

## МЕТОДОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ И СЕРВИСЕ

**М.В. Уманская**, канд. экон. наук, доцент

Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина  
(Россия, г. Саратов)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-7-210-215

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные методологии проектного менеджмента, анализируются их особенности и возможности применения в сфере туризма и сервиса. Особое внимание уделяется необходимости адаптации традиционных подходов к управлению проектами в условиях цифровой трансформации, которая характеризуется ускорением бизнес-процессов, ростом объемов данных и необходимостью быстрой адаптации к изменениям. Автор анализирует текущее состояние и перспективы развития туризма в стране, основываясь на официальных данных и стратегических документах. Основное внимание уделяется адаптации существующих методологий управления проектами, таких как Agile, Lean, CPM и PERT, под специфику индустрии туризма и сервиса, а также необходимости разработки специализированных инструментов и фреймворков, ориентированных на создание положительного клиентского опыта. В статье рассматриваются различные направления развития проектного менеджмента в отрасли, включая разработку специализированных фреймворков, инструментов, и адаптацию методов под нужды конкретных проектов. Представлены примеры успешного применения различных методологий для оптимизации процессов, повышения эффективности и достижения стратегических целей развития туризма.

**Ключевые слова:** проектный менеджмент, методология, цифровая трансформация, туризм, сервис, гибкие методологии, управление проектами, инновации, оптимизация процессов, управление изменениями.

Методология проектного менеджмента представляет собой набор принципов, методов, техник и инструментов, которые используются для планирования, организации, выполнения, мониторинга и завершения проектов. Она обеспечивает структурированный подход к управлению проектами, помогает командам эффективно достигать поставленных целей, укладываться в сроки и бюджет, а также управлять рисками.

Существуют десятки разных методик и подходов к управлению проектами, которые отличаются принципами работы и используемыми инструментами [1].

В эпоху цифровой трансформации, когда бизнес-процессы стремительно ускоряются, а объемы информации растут экспоненциально, традиционные методы управления проектами всё чаще оказываются недостаточно эффективными. Внедрение цифровых технологий диктует необходимость быстрой адаптации к изменениям и требует переосмысления существующих управленческих моделей.

Прорывное развитие цифровых инструментов и технологий, безусловно, предоставляет новые возможности для оптимизации управления проектами. Однако, одновременно с этим, перед организациями встают задачи, связанные с трансформацией социальной составляющей управления проектами. Это включает в себя необходимость развития у сотрудников компетенций, соответствующих цифровой эпохе, перестройку организационных структур для большей гибкости и адаптивности, а также активное применение гибких методологий управления. Другими словами, необходимо не только внедрять цифровые инструменты, но и адаптировать людей и процессы к новым реалиям, перестраивать организационные структуры на применение гибких методологий [2].

Цель исследования – проанализировать современные наиболее распространенные методы управления проектами, выделить их особенности и изучить возможности их применения в туризме и сервисе.

Существует множество различных методологий проектного менеджмента, каждая из которых имеет свои особенности и подходит для разных типов проектов и организаций. Под методологией управления проектом, как правило, подразумевается система принци-

пов, определяющая порядок выполнения задач. В эту систему входят методы оценки и контроля исполнения работы, с помощью которых менеджер управляет проектом [3]. Все методологии можно объединить в группы (рис. 1).



Рис. 1. Основные методологии управления проектами

Рассмотрим представленные на рисунке 1 методологии более подробно.

1. Классические (традиционные методологии):

– Waterfall (Водопад, каскад) – это линейная последовательная методология, где каждый этап проекта (анализ, проектирование, разработка, тестирование, внедрение) выполняется последовательно, один за другим. Требования должны быть четко определены в начале проекта и практически не меняться. Такая методология подходит для проектов с четко определенными и стабильными требованиями, с низкой степенью неопределенности и изменениями. Например, строительство, разработка программного обеспечения с жесткими требованиями, проекты с фиксированным бюджетом и сроками.

Преимуществами являются простота, понятность, строгая структура. Но при этом есть и недостатки: негибкость, сложность внесения изменений, высокая зависимость от точности первоначальных требований.

– PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) – это структурированный под-

ход к управлению проектами, основанный на процессах, принципах и темах. Он обеспечивает четкую структуру управления, ролей и ответственности, а также фокус на бизнес-обосновании проекта. Подходит для больших и сложных проектов, требующих строгого контроля и управления. Часто используется в государственных и корпоративных организациях.

Преимуществами являются четкая структура, управление рисками, ориентация на бизнес-обоснование. К недостаткам следует отнести излишнюю бюрократичность и значительные усилия на планирование и документацию.

– Lean (от англ. lean production – бережливое, экономичное производство) – это методика, основанная на оптимизации производства: создание максимальной ценности при минимизации усилий компании и производственных отходов. В основе Lean лежит концепция непрерывного совершенствования «кайдзен», цель которой устранить все потери в процессе создания ценности.

– Метод критического пути (CPM) и метод оценки и анализа проектов (PERT). Оба метода похожим образом выделяют последовательность действий и вычисляют ожидаемую продолжительность проекта или отдельного процесса. PERT практически всегда используется в сочетании с CPM. Оба отображаются в виде сетевой диаграммы, отображающей элементы времени.

## 2. Гибкие методологии:

– Agile (гибкий подход) – это итеративный и инкрементный подход, ориентированный на быструю поставку ценности клиенту. Проект разбивается на короткие итерации (спринты), в конце каждой из которых предоставляется работающий продукт. Требования могут меняться в процессе разработки. Подходит для проектов с неопределенными или меняющимися требованиями, где важна гибкость и быстрая адаптация к изменениям. Например, разработка программного обеспечения, создание новых продуктов, маркетинговые кампании.

Преимуществами являются гибкость, быстрая поставка ценности, улучшенное взаимодействие с клиентом, а к недостаткам можно отнести то, что подход требует высокой степени самоорганизации команды, а также может быть сложно оценить общую стоимость и сроки проекта заранее.

– Scrum является самой популярной Agile методологией. Она основана на коротких итерациях (спринтах), ежедневных собраниях команды (daily scrums), и регулярных обзорах и ретроспективах.

– Kanban – это визуальная система управления потоком задач. Она позволяет команде отслеживать прогресс, выявлять узкие места и оптимизировать процесс работы. Ключевыми элементами являются Канбан-доска, карточки задач.

– Extreme Programming – это Agile методология, ориентированная на разработку высококачественного программного обеспечения. Она предполагает использование таких практик, как парное программирование, непрерывная интеграция, тестирование на основе поведения (BDD) и рефакторинг.

3. Итеративные и инкрементные методологии. Проект разрабатывается итерациями (повторениями), каждая из которых добавляет новые функциональные возможности к про-

дукту. В отличие от Waterfall, итерации могут перекрываться и требования могут уточняться в процессе разработки. Подходит для проектов с частично определенными требованиями, где необходимо быстро получить работающий прототип и постепенно его улучшать.

4. Методологии, ориентированные на управлении изменениями. Они сосредоточены на управлении изменениями, которые могут возникнуть в процессе проекта. Они помогают командам адаптироваться к новым требованиям, рискам и возможностям.

5. Гибридные методологии комбинируют элементы различных методологий для создания наиболее подходящего подхода к конкретному проекту. Например, можно использовать Waterfall для планирования общих этапов проекта и Agile для разработки отдельных модулей.

Следует отметить, что не существует универсальной методологии, которая подходит для всех проектов. Необходимо выбирать методологию, которая наилучшим образом соответствует потребностям и особенностям конкретного проекта и организации. Выбор подходящей методологии проектного менеджмента зависит от множества факторов, таких как:

- размер и сложность проекта. Для небольших проектов подойдут более гибкие методологии, а для крупных и сложных – более структурированные.

- степень определенности. Если требования четко определены и не меняются, можно использовать Waterfall. Если требования неопределенные или меняются, лучше выбрать Agile.

- квалификация команды. Agile требует высокой степени самоорганизации и ответственности команды.

- корпоративная культура: Методология должна соответствовать корпоративной культуре и ценностям организации.

- бюджет и сроки. Некоторые методологии требуют больших затрат на планирование и документацию.

Теоретические основы проектного менеджмента в туризме и сервисе базируются на общепринятых принципах проектного управления, таких как итеративный подход, четкое определение целей и задач, детализированное планирование, мониторинг и контроль, а так-

же управление рисками. Однако, специфика этих отраслей вносит свои коррективы [4].

