**Управление проектами в менеджменте современной организации**

Курсовая работа

**Оглавление**

[Введение 3](#_Toc151719569)

[**Глава 1. Введение в управление проектами в туризме 6**](#_Toc151719570)

[1.1. Планирование и этапы разработки проекта в туризме 6](#_Toc151719571)

[1.2. Организационные структуры управления проектами в туризме 15](#_Toc151719572)

[1.3. Понятие управление проектами в туризме и их виды 22](#_Toc151719573)

[**Глава 2. Основные методы управления проектами в туризме 30**](#_Toc151719574)

[2.1. Сетевое планирование – эффективный метод организации и управления проектами в туризме 30](#_Toc151719575)

[2.2. Исходные данные проекта по внедрению новых экскурсий в ООО «Кочевник Тур 34](#_Toc151719576)

[Заключение 36](#_Toc151719577)

[Список литературы 39](#_Toc151719578)

# **Введение**

**Актуальность курсовой работы.** В настоящее время такая деятельность как управление проектами получила признание во всем мире и стала одним из основных управленческих инструментов, как в рыночной экономике, так и в сфере государственного управления. Термины «проект», «управление проектом» уже стали привычными для руководителей российских организаций. Из различных средств массовой информации, таких как журналы, радио и телевидение, мы все чаще слышим о планировании и реализации инвестиционных, социальных, экономических или экологических проектов. На совещаниях руководителями различных уровней обсуждаются маркетинговые проекты, проекты внедрения новых технологий и систем.

Практически каждый менеджер был вовлечен в деятельность по планированию и разработке бизнес-целей, а также путей их достижения, собирал команду и выполнял назначение исполнителей на конкретные задачи, формировал, обосновывал и контролировал исполнение бюджета. Составляя и отслеживая планы выполнения данных работ, руководитель, таким образом, осуществлял функции управления проектом. Таким образом, актуальность курсовой работы, посвященной управлению проектами, обосновывается расширением теоретической базы российского проектного управления и существенным развитием технологий проектного управления в коммерческих компаниях и государственных органах власти, связанных со снижением расходов, сроков и повышением качества работ.

**Цель курсовой работы:** выявить особенности управление проектами в менеджменте современной организации.

**Задачи курсовой работы:**

1) изучить планирование и этапы разработки проекта в туризме;

2) рассмотреть организационные структуры управления проектами в туризме;

3) определить понятие управление проектами в туризме и их виды;

4) охарактеризовать сетевое планирование как эффективный метод организации и управления проектами в туризме;

5) представить исходные данные проекта по внедрению новых экскурсий в ООО «Кочевник Тур».

6) сформулировать выводы по проделанной работе.

**Объект исследования:** Управление проектами в менеджменте современной организации.

**Предмет исследования:** особенности управления проектами в менеджменте современной организации.

Для выполнения перечисленных задач использован ряд **исследовательских методов:**

- анализ и синтез информации, представленной в учебной литературе, работах ведущих специалистов;

- обобщение полученной информации.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что материалы работы могут быть использованы в процессе подготовки к занятиям по дисциплине «Теория организации», подготовки к семинарским занятиям, экзамену. Также материалы курсовой работы могут быть использованы в качестве рекомендаций и внедрены в практику деятельности организации ООО «Кочевник Тур».

**Степень разработанности темы.** Тема курсовой работы сегодня необычайно актуальна, находит отражение в статьях периодических и продолжающихся изданий, учебниках и практических пособиях.

Теоретические вопросы находят отражение в учебниках и учебных пособиях (работы Г.С. Вечканова, А.А. Анисимова, Н.В. Артемьева, О.В. Тихоновой, В.В. Гребенник, Д.З. Коровянский). Для изучения и анализа данной темы были использованы публикации в журнальных изданиях «Экономика и предпринимательство», «Экономист» и др.

**Структура курсовой работы** обусловлена логикой изложения материала и ее содержательными аспектами. Она состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы. Во введении обоснованы исходные данные для написания курсовой работы, раскрыта актуальность темы, степень ее изученности, определена цель и задачи работы, используемые методы, обоснована практическая значимость. Первая глава посвящена введению в управление проектами в туризме. Во второй главе рассматриваются основные методы управления проектами в туризме. В заключении подводятся итоги проведенной работы, формулируются выводы.

 Объем курсовой работы вместе с приложениями – 36 страниц. Список литературы включает 20 наименований.

# **Глава 1. Введение в управление проектами в туризме**

# **1.1. Планирование и этапы разработки проекта в туризме**

Туроператорская деятельность представляет собой совокупность циклических действий, связанных с разработкой и реализацией каждого тура. Цикл работы оператора можно условно разделить на следующие этапы [8, 11]:

1. планирование тура (основывается на результатах маркетинговых исследований потребностей туристического рынка и изучения конкурентной среды)

2. планирование тура (основывается на деталях взаимоотношений между оператором и поставщиками туристических услуг);

3. продвижение тура

4. маркетинг турпродукта (непосредственно клиентам или через агентскую сеть)

5. реализация тура (организация поездки и предоставление туристских услуг, входящих в турпакет).

Проектирование тура является начальным этапом разработки туристского продукта и во многом основывается непосредственно на результатах маркетинговых исследований потребностей туристского рынка и предложений основных конкурентов на местном рынке.

Маркетинговое исследование рынка происходит в несколько последовательных этапов [5]:

1. сегментация рынка.

2. определение потребностей каждого члена сегмента.

3. определение способности операторов качественно и эффективно удовлетворять потребности выведенных сегментов.

4. определение степени охвата потребителей сегмента конкурирующими операторами.

Роль анализа конкурентной среды туроператоров на ранних этапах проектирования тура сводится к определению степени охвата конкурирующих сегментов в удовлетворении наиболее перспективных потребностей туроператоров. В результате анализа конкурентной среды туроператор принимает одно из трех решений в отношении сегмента, выбранного в качестве фокус-группы [7, 10]:

- отказаться от ориентации турпроекта и дальнейшей работы с конкретной фокус-группой (оператор имеет возможность качественно и эффективно удовлетворить потребности сегмента, но его дальнейшая деятельность неперспективна из-за сильных позиций конкурентов, а туры, предлагаемые конкурентами (либо нежизнеспособны, либо менее рентабельны);

- участвовать в операциях с целевым сегментом в качестве агента конкурирующего туроператора (этот вариант не требует дополнительных затрат и повышенных рисков для оператора и позволяет ему реализовать уникальные возможности в работе с выявленной целевой группой);

- участие в конкурсах.

