируемым бюджетом 629 млрд руб. Предполагается, что этот проект будет содержать федеральные проекты: «Развитие туристической инфраструктуры и создание качественных туристских продуктов», «Повышение доступности и информированности о туристических продуктах», «Совершенствование управления в сфере туризма» [5].

Разработанная и принятая в сентябре 2019 г. Стратегия развития туризма в России до 2035 года предполагает решение двух взаимосвязанных задач – создание российского конкурентоспособного, востребованного, а главное, доступного туристского продукта. Для этого необходимо активно развивать все виды туристской инфраструктуры, эффективные проекты в сфере туризма за счет льготных кредитов, налоговых льгот, упрощения визовых формальностей, улучшения подготовки туристских кадров. В связи с этим инновационная проектная деятельность в сфере туризма оказывается своевременной и незаменимой для туристских предприятий и организаций. Уже реализовано множество туристских, культурно-познавательных, музейных и иных проектов в различных регионах России. Проектный подход рассматривается как новаторский инструмент управления в реализации туристской политики.

Проектирование в туризме представляет собой определенную технологическую цепочку, состоящую из нескольких этапов:

- Определение цели проекта и его обоснование (когда это необходимо).

● Разработка структуры проекта (подцели, основные этапы работы).

● Определение необходимых объемов финансирования и его источников.

● Определение сроков выполнения проекта, составление графика его реализации, расчет необходимых ресурсов (технических, информационных, человеческих и др.).

● Разработка сметы и бюджета проекта.

● Планирование и учет рисков.

● Обеспечение исполнения и контроля за ходом выполнения проекта и многое др.

Каждый проект интересен, уникален и востребован туристами. Проектная деятельность в настоящее время успешно вписывается в «Мастер-план развития туристской территории» [5], который представляет собой план пространственного развития туристской территории. Этот план разрабатывается на всю территорию региона, которая определяется как туристская территория со всей сопутствующей инфраструктурой – средства размещения, объекты питания, учреждения культуры и искусств, объекты транспорта и торговли и др. Комплекс этих мероприятий с применением проектного подхода существенно развивает и продвигает территорию как привлекательный туристский продукт. Под туристской территорией мы понимаем территорию, неограниченную административными границами как внутри конкретного, так и соседнего региона. Вопросы проектирования будущей туристской территории согласуются со всеми заинтересованными структурами. Главное, чтобы эта территория располагала природными ресурсами (флора, фауна, минеральные источники) и культурно-историческими (архитектура, музеи, исторические и культурные события).

Цель проектирования – разработка будущей территории, которая будет включать основные элементы туристской инфраструктуры: транспортные коммуникации, гостиничные и торговые комплексы, объекты культуры, спорта и развлечений, туристско-экскурсионные маршруты и «тропы».

Объектами проектирования могут быть:

- объекты природы и ее ландшафт (например, строительство гостиничных, культурно-развлекательных, спортивно-оздоровительных и пр. комплексов);
- рекламные и PR-кампании, информирующие, продвигающие и привлекающие население к проекту;
- разнообразные услуги;
- организации управления (проектные бюро, консультационные центры и пр.);
- массовые мероприятия (фестивали, праздники, слеты и др.).

При проектировании учитываются местные условия, условия региона. Большое значение имеет окружение проекта, возможные ограничения.

Проявляя высокую организационно-управленческую культуру, появляется возможность превратить территорию в привлекательный туристский продукт и решить социально-экономические проблемы данного региона: привлечение финансовых средств, создание новых рабочих мест, развитие инфраструктуры. В настоящее время в границах России активно проектируется развитие подобного рода туристских территорий.

