**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

по дисциплине «Управление проектами»

**Тема проекта «Проведение рекламной кампании туристической фирмы «Детское бюро путешествий»**

Исполнитель:

Научные руководители:

Екатеринбург

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ ………………………………………………………………………3

1. ПРЕДПРОЕКТНЫЙ АНАЛИЗ…………………………………………….5

* 1. Описание проблемной ситуации………………………………………5
  2. Выявление причин сложившейся ситуации ………………………….9
  3. Формулировка проблемы………………………………………………9
  4. Обоснование актуальности проблемы………………………………...9
  5. Выявление степени и характера решения проблемы………………...9
  6. Описание возможных последствий проблемы………………………10

1. ФОРМУЛИРОВКА КОНЦЕПЦИИ ……………………………………..10
   1. Разработка стратегического замысла проекта……………………….10
   2. Разработка целевой структуры проекта……………………………...29
2. МОБИЛИЗАЦИЯ РЕСУРСОВ…………………………………………...34
3. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ………………………………………………37

4.1. Управление командой ………………………………………………...37

* 1. Организационное моделирование проекта ………………………….40
  2. Управление временем ………………………………………………...42
  3. Управление стоимостью………………………………………………50
  4. Управление рисками ………………………………………………….51

1. МОНИТОРИНГ ПРОЕКТА……………………………………………...54

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………….61

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ……………………………………………………….63

ПРИЛОЖЕНИЯ………………………………………………………………….64

**ВВЕДЕНИЕ**

На данный момент рекламный рынок г. Екатеринбурга быстро набирает обороты: за первое полугодие 2006 темпы прироста рекламы в Интернете как носителе составили 80%, на телевидении – 36%, в газетах и журналах – от 11 до 18% в зависимости от типа издания.

Существует информация приблизительно о 270 изданиях в Екатеринбурге. Если к этому прибавить малотиражные и непериодические СМИ, приблизимся к трем сотням. Исходя из этих данных, можно сделать вывод, что конкуренция на рынке рекламы очень велика.

Применение проектной технологии в области проведения рекламной кампании актуально, поскольку сама по себе рекламная кампания – комплекс мероприятий, направленных на достижение определенной рекламной цели в рамках маркетинговой стратегии предприятия. Таким образом – это своеобразный алгоритм действий, их последовательность.

В ходе разработки рекламной кампании мы должны ответить на вопросы: сколько времени займет наша рекламная кампания? Во сколько нам это обойдется? Добились ли мы того результат, которого ожидали? По сути, эти вопросы определяют 3 ключевых параметра оценки проекта: сроки, затраты, результат.

Итак, проект – система взаимосвязанных, последовательных, временных действий, направленных на достижение неповторимого, но определенного результата.

Цель курсового проекта – разработка проекта по проведению рекламной кампании для подразделения Издательского Дома “Абак-Пресс”- еженедельника “Наша Газета”.

Задачи данного курсового проекта соответствуют основным этапам жизненного цикла проекта:

- предпроектный анализ;

- формулировка концепции;

- мобилизация ресурсов;

- реализация проекта;

- мониторинг проекта.

Объект курсового проектирования – еженедельник “Наша Газета”.

Предмет курсового проекта – рекламная кампания фирмы.

Основная часть курсового проекта будет иметь следующую структуру:

1. Предпроектный анализ
2. Формулировка концепции
3. Мобилизация ресурсов
4. Реализация проекта
5. Мониторинг проекта

Основные методы проектирования, используемые при написании данной работы: экономические, статистические методы, экспертный опрос, календарное, сетевое, ресурсное планирование.

**1. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ (ПРЕДПРОЕКТНЫЙ АНАЛИЗ)**

**1.1. ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ**

Туристическое агентство «Детское бюро путешествий» (в дальнейшем «ДБП») изначально занималось организацией только детского отдыха (при всем при этом по заграничным направлениям «ДБП» не работало). На рынке туризма началась серьезная конкуренция. Руководству «ДБП» пришлось принять решение о расширении сферы своей деятельности.

На сегодняшний день «ДБП» работает по всем направлениям: от экскурсий по Уралу, поездок по России до выезда за границу.

Основной штат сотрудников агентства представлен в лице директора Ларионовой Натальи Ивановны, двух менеджеров, бухгалтера, курьера. Острую же необходимость в дополнительных трудовых ресурсах руководство «ДБП» испытывает в период апрель-июнь, когда вопросы, куда отправить детей на лето, где самим провести отпуск становятся весьма актуальными. В этот момент агентству приходится прибегать к помощи временных наемных работников (зачастую ими являются студенты).

Организационную структуру рассматриваемого агентства можно представить в виде следующей схемы:

Директор

«ДБП»

Курьер

Менеджер

Бухгалтер

Менеджер

Формально все документы подписываются директором и согласовываются с ним.

Глава фирмы использует демократический стиль управления, что проявляется в следующем: полномочия делегируются с удержанием ключевых позиций у директора, принятие решений разделено по уровням на основе участия, коммуникация осуществляется активно в двух направлениях (прежде, чем принять какое-либо решение, директор советуются с менеджерами: они совместно решают, как лучше поступить в той или иной ситуации).