5. выбор фокус-групп.

На основании полученных данных о собственных возможностях в предстоящем конкурсе на выявленные в результате сегментации фокус-группы туроператор окончательно определяет сегменты потребительского рынка, и вся дальнейшая работа будет строиться на удовлетворении их потребностей. Выбранный сегмент должен обладать следующими характеристиками

- Потребности и нужды членов фокус-группы должны быть объективно и, по возможности, полностью определены;

- туроператор обладает необходимым потенциалом для наиболее качественного и эффективного удовлетворения нужд и потребностей участников фокус-группы;

- покупательские запросы участников фокус-группы должны соответствовать коммерческим интересам туроператора;

- Фокус-группы должны быть стабильными или иметь тенденцию к увеличению своего потенциала;

- Члены фокус-группы должны быть активными покупателями туристских услуг;

- Члены фокус-группы должны иметь слабый конкурентный охват или находиться под влиянием слабых конкурентов; и

- Потребители в фокус-группе должны быть доступны, т.е. они должны получать всю рекламную информацию туроператора о новых или существующих предложениях, без возможности искажения;

- (например, одновременное предложение VIP-тура и тура эконом-класса).

6. дифференциация туроператоров на конкурентном туристском рынке. При наличии конкурентного предложения на туристическом рынке операторы должны подчеркивать и продвигать конкурентные преимущества разработанного тура, чтобы выделиться на фоне конкурентного предложения. Уникальность тура и его отличие от конкурентного предложения основывается на анализе потребительских характеристик фокус-группы. Обоснование дифференциации тура базируется на следующем [3, 7, 9]:

- Уникальность маршрута

- Дополнительный и скрытый потенциал тура («Италия: отдых на море + отличный шопинг»);

- Возможность изменения тура

- Уникальность продолжительности тура

- Уникальные транспортные услуги

- Уникальность услуг отелей;

- 6. уникальность экскурсий, предлагаемых в туре.

7. позиция турпроекта. Исходя из выбранного принципа дифференциации, туроператор определяет свою позицию и организует соответствующие действия, направленные на позиционирование своих туров. Позиционирование - это действия по развитию предложения туроператора и его имиджа с целью занять другую выгодную позицию в сознании фокус-группы потребителей. Целью позиционирования является распространение конкурентных преимуществ тура или самого туроператора.

Проектирование тура осуществляется в среднем за два-три месяца до указанной даты тура или сезона, но если разрабатывается принципиально новое направление или вид тура для местного рынка, то этот этап должен проходить гораздо раньше (планирование продвижения турновинок - это известные популярные направления и потому, что это более длительный процесс, чем тот, который связан с турами) [17].

Итогом проектирования тура является разработка проекта будущего турпродукта. Проект - это неконкретная (например, название отеля, авиакомпании, цена) идея будущей туристической программы, которая обычно включает в себя следующую информацию [12]:

- Определение рекреационных особенностей туристской дестинации (например, живописные места, исторические памятники, уникальные возможности для укрепления здоровья).

- Маршруты (пункт отправления, перечень портов захода, пункт прибытия);

- Примерный состав и количество экскурсий, прогулок и посещений туристских объектов;

- Количество туристов, участвующих в путешествии.

- Вид транспорта, используемого на маршруте; потребность в гидах.

- Список поставщиков (гостиниц и перевозчиков), используемых в туре;

- Возможность и качество дополнительных услуг по туру (в зависимости от цели туристской поездки. Например, активные экскурсионные программы для образовательных туров, организованный досуг для круизов и т.д.) [4]

Поскольку проектирование тура основывается на маркетинговых исследованиях местного туристского рынка, итоговый проект тура должен [16]:

1) быть компромиссом между потребностями туристов и возможностями оператора (например, ни один оператор не сможет организовать тур в Испанию за 100 долл. в неделю, но потребности туристов в таком туре можно представить)

2) быть ориентированным на определенный сегмент туристского рынка (любой турпроект должен быть востребован и качественно и эффективно удовлетворять потребности только части потенциальной клиентуры, а не всех потребителей);

3) иметь уникальную позицию на рынке (т.е. определенные конкурентные преимущества, широко распространенные на рынке);

4) быть «каналом», определяющим направление последующей деятельности туристического оператора. Целью является, прежде всего, его дальнейшая конкретизация (т.е. превращение турпроектов в непосредственные туры), распространение и реализация.

Последовательность формирования туристских услуг в России определена в ГОСТ Р 50681-94 «Туристские и турагентские услуги. Проектирование туристских услуг».

Основой разработки туристской услуги является ее краткое описание (языковая модель). Это набор требований, выявленных в результате маркетинговых исследований, согласованных с потребителями услуги и учитывающих компетенцию поставщика услуги [7].

Руководство туристского предприятия утверждает конкретную последовательность и процедуры разработки услуги, организацию ее предоставления и определяет обязанности каждого участника процесса проектирования услуги [2].

Для каждой характеристики услуги должны быть указаны приемлемые значения для потребителей и поставщиков. Специфические характеристики услуги не должны быть меньше требований национального стандарта на соответствующий вид услуги. Общие требования к туристским услугам подразделяются на обязательные и рекомендуемые [4].

Обязательные: безопасность жизни и здоровья, сохранность туристского имущества, охрана окружающей среды.

Рекомендуемые:

- соответствие назначению (туристские услуги должны соответствовать ожиданиям и физическим возможностям потребителей, для которых эти услуги предназначены);

- точность и своевременность (туристская услуга, предоставляемая потребителю, должна соответствовать требованиям, оговоренным в ваучере, билете или квитанции, по количеству и условиям обслуживания);

- комплексность (предоставление туристской услуги должно обеспечивать возможность получения как основных, так и дополнительных услуг (бытовых, коммуникационных, торговых) и создавать нормальные условия для поддержания жизнедеятельности потребителя);

- этичность обслуживающего персонала (обслуживающий персонал должен соблюдать этический кодекс поведения, а потребители должны быть уверены в вежливости, доброжелательности и общительности персонала);

- комфортность (туристские услуги должны предоставляться в комфортных для потребителей условиях обслуживания);

- эстетика (художественное решение здания, территории туристского предприятия, пространственная организация маршрутов и внутреннее оформление помещений обслуживания должны отвечать требованиям композиционной гармонии и архитектурной целостности),

- эргономичность (время обслуживания, протяженность и сложность экскурсионных маршрутов, предоставляемое туристам оборудование и снаряжение, используемые транспортные средства, мебель и другие объекты должны соответствовать физиологическим и психологическим возможностям туристов).