Например, сборник успешных проектов «Сельский туризм в России», выполненный по заказу Министерства культуры РФ, включающий реализованные проекты, является этому подтверждением. Также в 2017 г. реализованы масштабные программы мероприятий в рамках Года туризма Россия – Австрия, Года культурного туризма Россия – Франция (2016–2017 гг.), Года молодежных обменов Россия – Германия (2016–2017 гг.) и Года туризма с Испанией (2016–2017 гг.), Года российских и китайских СМИ (2016–2017 гг.), Сезонов культуры Россия – ЮАР (2016–2017 гг.). Кроме того, Министерство культуры России провело Сезоны культуры Россия – Словения (2017–2018 гг.), Год туризма Россия – Греция (2017–2018 гг.). В эти же годы при поддержке Минкультуры России в Японии впервые реализован масштабный творческий проект «Русские Сезоны». В рамках Сезонов в 40 городах Японии прошли гастроли бо-

лее двадцати прославленных российских театров и музыкальных коллективов, представлены выставки, кинопоказы, цирковые постановки (всего более 200 мероприятий) [10].

В настоящее время рекреационными кластерами являются национальные республики РФ – Республика Татарстан, Башкортостан, Мордовия; Краснодарский, Красноярский и Алтайский края; возможными и перспективными – Республика Удмуртия, Камчатка, Республика Крым, центральные и северные области России, в которых, по мнению специалистов, основной специализацией может являться этнографический туризм наряду с культурно-историческим. Предпосылками для развития этнографического туризма является наличие фольклорных сел, национально-культурные объединения, а также множество полиэтнических объектов культуры, созданных представителями различных этносов.

Как пример, кратко рассмотрим проект «Туристско-рекреационный комплекс «Русская деревня"» на территории Вологодской области.

Задачи проекта:

- создание комфортных условий для приема туристов посредством строительства комплекса жилых и культурно-развлекательных сооружений;
- развитие инфраструктуры территории;
- улучшение экологической обстановки.

Реализация проекта позволила существенно расширить объем туристской отрасли региона; решить некоторые социально-экономические проблемы за счет создания новых рабочих мест и расширения возможностей для малого предпринимательства; сформировать положительный имидж территории. Необходимо отметить, что в ходе исследования было выявлено несколько десятков подобного рода проектов в разных регионах России, которые имели определенные достижения социально-экономического и иного полезного для регионов эффекта [11].

Интересен и проект «Снежный барс», который направлен на развитие Забайкальской территории и находится на стадии согласования. Этот проект является претендентом на президентский грант. Он включает различные образовательные, просветительские, культурные и воспитательные программы для различных возрастных групп населения. О результатах его реализации можно будет судить после его внедрения и продвижения.

В последние годы активному развитию сельских территорий способствует агротуризм. Агро-туристские комплексы являются точками роста сельских территорий, значение которых состоит в привлечении финансовых средств, возможности кооперации, кластерному развитию сельских хозяйств, удержанию населения в селах и обеспечению людей работой, популяризации органических продуктов питания и сбыт продукции и т.д.

Изучив некоторый опыт региональных видов рекреации и туризма, делаем вывод, что реализация крупно-масштабных проектов в сфере туризма, рекреации и досуга имеет важное социально-экономическое значение и положительный экономический эффект. А именно:

- улучшение благосостояния граждан, предлагающих услуги сельского туризма;
- возрождение культурных традиций народа;
- стимулирование к изучению народов и обычаев, краеведения и истории родного края;
- развитие народных промыслов;
- сохранение культурного и исторического наследия;
- формирование планов развития регионов «изнутри» с учетом интересов местных сообществ;
- приостановка процесса урбанизации;
- укрепление социальных контактов с другими странами.

Чтобы управление проектом было успешным – достигались цели проекта и соблюдался баланс между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками, часто бывает необходимо внедрить программу для его управления. Таких подходов сейчас существует несколько: PMI, Agile, LeanSixSigma и др. [7]. Основные их различия обусловлены мас-

штабами управляемых проектов и гибкостью использованного инструментария. Если произойдет обратная ситуация, то высока вероятность возникновения управленческих ошибок, вызванных нечетким формулированием целей, границ и результатов проекта; недостаточно проработанной организационной структурой, ресурсной обеспеченностью и планом управления проектом; дисбалансом интересов участников проекта; неэффективностью коммуникаций участников проекта.