В России в настоящее время сфера туризма демонстрирует системный рост по всем показателям. За последние 2 года увеличение числа туристических поездок составило более 25 %. Президентом России поставлены задачи к 2030 году увеличить долю туризма в ВВП до 5 %, а числа туристических поездок до 140 миллионов в год [5].

В Стратегии развития туризма в Российской Федерации, принятой в 2019 году установлены новые целевые показатели стратегии комплексного развития как для внутреннего, так и для въездного туризма на период до 2035 года [6]. В 2022 году Стратегия была скорректирована с учетом изменений в экономике и влияния геополитических факторов. В окончательном варианте Стратегии основными оценочными критериями развития туризма стали:

- увеличение числа туристических поездок более чем втрое, с учетом внутренних и внешних поездок;
- увеличение экспорта туристических услуг, то есть объёма продаж иностранцам турпутевок с 8.9 млрд до 28.6 млрд. рублей;
- к 2035 году планируется достичь турпотока в 52,5 млн. человек;
- увеличение средней численности работников туристической отрасли до 4,96 млн. человек;
- рост количества номеров в классифицированных гостиницах и отелях с 2020 года по 2035 год с 755 до 948 тыс. номеров.

Рассмотренная стратегия развития туризма предполагает реализацию множества проектов в сфере туризма и сервиса: от создания новых маршрутов до развития новых туристических направлений. Развитие проектного менеджмента в сфере туризма и сервиса требует комплексного подхода, учитывающего специфику отрасли. Важно понимать, что сфера туризма и сервиса характеризуется высокой динамичностью, сезонностью, зависимостью от внешних факторов (например, политической ситуации, природных катаклизмов), а также высокой конкуренцией. Поэтому методологии управления проектами в этой отрасли должны быть гибкими, адаптивными и ориентированными на клиента.

Рассмотрим основные направления и методологии развития проектного менеджмента в туризме и сервисе:

**Направление 1.** Адаптация существующих методологий под специфику туризма и сервиса.

Гибкие методологии идеально подходят для проектов с меняющимися требованиями, характерными для сферы туризма и сервиса. Методологии, такие как Scrum или Kanban, позволяют быстро адаптироваться к изменениям в потребностях клиентов, рыночной конъюнктуре и других факторах. В качестве примера можно привести проекты разработки нового мобильного приложения для бронирования отелей, создания онлайн-платформы для организации экскурсий, разработки персонализированных туристических пакетов.

Методология Lean (бережливое производство) позволяет оптимизировать процессы, устранять потери и повышать эффективность использования ресурсов. В туризме и сервисе это может быть применено для оптимизации работы отелей, ресторанов, туристических агентств, например, оптимизация процесса регистрации гостей в отеле, сокращение времени ожидания в ресторане, улучшение логистики при организации туров.

Методологии CPM и PERT могут быть полезны для планирования и контроля проектов со сложными взаимосвязями между задачами, например, при строительстве новых отелей или разработке крупных туристических комплексов.

Применение гибридных подходов в виде комбинирования различных методологий позволит достичь оптимального результата. Например, можно использовать Scrum для разработки новых сервисов и CPM для управления строительством инфраструктуры.

**Направление 2.** Разработка специализированных фреймворков и инструментов для туризма и сервиса.

Фреймворки для управления клиентским опытом (Customer Experience Management) ориентированы на создание положительного клиентского опыта на всех этапах взаимодействия с компанией. Важно учитывать особенности различных сегментов клиентов и адаптировать сервисы под их потребности.

Фреймворки для управления репутацией (Reputation Management) помогают отслежи-

вать и управлять репутацией компании в интернете, реагировать на отзывы клиентов и предотвращать негативные публикации.

Инструменты для управления сезонностью позволяют планировать ресурсы и адаптировать маркетинговые кампании в зависимости от времени года и пиковых периодов спроса.

Системы для управления взаимоотношениями с клиентами помогают собирать и анализировать информацию о клиентах, персонализировать предложения и улучшать качество обслуживания.