Предоставляемые туристские услуги должны повышать удобство для потребителя, улучшать привлекательность и престиж услуги; следует помнить, что в ГОСТе эти требования считаются рекомендательными, но на практике они обязательны [7].

Оформление требований к процессу оказания туристских услуг Документ, детализирующий требования к процессу оказания туристских услуг, должен включать следующее:

- описание процессов, форм и методов туристского обслуживания;

- требования к типу, количеству и мощности используемого оборудования;

- необходимое количество персонала и уровень его профессиональной подготовки;

- гарантии.

- необходимые согласования (владельцы рекреационных ресурсов, санитарно-эпидемиологический и пожарный надзор, техосмотр).

Разработка технической документации. Техническая документация (например, технические карты, инструкции, нормы и правила) разрабатывается в результате проектирования туристских услуг.

Определение методов контроля качества. Документация по контролю качества должна определять форму, методы и организацию контроля, обеспечивающего соответствие процесса реализации туристской услуги ее проектным характеристикам [9]. Проектирование контроля качества включает в себя:

1. определение ключевых моментов в процессе обслуживания, которые существенно влияют на характеристики услуги.

2. определение методов регулирования характеристик услуги.

3. определение методов оценки регулируемых характеристик.

Методы контроля могут быть визуальными (осмотр маршрутов и объектов), аналитическими (анализ документов) или социологическими (опрос туристов и персонала). Анализ проекта является заключительным этапом процесса проектирования и направлен на то, чтобы:

1) характеристики проектируемых услуг обеспечивают безопасность жизни и здоровья туристов и защиту окружающей среды;

2) требования, предъявляемые к процессу обслуживания туристов, соответствуют проектируемым характеристикам услуги;

3) методы контроля качества объективно оценивают характеристики процесса обслуживания.

Проектный анализ проводится представителями соответствующих функциональных подразделений туристского предприятия. Его цель - своевременное выявление и устранение несоответствий проекта. В результате анализа уточняется содержание технической документации туристского предприятия.

Согласование проекта является завершающим этапом разработки проекта. Документация проектируемых туристских услуг и процессов туристского обслуживания утверждается ответственным лицом туристского предприятия совместно с заказчиком.

Итак, обобщая вышесказанное, мы видим, что туризм является одной из важных отраслей современной экономики, способствующей развитию международных отношений и культурного обмена.

Планирование и разработка проекта в сфере туризма играют решающую роль в успешном осуществлении туристического предприятия и его конкурентоспособности.

В данном разделе мы рассмотрим основные этапы разработки проекта в туризме и представим наиболее эффективные подходы к планированию.

I. Определение и анализ идеи проекта

A. Oпределение концепции проекта

B. Анализ рыночной ситуации и потенциальных клиентов

C. Исследование конкурентов и сравнительный анализ

II. Разработка бизнес-плана

A. Формулирование целей и задач проекта

B. Определение стратегических партнеров и поставщиков

C. Прогнозирование финансовых показателей и оценка рентабельности

III. Маркетинговое планирование

A. Определение целевой аудитории и позиционирование проекта

B. Разработка маркетинговых стратегий и тактик

C. Продвижение проекта на рынке туристических услуг

IV. Организационное планирование

A. Создание организационной структуры проекта

B. Подбор и обучение персонала

C. Разработка системы управления качеством и контроля

V. Разработка технической основы проекта

A. Подбор помещений и оборудования

B. Разработка информационных и коммуникационных систем

C. Обеспечение безопасности и экологической совместимости

VI. Этап реализации проекта

A. Построение и развитие инфраструктуры

B. Создание и проведение туристических мероприятий

C. Развитие партнерских отношений и сотрудничество с местными органами власти

VII. Оценка эффективности и управление проектом

A. Регулярный анализ финансовых показателей и рентабельности

B. Изменение стратегии и тактики в зависимости от рыночной конъюнктуры

C. Управление рисками и оптимизация бизнес-процессов

Планирование и разработка проекта в сфере туризма требуют комплексного подхода и учета множества факторов. Описанные этапы и подходы способствуют успешному осуществлению туристического проекта и его конкурентоспособности на рынке. Важно помнить, что развитие проекта должно быть ориентировано на интересы потребителей и сохранение природных и культурных ценностей туристической локации.

Таким образом, туристское проектирование является начальным этапом разработки туристского продукта. Формирование туристского продукта - достаточно сложный многоступенчатый процесс, требующий комплексного и системного анализа.

# **1.2. Организационные структуры управления проектами в туризме**

Эффективность работы туристского предприятия отчасти зависит от его организационной структуры, принципов жизнедеятельности и постоянного совершенствования.

Организационная структура занимает особое место во внутренней среде туристского предприятия.

Организационная структура туристского предприятия - это совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся в устойчивых отношениях, которые обеспечивают его функционирование и развитие как единого целого [13].

Связи между организационными компонентами - отдельными сотрудниками, службами и другими звеньями, участвующими в деятельности предприятия, - и отношения между ними поддерживаются связями, которые условно классифицируются как горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят координирующий характер и в принципе являются моноривневыми. Вертикальные связи - это субординационные связи, необходимость в которых возникает при наличии иерархии управления, т.е. нескольких уровней управления.

Таким образом, характеризуя организационную структуру компании в целом, можно выделить некоторые положения, определяющие ее значимость [19]:

- организационная структура компании обеспечивает координацию всех функций управления;

- организационная структура определяет права и обязанности (полномочия и ответственность) уровня управления; - организационная структура определяет эффективность деятельности компании; - организационная структура определяет эффективность деятельности компании

- организационная структура определяет эффективность деятельности компании, ее выживание и процветание.

- организационная структура определяет эффективность хозяйственной деятельности, выживаемость и процветание предприятия.

Организационные структуры формируются на конкретных предприятиях и определяют поведение сотрудников, т.е. стиль управления и качество работы коллектива.

Основными требованиями к формированию современной организационной структуры на туристическом предприятии являются следующие [21]:

- Организационная структура должна быть совместима с целями и задачами предприятия;

- она должна охватывать все функции управления на предприятии; и

- четкое распределение функций и объема работ в зависимости от уровня управления;

- рациональное сочетание централизации и децентрализации различных функций;

- наличие на каждом уровне системы организации труда, инструкций, норм и кодексов трудового поведения;

- определение прав и обязанностей каждого уровня управления;

- уточнение полномочий и ответственности.