Одной из серьезных проблем, которая возникает при реализации проектов, является низкая эффективность взаимодействия участников проекта как представителей властных структур, так и непосредственных организаций-участников туристского рынка. Поэтому возникает необходимость поиска и построения нестандартных организационных структур и систем коммуникаций.

Для устранения вышеназванных проблем создаются проектные офисы, которые должны решать организационно-правовые задачи управления проектами. Сотрудники офисов обеспечивают планирование, организацию, контроль выполнения проектов, создание команд проекта, обеспечение взаимодействия всех участников проекта и последующий мониторинг реализации проекта.

Менеджерам по управлению проектами в сфере туризма необходимо иметь четкий бизнес-план, в котором отражены особенности проекта, достоинства и недостатки, а также риски, связанные с его реализацией.

Грамотно составленный план демонстрирует последовательность строительства, ввода в эксплуатацию объектов туристской территории и примерные сроки ее окупаемости. Необходимо отметить, что все большее число региональных руководителей приходит к пониманию необходимости проектного управления и осознает все перспективы применения данной технологии. При грамотном управлении имеющимися ресурсами можно улучшить конкурентное положение как на внутреннем, так и на внешнем рынках вне зависимости от масштабов предприятия, что, безусловно, отражается на положении российского туристского продукта в мире. Поэтому интерес к проектному управлению как к наиболее эффективному инструменту организационно-деятельной парадигмы и управленческой культуры в осуществлении проектов демонстрирует значительный рост.

Здесь уместно проанализировать еще один крупный успешный проект на примере Ленинградской области, имеющей хоть и небольшой опыт внедрения проектного управления, но входящей в пятерку лидеров в данной области. Этот регион является более молодым с точки зрения реализации проектного управления. Тем не менее, область неоднократно становилась победителем конкурса «Проектный Олимп» [8]. Уникальный инструмент для оценки проектов под названием «Проектное сито», разработанный специалистами Ленинградской области, позволяет эффективно отбирать наиболее крупные и значимые для региона проекты. Таким проектом является комплекс «Игора» – крупнейший курорт в Северо-Западном федеральном округе и один из центров событийного туризма.

Насыщенный календарь мероприятий включает в себя фестивали, спортивные соревнования, концерты. На курорте «Игора» проводятся такие масштабные мероприятия, как этап Кубка мира по скоростному спуску на коньках «Red Bull Ice Cross Igora ATSX 500», Всероссийские летние и зимние Гонки героев, фестиваль автомобильной культуры и мотоспорта «Tsunami Picnic», аква-шоу «Red Bull Jump & Freeze», концерты звезд российской эстрады и др. яркие, зрелищные события.

Руководители и специалисты комплекса во время беседы рассказывали об интересном этапе его проектирования, делились впечатлениями. Вот лишь некоторые фрагменты беседы: *«При работе над любым проектом всегда требуются фото-, видео- и прочие материалы, которые пригодятся для работы, но нередки случаи, когда информации от заказчика не хватает, и приходится самостоятельно ее доставать. Но в случае с «Игорой» не-*

обходимой информации о местности, строениях, трассах было с избытком. Нам предоставили несколько генпланов с отметками высот и изолиниями, контурами дорог и строений, и даже с обозначениями опор подъемников и световых мачт. Все это дополнялось колоссальной фотоколлекцией, благодаря которой можно было уточнить любые необходимые на текущий момент детали. На момент начала работ в первую очередь требовалась Зимняя версия курорта. Начинаем мастерить рельеф местности. Изолиний вне самой территории курорта на генплане не было, но необходимость как-то моделировать внешнюю территорию осталась, поэтому в ход пошли фотографии и здравый смысл, и местность была аккуратно наращена во все стороны, чтобы полностью попасть в финальную картинку. Набрасываем деревья и текстуры с дорогами. Следующий довольно трудоемкий этап – моделинг объектов инфраструктуры. Здания приходится воссоздавать по имеющимся фотографиям (благо, последних более, чем достаточно), а относительные размеры строений по длине и ширине можно легко узнать по генплану, где нанесены их контуры. В результате, после согласования всех объектов с клиентом, мы почти у цели. На этом этап 3D-редактора закончился и начался этап редактора растрового. Здесь добавляем настроения, делаем снег пушистым, исправляем огрехи и наносим условные обозначения. Далее разрабатывалась Летняя версия. Поскольку спектр услуг в летний сезон на курорте отличается от зимнего набора, то решаем оставить только те объекты, которые к этим услугам относятся (чтобы не создавать графического мусора), попутно добавив новых. Так, рядом с озером появились беседки, детский бассейн, дополнительная парковка и многое другое, а подъемники, кроме 4-х-кресельного, решено было убрать... Началась кропотливая работа над проектом, которая закончилась строго по плану и в срок».