**Направление 3.** Обучение и развитие персонала.

Данное направление развития методологии проектного менеджмента в туризме и сервисе включает:

- внедрение программ обучения проектно-му менеджменту для сотрудников индустрии туризма и сервиса. При этом обучение должно быть ориентировано на специфику отрасли и включать практические примеры.

- сертификацию специалистов по управлению проектами.

- создание корпоративной культуры, ориентированной на проектное управление.

- организацию тренингов по клиентоориентированности и навыкам коммуникации.

**Направление 4.** Внедрение информационных технологий (ИТ) включает:

- использование специализированных программных продуктов для управления проектами.

- внедрение CRM-систем для управления взаимоотношениями с клиентами.

- использование облачных технологий для хранения и обработки данных.

- разработку мобильных приложений для управления проектами и предоставления услуг клиентам.

- использование инструментов бизнес-аналитики для анализа данных и принятия обоснованных решений.

**Направление 5.** Совершенствование процессов коммуникации включает:

- установление четких каналов коммуникации между членами проектной команды, заказчиками и другими заинтересованными сторонами.

- регулярное проведение совещаний и встреч для обсуждения прогресса проекта и решения возникающих проблем.

- использование инструментов для совместной работы и обмена информацией.

- обеспечение прозрачности информации о проекте для всех заинтересованных сторон.

Развитие проектного менеджмента в туризме и сервисе является важным фактором повышения конкурентоспособности и успешности организаций в этой сфере. Теоретические основы проектного менеджмента в туризме и сервисе опираются на общие принципы проектного управления, такие как итеративный подход, четкое определение целей, планирование, мониторинг, контроль и управление рисками. Однако специфика этих отраслей вносит свои коррективы в реализацию проектов. Адаптация и использование современных методологий проектного менеджмента позволит организациям повысить эффективность использования ресурсов, улучшить качество услуг, создать положительный клиентский опыт и повысить лояльность клиентов, а также снижать риски, связанные с реализацией проекта. Все это позволит быстрее адаптироваться к изменениям рынка и повысить эффективность работы.

### **Библиографический список**

1. Ушаков Д.С. Классификация и описание современных подходов и методик управления проектами // Вестник Московской международной академии. – 2022. – № 2. – С. 203-209.
2. Уфимцев А.А. Проектное управление в условиях цифровой трансформации: тенденции, вызовы, перспективы // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2025. – № 2. – С. 65-72.
3. Павлов А.Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK 6th Edition. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – 273 с.
4. Уманская М.В. Развитие проектного менеджмента в туризме и сервисе в современных экономических условиях / М.В. Уманская // Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития: Материалы IX международной научно-практической конференции, Саратов, 28 февраля 2025 года. – Саратов: ООО «Амирит», 2025. – С. 78-82. – EDN TAXVDR.

5. Махалин А.В. Проектное управление развитием туризма и индустрии гостеприимства в России / А.В. Махалин // Исследования молодых ученых: материалы ХСVII Междунар. науч. конф. (г. Казань, февраль 2025 г.). – Казань: Молодой ученый, 2025. – С. 24-28.

6. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 N 2129-р (ред. от 07.02.2022) «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» // КонсультантПлюс.

## METHODOLOGY OF PROJECT MANAGEMENT DEVELOPMENT IN TOURISM AND SERVICE

**M.V. Umanskaya**, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*  
**Yuri Gagarin State Technical University**  
(Russia, Saratov)

**Abstract.** *The article discusses modern project management methodologies, analyzes their features and application possibilities in the field of tourism and service. Special attention is paid to the need to adapt traditional approaches to project management in the context of digital transformation, which is characterized by accelerated business processes, growing amounts of data and the need to quickly adapt to changes. The author analyzes the current state and prospects of tourism development in the country, based on official data and strategic documents. The main focus is on adapting existing project management methodologies such as Agile, Lean, CPM, and PERT to the specifics of the tourism and service industries, as well as the need to develop specialized tools and frameworks focused on creating a positive customer experience. The article discusses various areas of project management development in the industry, including the development of specialized frameworks, tools, and the adaptation of methods to the needs of specific projects. Examples of successful application of various methodologies to optimize processes, increase efficiency and achieve strategic goals of tourism development are presented.*

**Keywords:** *project management, methodology, digital transformation, tourism, service, flexible methodologies, project management, innovation, process optimization, change management.*