Таким образом, для формирования соответствующей организационной структуры предприятие должно быть разделено по горизонтали на блоки, которые являются наиболее важными сферами деятельности для реализации стратегии:

- установление соотношения полномочий различных должностей (это определяется должностными инструкциями), при этом руководитель каждого отдела должен курировать деятельность своего подразделения;

- определение должностных обязанностей как определенного набора задач и функций, что также прописывается в инструкциях каждого сотрудника.

Каждый сотрудник принимает решения в рамках своей компетенции и обязанностей, но может проявлять и инициативу, несмотря на то, что направление инициативы определено в должностной инструкции. Все

Каждая компания стремится к стабильности, но в современных рыночных условиях все чаще приходит осознание того, что изменения необходимы всем организациям.

Методы и правила работы также должны быть стабильными, но изменения вполне допустимы, поскольку компаниям приходится адаптироваться к изменениям внешних и внутренних факторов, постоянно влияющих на их деятельность.

Подбор управленческой команды осуществляется по следующим критериям: компетентность, практический опыт и приобретение деловых качеств [16].

Организационные структуры становятся более надежными и жизнеспособными только тогда, когда в организации устанавливаются четкие иерархические отношения подчинения, т.е. когда управленческие действия генерального директора осуществляются по вертикали.

Именно на основе таких условий в организации формируется субординация и обеспечивается подчинение всех объектов деятельности одному руководителю - Рукофу (генеральному директору).

Руководителем туристического предприятия является генеральный менеджер, который подчиняется председателю собрания участников. У руководителей много различных обязанностей, за выполнение которых они отвечают.

Иногда необходимо направить все свои силы на выполнение одной задачи. В таких случаях целесообразно назначить ответственным за выполнение этой задачи конкретного человека, который будет самостоятельно принимать решения и определять, кто и как будет решать эту задачу [8].

Например, необходимо найти поставщика с низкими ценами и эксклюзивными услугами. Генеральный директор может делегировать эту задачу главному менеджеру отдела туризма и ожидать от него ее выполнения (как правило, устанавливается конкретный срок).

У каждого сотрудника есть определенные функциональные обязанности, которые должны быть выполнены в определенные сроки и доложены руководству.

Генеральный директор также является лидером, объединяющим организацию в сплоченную команду. Важные решения принимаются директором, но многие конкретные сиюминутные решения также принимаются подчиненными.

При необходимости директор созывает всех сотрудников на производственное совещание, где решаются производственные вопросы, определяются задачи на неделю, оценивается проделанная работа и, при необходимости, делаются выговоры в случае невыполнения заданий или халатности, наносящей ущерб организации.

На основании прав, обязанностей и ответственности должностных лиц, работавших в организации, генеральный директор делегирует полномочия финансовому директору.

Делегирование полномочий директору вместе с ответственностью за выполнение поставленных задач.

Делегирование полномочий финансовому директору: финансовый директор может быть руководителем каждого отдела с делегированием полномочий от руководителей отделов их подчиненным [18].

Функции финансового директора:

- обеспечивать рациональную организацию бухгалтерского учета и отчетности;

- контролировать экономное расходование материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

- принимать меры по предупреждению недостач; контролировать соблюдение финансовой и кассовой дисциплины; контролировать правомерность списания недостач с баланса;

- участвовать в экономическом анализе финансовой и давальческой деятельности;

- проводить сверку затрат по турам и рассчитывать их рентабельность совместно с туроператорами.

Функции главного менеджера по туризму:

- Координирует работу туроператоров в различных секторах;

- Представляет интересы компании в вопросах туристической деятельности;

- Ведет переговоры и заключает контракты с отечественными и зарубежными партнерами;

- Управлять высоким уровнем выполнения туров;

- Сотрудничает с иностранными представительствами (консульствами);

- Проверяет правильность ведения работы с туроператорами и руководителями туристических групп и наличие необходимой документации для успешного проведения туров;

- Занимается разработкой новых направлений туристической деятельности и разрабатывает новые туры.

В обязанности менеджера по маркетингу входит:

- Разработка рекламных макетов и контроль за правильностью подачи информации и регулярностью выхода в соответствующих рекламных носителях;

- Проведение регулярных маркетинговых исследований.

Окончательные решения о характере рекламы, выборе рекламных носителей и регулярности выхода принимаются генеральным директором. Это связано с тем, что реклама - дорогое удовольствие для малого бизнеса. Это так называемая реклама престижа, которая напоминает клиентам, что компании есть что предложить в любой сезон.

В обязанности менеджера/туроператора входит:

- Сотрудничество с отечественными партнерами (турфирмами, гостиницами, агентствами) с целью предложения конкурентоспособных турпродуктов;

- Обеспечивать высокий стандарт выполнения туров;

- Сотрудничать с руководителем туристической группы и предоставлять необходимые документы;

- Руководство гидами и переводчиками

- Формирование внутренней информационной инфраструктуры (например, инфраструктуры туризма)

- внедрение практики создания качественно новых турпродуктов (например, экотуризм, экстремальный туризм, агротуризм).

Менеджеры туроператоров по европейским странам решают следующие задачи:

- Работа с международными партнерами (туроператорами, гостиницами, агентствами) с целью предложения конкурентоспособных турпродуктов;

- Подготовка национальных и европейских программ по внутреннему туризму;

- Расчет стоимости и рентабельности тура; Обеспечение высокого уровня реализации тура;

- взаимодействие с руководителем тургруппы и обеспечение его необходимыми документами; - обеспечение тургруппы необходимыми документами; - обеспечение тургруппы необходимыми документами; - обеспечение тургруппы необходимыми документами;

- Руководство гидами-переводчиками

- Формирование внутренней информационной базы (инфраструктуры туризма) по странам Европы;

- Внедрение практики создания качественно новых туристических продуктов (например, экотуризм, экстремальный туризм, агротуризм и т.д.).

Агентство по продаже авиабилетов. Обязанности:

- Взаимодействие с клиентами и презентация маршрутов полетов авиакомпании;

- Системы бронирования авиабилетов в соответствии с выбранными программами;

- Продажа и регистрация авиабилетов;

- Работа с документами, связанными с продажей авиабилетов.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления в организации. Этот процесс называется цепочкой команд.

Менеджеры всех организаций, независимо от размера и географического региона, должны учитывать влияние внешней среды.

Поскольку выживание организации зависит от ее менеджеров, они должны уметь определять ключевые факторы внешней среды, которые влияют на организацию. Поэтому, чтобы выжить и сохранить свою эффективность, организация должна «адаптироваться» к окружающей среде.