Д.В. Мельников является генеральным директором курорта. Опытный руководитель, он более 20 лет вращается в индустрии гостеприимства: прошел путь от помощника бармена до генерального директора Всесезонного курорта «Игора». В его профессиональной деятельности – опыт открытия отелей с момента проектирования, запуск многофункциональных комплексов, опыт успешного ребрендинга существующих отелей. Он приглашенный преподаватель в «Swiss Am International University» и Русской Школе Управления; эксперт Всероссийского конкурса «Мастера гостеприимства». В эффективности этого проекта сомневаться не приходится: популярность его растет с каждым годом, о чем свидетельствует статистика. Около 300000 гостей посещают курорт ежегодно. Комплекс является важной точкой притяжения для гостей Санкт-Петербурга и области и, несомненно, вносит свой вклад в развитие региона и способствует дальнейшему развитию данной туристской территории.

Особенность проектного управления, прежде всего, заключается в том, что существенным образом сокращаются сроки выполнения проектных работ, цикл производства и реализации продукта или услуги, активно осваиваются ресурсы предприятия. В этих условиях требуется огромная мобильность персонала организации, его готовность, профессионализм, компетентность. Для обучения менеджеров проектного направления необходимо усиление образовательной базы. Менеджер проекта в сфере туризма – это специалист-универсал, аналитик и стратег, контактный, креативный член команды. Успех и эффективность проекта во многом зависит от команды, которую, используя различные методы, сформирует руководитель. Команда проекта проходит все этапы жизненного цикла: от формирования до расформирования. Чтобы проект достиг цели и получил ожидаемый эффект, проектная команда должна использовать весь свой потенциал в совместнотворческой деятельности. Требования к участникам команды проекта достаточно высоки:

1. Необходимо наличие знаний и умений в области теории и практики управления. Менеджер должен иметь специаль-

ную подготовку в области теории управления, знать основы современной экономической теории, теорию и практику принятия управленческих решений, иметь навыки использования информационных и телекоммуникационных технологий.

2. Должны иметься способности к эффективным коммуникациям и умение работать с людьми.

3. Наличие понимания специфики работы своей организации. Менеджер должен обладать специальными знаниями в вопросах деятельности той организации, где он работает. Кроме того, он должен хорошо разбираться в вопросах развития отрасли экономики, в которой работает его компания, рынка, понимать запросы и предпочтения клиентов (покупателей, слушателей, зрителей) и т.п.

В свою очередь, руководители должны иметь четкое представление о направлении движения организации, создавать условия для обучения и развития персонала, максимального раскрытия потенциала каждого члена команды. Отсутствие стратегического управления и управления человеческими ресурсами, направленного на развитие кадрового потенциала организации, в итоге приводит к потере его конкурентных позиций. Управление проектами сегодня активно дополняет традиционную форму управления организациями и дает возможность субъектам туристской политики реализовывать в процессе сотрудничества разнообразные творческие идеи. В связи с этим кадровые процессы тоже начинают меняться. Сегодня в динамической непредсказуемой среде организации следует развивать HR-системы, обеспечивающие резервы человеческого капитала, когда сотрудники владеют широким диапазоном навыков и могут участвовать в различных видах деятельности.