Организация всегда находится под прямым или косвенным влиянием внешних факторов.

К факторам прямого влияния относятся поставщики, трудовые ресурсы, законодательство, исполнение национальных норм, потребители и конкуренты.

К факторам косвенного влияния относятся состояние экономики, научно-технический прогресс, политические изменения.

Анализ внешней среды в целом позволяет компании определить, обладает ли она внутренними силами, чтобы использовать все возможности.

Методы, используемые для диагностики внутренних проблем, основаны на комплексных исследованиях различных функциональных областей организации и могут быть методологически простыми или сложными, в зависимости от их назначения.

Правильно сформированная организационная структура может обеспечить комплексное развитие туристского предприятия в соответствии с его стратегическими целями и перспективами развития (финансовая перспектива, потребительская перспектива, перспектива торгово-технического процесса, перспектива знаний и обучения).

Организационная структура туристского предприятия поддерживает высокую интенсивность обмена информацией между внешней средой и внутренним пространством предприятия, дает возможность тесного контакта на уровне «руководитель - подчиненный», способствует постоянному профессиональному росту персонала и быстро адаптируется к изменяющимся внешним условиям функционирования.

Построение организационной структуры управления предприятием зависит, прежде всего, от размера предприятия. Различные типы структур в компании дают возможность руководству разработать такую, которая соответствует поставленным задачам.

Важнейшим компонентом организационной структуры на предприятии является работник, на которого руководство обращает свое внимание. Использование творческого и профессионального потенциала сотрудников является необходимым условием развития любой организации.

# **1.3. Понятие управление проектами в туризме и их виды**

Суть планирования заключается в постановке целей и путей их достижения на основе формирования комплекса задач (мероприятий, действий), подлежащих выполнению, применения способов и средств реализации этих задач, координации ресурсов, необходимых для их выполнения, и согласования действий организаций, участвующих в проекте.

Реализация, координация действий организаций, участвующих в проекте. Деятельность по планированию охватывает все этапы создания и реализации проекта. Она начинается с участия менеджера проекта (администратора проекта) в процессе разработки концепции проекта, затем следует выбор стратегических решений по проекту, подготовка предложений по контрактам, разработка условий контрактации, выполнения работ и других деталей, и заканчивается завершением проекта.

На этапе планирования определяются все параметры, необходимые для реализации проекта. А именно:

* продолжительность каждого контролируемого элемента проекта;
* трудовые, материальные, технологические и финансовые потребности;
* сроки поставки сырья, материалов, комплектующих и технологического оборудования;
* сроки и объем проектных, строительных и других организационных работ.

Процессы и процедуры планирования проекта должны обеспечивать выполнение проекта в установленные сроки, с минимальными затратами, в пределах нормативных затрат ресурсов и с надлежащим качеством [11].

В хорошо организованном проекте за реализацию каждой цели должен отвечать конкретный орган управления, например, руководитель проекта по всем целям (миссия проекта) и ответственный исполнитель по отдельным целям.

Другими словами, дерево целей проекта должно соответствовать структуре организационного подразделения, ответственного за проект. Для этого разрабатывается так называемая матрица ответственности.

В этой матрице определяются функциональные обязанности исполнителей проекта и указывается набор работ по реализации, за которые они несут персональную ответственность.

Чем выше уровень организации управления, тем более обобщенными и агрегированными являются показатели, на которых основываются решения по управлению подразделениями.

Чем выше уровень иерархии, тем больше временной интервал между выдачей планового задания и управлением его исполнением. При этом в интервале между моментами вмешательства (выдача плановых заданий, определение показателей управления и т.д.) подчиненные подразделения в более низких иерархиях функционируют независимо от подчиненных подразделений в той же или соседних иерархиях. Независимое функционирование подразделений должно обеспечиваться постоянным запасом ресурсов [15].

Основной целью планирования является создание модели реализации проекта. Необходимо скоординировать действия участников проекта и определить, например, в каком порядке будут выполняться работы.

Планирование представляет собой ряд взаимосвязанных процедур. Первым этапом планирования проекта является разработка первоначального плана. На его основе разрабатывается бюджет проекта и определяются потребности в ресурсах, организации поддержки проекта, контрактов и т.д. Планирование проекта предшествует контролю проекта и является основой для его применения.

Планирование проекта является одним из наиболее важных процессов для проекта, поскольку он как правило, представляет собой уникальный объект, продукт или услугу. Объем и детализация плана определяются полезностью информации, полученной в результате этого процесса, и зависят от содержания (замысла) проекта.

Основной процесс планирования может повторяться несколько раз в течение всего проекта и на отдельных его этапах. Основные процессы включают:

- Планирование содержания проекта и его документирование

- Описание содержания проекта, определение основных этапов его реализации и разбивка их на более мелкие, управляемые элементы;

- Бюджетирование: оценка стоимости ресурсов, необходимых для осуществления проектной деятельности;

- Определение работ, подготовка конкретного перечня работ, обеспечивающих достижение целей проекта;

- определение и документирование порядка (последовательности) выполнения работ, технических зависимостей и ограничений на выполнение работ;

- Оценка продолжительности работ, трудозатрат и других ресурсов, необходимых для выполнения отдельных задач;

- Планирование: анализ технических зависимостей выполнения работ, их продолжительности и необходимых ресурсов;

- Планирование ресурсов: определение того, какие ресурсы (люди, оборудование, материалы) и в каких количествах потребуются для выполнения работ по проекту. Определение времени, которое потребуется для выполнения работ с учетом ограничений по ресурсам;

- Бюджетирование: привязка сметных затрат к конкретным мероприятиям;

- Планирование (разработка) проекта. Сбор результатов других процессов планирования и сведение их в общий документ.

Вспомогательные процессы выполняются по мере необходимости. К ним относятся:

- Планирование качества: определение стандартов качества, соответствующих проекту, и поиск путей их достижения;

- Организационное планирование (проектирование): определение, исследование, документирование и распределение ролей, обязанностей и подчиненности по проекту;

- Подбор персонала: организация команды проекта для всех этапов жизненного цикла проекта, набор необходимого персонала для проекта и обеспечение наличия людей для работы над проектом;

- План коммуникаций: определение информационных и коммуникационных потребностей участников проекта;

- Выявление и оценка рисков: определение того, какие неопределенности могут повлиять на ход реализации проекта и в какой степени; определение благоприятных и неблагоприятных сценариев развития проекта; документирование рисков;

- Планирование поставок: определение того, что, как, когда и с кем закупать и поставлять;

- План проведения торгов: документирование требований к товарам и определение потенциальных поставщиков.

Для выполнения проектных работ требуются различные ресурсы. В работе по управлению проектами обычно выделяют два основных типа. Неповторяемые, запасаемые и накапливаемые ресурсы полностью расходуются в процессе выполнения работ и не могут быть использованы повторно. Ресурсы, не использованные в течение определенного периода времени, могут быть использованы в будущем. Иными словами, такие ресурсы могут быть накоплены за счет последующего расходования резервов. По этой причине их часто называют «энергетическими» ресурсами. Примерами таких ресурсов являются топливо, труд, одноразовые трудовые ресурсы и финансовые ресурсы.

Воспроизводимые, нехранимые и неаккумулируемые ресурсы сохраняют свою физическую форму в процессе работы и могут быть использованы для решения других задач после их высвобождения. Когда эти ресурсы простаивают, неиспользуемая для функционирования в данный период времени мощность не компенсируется, т.е. не накапливается, в будущем. Поэтому второй тип ресурсов также называют ресурсами «мощности».

Примерами ресурсов «емкостного» типа являются люди и многократно используемые средства труда (машины, механизмы, станки и т.д.).

Функции потребности и наличия ресурсов Потребность работы в кумулятивных ресурсах описывается функцией интенсивности затрат, которая показывает скорость потребления ресурсов в зависимости от фазы работы, или функцией затрат, которая показывает общее количество ресурсов, требуемых и накапливаемых в зависимости от фазы. Спрос работы на некумулятивные ресурсы задается функцией спроса, которая показывает количество единиц ресурсов, необходимых для выполнения работы, в зависимости от фазы. В общем случае алгоритм планирования ресурсов проекта включает три основные фазы

- Определение ресурса (описание ресурса и определение его максимального количества);

- Распределение ресурсов по задачам.

- анализ расписания и устранение расхождений между требованиями к ресурсам и их доступным количеством.

Поскольку наличие ресурсов, необходимых для выполнения работ, часто является критическим фактором в управлении проектом, только после описания набора доступных ресурсов менеджер может сформулировать выполнимый план. Процесс распределения ресурсов состоит в определении ресурсов, необходимых для выполнения каждой задачи, и установлении их количества. При планировании с ограничением ресурсов по времени дата окончания проекта фиксирована, а дополнительные ресурсы выделяются в период перегрузки.

Планирование с ограничением ресурсов предполагает, что первоначально заданное количество доступных ресурсов не может быть изменено и является основным ограничением проекта. При таком подходе количество доступных ресурсов остается неизменным, а конфликты разрешаются путем сдвига даты завершения работ.

Информация, полученная в результате применения этих двух подходов, позволяет руководителям проектов более обоснованно вести переговоры с высшим руководством, руководством заказчика и функциональными менеджерами о сроках завершения проекта и наличии ресурсов.

Планирование проекта - это процесс принятия решений, определяющий последовательность отдельных мероприятий, действий и задач проекта. Планирование занимает важное место в управлении проектами и является организационным началом всего процесса выполнения. Термин «планирование» имеет много значений, и в него часто вкладывают разные смыслы.

План реализации проекта в принципе является комплексным, т.е. планом проекта, в отличие от функциональных планов, таких как производственные планы, планы логистики, финансовые планы и т.д. Метод проектов реализуется в несколько этапов.

Метод проектов реализуется через несколько этапов:

I. I. Фаза проблемы и цели.

На первом этапе выбирается проблемная область, ставятся задачи, определяется конечный тип создаваемого программного продукта, его назначение (чаще всего образовательное) и круг пользователей, формируется проектная группа и распределяются обязанности. При этом соблюдаются основные педагогические принципы. Это означает максимальный учет интересов детей младшего школьного возраста, максимальное приближение к интересующим их проблемам и выбор посильных задач, способствующих развитию и формированию их личности. Завершается этот этап установлением темы проекта, определением вида итоговой формы и написанием краткого резюме проекта.

II. этап разработки сценария и технических вопросов.

На этом этапе отбирается содержание, определяется примерный объем проекта, прорисовываются его крайние детали, определяются роли каждого участника проекта и оговариваются условия выполнения каждого вида работ. Завершается этот этап составлением технического задания.

III. практический этап.

На этом этапе проводится работа по реализации поставленных задач. Она требует от всех участников большой усидчивости и последовательности в поведении, а от руководителя проекта - больших усилий по координации деятельности участников проекта и постоянного контроля за ходом и условиями выполнения работ.

 IV. предварительная фаза.

На этой фазе рассматривается бета-версия созданной программы, выявляются дефекты, намечаются методы устранения выявленных недостатков, производится отладка программного продукта и подготовка его документации. Здесь первая задача супервизора - организовать процесс выявления дефектов. Они ищут так называемые «дефекты» и преобразуют их в ошибки, которые могут быть своевременно распознаны и устранены участниками проекта. Для этого необходимо тестировать созданный программный продукт в ходе проекта и передавать его коллегам для ознакомления.

V. Этап презентации - публичное представление проекта

На этом этапе участники проекта защищают свои курсовые работы на экзаменах по соответствующим спецкурсам во время экзаменационной сессии, готовят рецензии и отзывы на представленную программу и ее описание, а также оценивают проект членами аккредитационной комиссии.

# **Глава 2. Основные методы управления проектами в туризме**

# **2.1. Сетевое планирование – эффективный метод организации и управления проектами в туризме**

Сетевое планирование и управление (СПУ) - это система планирования и управления развитием крупных народнохозяйственных комплексов, научных исследований, проектирования, технической подготовки производства новой продукции, строительства и реконструкции, капитального ремонта основных фондов и т.д. с использованием сетевых графиков Система СПУ основана на использовании планирования СПМ является основой для использования ЭВМ в управлении и создания АСУ (автоматизации производства) [14].

Сетевой график - это модель достижения поставленных целей, модель, в которой цели динамически адаптируются для анализа вариаций достижения целей, оптимизации задач планирования, внесения изменений и т.д. [17].

Метод работы с сетевыми графиками (сетевое планирование) основан на теории графов. В переводе с греческого граф (grafpho - пишу) представляет собой систему точек, некоторые из которых соединены линиями (дугами или ребрами). Это топологическая (математическая) модель взаимодействующих систем. С помощью графов можно решать задачи сетевого программирования, а также другие проблемы. Методы сетевого планирования используются при планировании ряда взаимосвязанных задач.