Проектный подход позволяет использовать технологии современного менеджмента в управлении и развитии кадрового потенциала, учитывая кастомизацию экономики, ориентированную на индивидуальный подход и потребности каждого человека. Сфера туристской и креативной индустрии, представляющая значительный блок социально-культурной сферы, растет гораздо быстрее других секторов экономики, поэтому в ближайшие годы спрос на специалистов творческих направлений будет увеличиваться. Инструменты онлайн-управления проектами и командной работы, облачные системы и инновационные технологии позволяют добиваться еще более высоких результатов в проектной деятельности. Руководители цифровых проектов – это новое лицо современного менеджмента. По выражению одного из практиков, «скорость является новой деловой валютой», проектное управление способствует быстрому получению результата и достижению поставленной цели [9].

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение проектного управления в рассматриваемых выше регионах значительным образом улучшает их социально-экономическое развитие и формирует их инвестиционный климат.

В целом можно сказать, что проектное управление способствует:

- сокращению сроков и повышению качества достигаемых результатов проектов и программ при тех же (неизменных) ресурсах;

- повышению плановости и прозрачности освоения бюджета в течение финансового года, что способствует уходу от массированных расходов в конце года, при низком проценте исполнения бюджета – вплоть до последнего квартала;

- снижению низкоэффективных расходов бюджета. Так, проект рассматривает денежные средства как способ достижения запланированного результата, в то время как существующая система в значительной мере направлена на освоение денежных средств;

- повышению управляемости в ходе решения отдельных задач за счет контроля за распределением, выравниванием и расходованием ресурсов по всем проектам, повышению детальности планирования и исполнения, мониторинга реализации проектов в режиме онлайн, оперативности принятия корректирующих действий.

Кроме этого, выделяем еще некото-

рые преимущества проектного управления: регулярный контроль, координация действующих сторон, качественный результат в условиях ограниченного времени, определенной стоимости и содержания проекта (треугольник управления проектами). Все названные составляющие теснейшим образом взаимосвязаны и не допускают каких-либо изменений или нарушений, т.к. это повлечет за собой серьезные ограничения или приостановку проектной деятельности.

Следовательно, применение проектного менеджмента предполагает качественную реализацию и строгое соблюдение сроков выполнения этапов проекта с определенным бюджетом.

Заключение. Опыт регионов по внедрению проектного управления пока еще не настолько продолжителен, чтобы делать однозначные выводы об его эффективности, однако позволяет подвести некоторые итоги и предположить целесообразность дальнейшего распространения данного подхода в сфере регионального управления.

Оптимальное сочетание проектного и процессного управления должно стать основой успешного развития туристских территорий и активизации их экономического роста.

ЛИТЕРАТУРА

1. Стандарт ISO 21500:2012 «Руководство по управлению проектами (ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» // Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации: [сайт]. – URL: http://docs.cntd.ru/document/420379481 (дата обращения: 02.10.2021).

3. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» № 132-ФЗ от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ // Гарант: [сайт]. – URL: http://base.garant.ru/136248/ (дата обращения: 02.10.2021).

4. Распоряжение Правительства РФ от 5 мая 2018 г. № 872-р «Об утверждении Концепции федеральной целевой программы "Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019–2025 годы)"» // Гарант: [сайт]. – URL: http://base.garant.ru/55171986/ (дата обращения: 02.10.2021).

5. Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

6. Европейский фонд регионального развития (FEDER): [сайт]. – URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/eN/funding/erdf (дата обращения: 10.10.2021).

7. *Деннинг С.* Эпоха agile. Как умные компании меняются и достигают результатов / С. Деннинг. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 215 с.

8. Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI): [сайт]. – URL: https:// www.pmi.org/ (дата обращения: 02.10.2021).

9. *Нагибина Н.И.* HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами / Н.И. Нагибина, А.А. Щукина // Науковедение. – 2019. – № 9 (38). – С. 3–20.

10. Официальный сайт Министерства культуры РФ. – URL: https://mkrf.ru (дата обращения: 12.10.2021).

11. Использованы источники официальных сайтов администраций областей и краев РФ (дата обращения: 07.02.2022).