Он позволяет наглядно представить организационную и техническую последовательность задач и установить их взаимосвязь. Кроме того, он обеспечивает координацию задач различной степени сложности, выявляет задачи, от которых зависит продолжительность всей работы (т.е. организационной деятельности), и позволяет сосредоточиться на своевременном выполнении каждой задачи.

Сетевой метод - это система приемов и методов, основанная на применении сетевого графика (сетевой модели), позволяющая рационально осуществлять весь процесс управления, планировать, организовывать, координировать и контролировать выполнение всех сложных задач и обеспечивать эффективное использование финансовых и материальных ресурсов. Применение данного метода позволяет улучшить

1) планирование, обеспечивая его комплексность и непрерывность, создавая условия для более точного определения необходимых ресурсов и распределения уже имеющихся;

2) финансирование строительных работ. Финансирование строительных работ является ключевым элементом проекта, поскольку позволяет более точно рассчитать стоимость работ, трудоемкость и сформировать нормативно-справочную базу;

3) структурирование системы управления с четким определением и распределением задач, прав и ответственности;

4) организация процедур координации и контроля хода работ и оценки выполнения плана на основе рабочей и достоверной информации.

Сетевой график - это информационная модель, отображающая процесс выполнения ряда задач для достижения единой цели. Целью сетевого планирования является воздействие на управление, которое призвано поддерживать рациональный режим работы, восстанавливать нарушенное состояние подвижного равновесия динамической системы и обеспечивать бесперебойную работу всех ее звеньев [12].

 В этом случае управление системой осуществляется по ряду параметров, среди которых время, стоимость, ресурсы и технико-экономические показатели. Однако наиболее распространенными являются системы, в которых в качестве параметра выступает «время».

Процесс управления значительно упрощается, если управляемая система представлена в виде модели. Основой сетевого планирования и управления является сетевой график, который отражает техническую и логическую взаимосвязь всех предстоящих работ. Он состоит из трех компонентов (ключевых понятий): «работа», «события» и «пути».

Под «работой» понимаются процессы, требующие затрат времени и ресурсов или только времени. Если выполнение задания не требует ресурсов, а только времени, то оно называется «ожиданием». Задания на сетевом графе обозначаются сплошными стрелками (дугами графа), а число над ними указывает на продолжительность выполнения задания. Существуют фиктивные работы (ожидаемая, простая зависимость) - работы, не требующие затрат времени, труда и денег. Работы в виде стрелок на графике (в этом случае график называется ориентировочным, или орграфом) не являются векторами и рисуются без масштаба.

Каждая работа начинается с «события» и заканчивается «событием». Событие» обозначается кружком, а номер в кружке - названием «события». Событие является результатом одного или нескольких действий и необходимо для начала последующих действий. События, в отличие от работ, возникают в определенный момент времени без использования ресурсов. Начало серии работ является первым событием. Момент завершения всех работ является конечным событием. Любой сетевой граф имеет одно начальное (начальное) и одно конечное (конечное) событие. Любая работа (стрелка) соединяет только два события.

Событие, из которого выходит стрелка, называется событием, предшествующим данной работе, а событие, в которое входит стрелка, - событием, следующим за ней. Одно и то же событие предшествует по отношению к одному произведению и следует по отношению к другому, кроме как в начале и в конце. Такие события называются промежуточными. События могут быть простыми и сложными. Простые события имеют только одну входную и одну выходную задачи. Сложные события имеют несколько входных и выходных задач. Разделение событий на простые и сложные важно при расчете сетевых графиков.

Событие считается наступившим, когда завершена наибольшая продолжительность всех входящих и исходящих работ. Непрерывная техническая последовательность работ (цепочка) от первого события до последнего называется траекторией. Такой путь является полным. Полных путей может быть несколько. Длина пути определяется суммарной продолжительностью работ на этом пути. Для идентификации каждого пути может быть использован графический метод. Это достигается путем последовательной идентификации элементов каждого пути.

После сравнения различных путей выбирается путь с наибольшей продолжительностью всех включенных в него работ. Этот путь называется «критическим путем». Он определяет время, необходимое для выполнения всего плана, для которого был составлен график. Работы на критическом пути и их продолжительность определяют срок завершения плана.

Критический путь является основой для оптимизации плана. Чтобы сократить общее время выполнения плана, необходимо уменьшить продолжительность работ на критическом пути. Любой полный путь, продолжительность которого меньше продолжительности критического пути, называется некритическим путем. Некритические пути имеют резерв времени. Под резервом времени понимается допустимое смещение сроков событий и выполнения работ, которое не изменяет времени наступления конечного события. Существует два типа резерва времени: полный резерв и свободный резерв.

Полный резерв времени - это период времени, в течение которого начало выполнения работы может быть отложено или ее продолжительность увеличена без изменения длины критического пути. Полный резерв времени определяется как разница между поздним и ранним началом выполнения задания или поздним и ранним его окончанием. Задания на критических путях не имеют полного временного резерва, так как параметры раннего и позднего начала равны. Если полный резерв времени используется в другом некритическом пути, то путь, к которому относится резерв времени, становится критическим.

Свободный резерв времени - это период времени, в течение которого начало работы может быть отложено или увеличена ее продолжительность при условии, что раннее начало последующей работы не изменится. Такой резерв времени используется в тех случаях, когда в одно событие включается два или более видов работ. Резерв свободного времени определяется как разница между ранним началом последующей работы и ранним окончанием соответствующей работы.

Резерв времени позволяет увеличить продолжительность работ или несколько отсрочить их начало, а также дает возможность манипулировать внутренними финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами (средствами, количеством оборудования, численностью сотрудников, временем начала работ).

# **2.2. Исходные данные проекта по внедрению новых экскурсий в ООО «Кочевник Тур**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Код работы | Работа | Продолжительность | Численностьисполнителей |
| 1 | 0-1 | Разработка экскурсионного маршрута | 2 | 5 |
| 2 | 0-2 | Составление специфики экскурсий | 1 | 3 |
| 3 | 1-2 | Размещение рекламы на организацию экскурсий | 2 | 5 |
| 4 | 1-3 | Разработка плана продаж | 6 | 12 |
| 5 | 2-7 | Приемка заявок на проведение экскурсий | 1 | 3 |
| 6 | 3-4 | Подготовка к проведению экскурсий | 3 | 3 |
| 7 | 3-5 | Оформление документов | 2 | 2 |
| 8 | 4-6 | Проведение экскурсии 1 | 4 | 5 |
| 9 | 5-7 | Проведение экскурсии 2 | 1 | 2 |
| 10 | 6-7 | Проведение экскурсии 3 | 1 | 2 |
| 11 | 7-8 | Подведение итогов (расчет эффективности) | 6 | 10 |
| 12 | 8-9 | Расчет чистой прибыли | 4 | 8 |
| 13 | 9-10 | Составление прогнозных значений проекта | 3 | 10 |

Используя исходные данные построим модель проекта, рассчитаем временные характеристики проекта и по полученным результатам проведем оптимизацию сетевой модели.

# **Заключение**

Другими словами, управление проектами - это устойчивый фундамент стабильного развития и та основа, в которую следует вкладывать максимум усилий и умений. Ведь от управления проектами зависит вся последующая деятельность.

Менеджеры всех уровней должны помнить, что их главная обязанность - управлять, т.е. принимать решения на каждом этапе выполнения задачи или события. Насколько правильными будут эти решения, зависит в первую очередь от таланта, интуиции и знаний менеджера. Сегодня управление проектами признано во всем мире.

Методологии и инструменты управления проектами широко используются во всех областях целенаправленной, проектно-ориентированной деятельности.

За последние 30 лет управление проектами сформировало новую культуру управленческой деятельности и стало своеобразным культурным мостом в цивилизованном бизнесе и деловом сотрудничестве между странами разных континентов с различной историей развития, традициями, экономикой и культурой.

Сегодня трудно назвать хотя бы один проект мирового значения, который был бы реализован без принципов и методологий управления проектами.

Также трудно назвать компанию, известную во всем мире, которая не использует методы и инструменты управления проектами.

В современном представлении профессиональное управление проектами - это творческая деятельность по управлению и координации человеческих и материальных ресурсов в течение жизненного цикла проекта, организации и количества работ, их стоимости, времени, качества исполнения и других результатов для удовлетворения ожиданий участников проекта.

Это применение современных методов и приемов управления для достижения цели проекта.

Таким образом, основная идея профессиональных методов управления проектами и программами заключается в четком определении целей, состава работ, ответственности и распределения ресурсов, планировании работ с учетом имеющихся рисков и возможностей, постоянном мониторинге ситуации, своевременном реагировании на возникающие изменения и отклонения, достижении целей проекта в установленные сроки, в рамках бюджета и качества. Речь идет о достижении целей проекта. Основой этой методики является компьютерное представление проекта как динамической модели серии задач, определение оценок проекта и прогнозируемых характеристик и показателей.

Можно сказать, что современное профессиональное управление проектами базируется на следующих основных концептуальных принципах

1. четкое определение целей, результатов и мероприятий проекта.

2. определение распределения ответственности между проектом в целом и его отдельными частями.

3. создание комплексной и прогнозной системы планирования работ и параметров проекта.

4. создание системы управления и координации хода выполнения проекта.

5. создание и управление проектными командами для объединения и координации усилий всех исполнителей, участвующих в проекте. Для повышения эффективности проектирования, т.е. для обеспечения качества проекта в нужный срок с минимальными затратами средств и труда, необходимо разработать систему управления проектом (СУП).

Сетевое планирование и управление (СПУ) - это система планирования и управления развитием крупных хозяйственных комплексов, научными исследованиями, проектированием, технической подготовкой производства новых видов продукции, строительством и реконструкцией, капитальным ремонтом основных фондов на основе использования сетевых графиков СПУ-систем, устанавливают взаимосвязь между планируемыми работами и получаемыми результатами, что позволяет более точно рассчитывать план и своевременно проводить его корректировку СПМ является основой для использования ЭВМ в управлении и создания АСУ (см. автоматизация производства). Сетевой график - это модель достижения поставленных целей, а цели - это модель, которая динамически адаптируется для анализа колебаний в достижении целей, оптимизации плановых заданий и внесения изменений.

# **Список литературы**

1. Белокуров А.И. Управление проектами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 193 с.

2. Блуберг М.В. Управление проектами на основе стандартов PMI. - СПб.: Питер, 2019. - 496 с.

3. Виняр А.М. Управление проектами: От идеи до результата. - М.: Юрайт, 2018. - 334 с.

4. Гришин А.Э. Управление инновационными проектами: учебное пособие. - М.: КноРус, 2016. - 260 с.

5. Дубов С.Б. Проектное управление: Учебник и практикум. - М.: Питер, 2018. - 344 с.

6. Керзнер Х. Управление проектами: системный подход к планированию, управлению и контролю. - М.: Вильямс, 2018. - 986 с.

7. Клиффорд Г.Управление проектами: учебник/ Г.Клиффорд , Э.Ларсон .-М.: Дело и сервис, 2021.-608 с.

8. Котел К. Организация производства на предприятии:учебник/ К. Котел.- М.: Логос, 2022.- 163 с.

9. Мазур И.И.Управление проектами :учебник/ И.И. Мазур В.Д. Шапиро Н.Г. Ольдерогге. -М.:Омега-Л,2022.-405 с.

10. Мугалов А.А. Управление проектами. Базовый курс. - М.: ИД ВШЭ, 2015. - 228 с.

11. Орлов А.И. Управление проектами: тренды и вызовы. - М.: Омега-Л, 2019. - 400 с.

12. Павлова А.Проектное управление: методология и практика. - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 520 с.

13. Производственный менеджмент: учебник/ под ред. В.С. Ланшина.-М.:Логос, 2021.- 136 с.

14. Пятин В.А. Управление проектами. - М.: Солон-Пресс, 2017. - 468 с.

15. Радзиховский С.А. и др. Управление проектами: все инструменты. - СПб.: БХВ-Петербург, 2020. - 384 с.

16. Салихова Н.М. Управление проектами и программами: учебное пособие. - М.: Яндекс, 2018. - 272 с.

17. Скультэ Р. Управление проектами: эффективные методы. - М.: Вильямс, 2017. - 424 с.

18. Управление проектом. Основы проектного управления:учебник/ под ред. М.Л. Разу.- М.: Кнорус, 2022. -768 с.

19.Фатхутдинов Р.А.Производственный менеджмент: учебник/ Р.А. Фатхутдинов.-4-е изд., перераб. и доп.-Спб.:Питер,2022 .-491с.

20. Шекшина О.И. Управление проектами: от теории к практике. - М.: КНОРУС, 2018. - 384 с.

21. Щербаков С.А. Управление проектами: теория и практика. - М.: Эксмо, 2017. - 400 с.