Проведем маркетинговый анализ для «Детского бюро путешествий». Рассмотрим элементы комплекса маркетинга (4Р): place, product, price, promotion.

В мае 2006 года «ДБП» отметило свой 10-летний юбилей. Рассматриваемая туристическая фирма занимает особую нишу на рынке туризма: она работает с индивидуальными туристами, семьями, а главное, специализируется на организации детского отдыха. Это отличает ее от многочисленных конкурентов и значительно расширяет границы деятельности. «ДБП» имеет лицензию на осуществление как агентской (т.е. покупает путевки у крупных туристических операторов, например, Natalie Tours, TEZ TOUR, и других агентств), так и операторской деятельности (т.е. само разрабатывает и организует туры). Однако, это небольшое агентство и его доля на рынке в масштабах города достаточно невелика.

Следует отметить, что конкуренция в сфере организации детского отдыха значительно ниже, чем в туризме вообще. Организацией детского отдыха занимается сравнительно небольшое количество агентств. Причиной этого является трудоемкость работы в этой сфере, связанная, во-первых, с тем, что нужно собрать детские группы; во-вторых, заранее продумать направления; в-третьих, вовремя собрать все документы; в-четвертых, сама по себе работа с детьми весьма специфична; в-пятых, на плечи сотрудников ложится грандиозная ответственность за чужих детей и т.д. С «ДБП» активно сотрудничают туристические агентства не только города Екатеринбурга и Свердловской области, но и других областей. И если к последним приходят туристы, которым необходима, к примеру, путевка в лагерь для ребенка, то менеджеры обращаются к «ДБП». Таким образом, в сознании клиента остается далеко не бренд «Детского бюро путешествий», а название сторонней фирмы, продавшей путевку. Хотя тур полностью разрабатывается, формируется и организовывается именно «ДБП». Но это отнюдь не означает, что у рассматриваемой туристской компании нет базы постоянных клиентов. «ДБП» создает туры для детей по Уралу (лагеря, экскурсии и пр.), по России, за границу, а также занимается приемом иногородних туристических групп, которые желают познакомиться с историей и достопримечательностями г.Екатеринбурга.

Что касается ценовой политики, то «ДБП» старается добиться оптимального сочетания цены и качества. Есть лагеря, рассчитанные на средний класс, например, «Лесовичок»; для более состоятельных семей – это, например, «Хилтон» или частные программы. Если говорить о ценах на прием в Екатеринбурге, то у «ДБП» они примерно на 10% ниже, чем у конкурентов. Например, программа пребывания иногородних школьных групп в Екатеринбурге на 3 дня/2 ночи у «ДБП» стоит около 3800 рублей, тогда как конкуренты выставляют сумму в 4500 рублей. Причем, условия проживания у них не лучше, а экскурсий зачастую меньше.

Таким образом, «Детское бюро путешествий» занимает свое особое место на рынке туризма, самостоятельно разрабатывает и организует уникальные туры, выставляет выгодные цены, имеет квалифицированный персонал. Но вместе с тем мало кто из жителей г.Екатеринбурга знает о деятельности этой фирмы (знаком с таким брендом, как «Детское бюро путешествий»). Расширение клиентской базы происходит достаточно медленно. ***Это связано с тем, что «ДБП» не занимается активной рекламной деятельностью, у него нет четко спланированной и продуманной рекламной кампании.***

Известно, что организации должны не просто производить хорошие товары (услуги), они должны ***информировать потребителей*** ***об их преимуществах и тщательно позиционировать их в восприятии потребителей***. При этом методы продвижения могут быть различными: реклама, выставки, PR, прямые продажи, и др.

Прежде всего, любое предприятие должно умело использовать одно из основных средств массового продвижения товаров (услуг) – рекламу. Реклама – любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг, которую заказывает и финансирует определенный спонсор[[1]](#footnote-1).

«Детское бюро путешествий» - сравнительно небольшое туристическое агентство, финансовых средств на рекламу оно выделяет немного. Рекламный бюджет «ДБП» не позволяет агентству использовать телевизионную, которая связана с внушительными денежными вложениями. По причине ограниченности финансовых возможностей фирмы подобные методы продвижения не применяются на практике.

Что же касается других медиа-средств, то у «ДБП» был опыт размещения рекламы на радио, но желаемого эффекта она не произвела, поэтому этот вариант рекламы был исключен.

В основном, рекламу своих услуг оно публикует в газетах («Ва-Банкъ», «Открой свой мир», детская газета «Тихая минутка» и др.). Поскольку они охватывают большую аудиторию, обладают высокой информативностью, оперативностью, и что не менее важно для «ДБП» - стоимость размещения рекламы в газете достаточно низкая. Исходя из этих соображений, руководство «ДБП» посчитало данный вид медиа-средства наиболее оптимальным местом для размещения своей рекламы.

С целью выяснить, какая реклама является наиболее эффективной, всем клиентам, звонившим в офис, задавался вопрос: откуда вы о нас узнали. Подавляющее большинство источником информации называло газету «Ва-Банкъ», другие говорили, что узнали о «ДБП» через знакомых. Но такая реклама в незначительной степени способствует расширению клиентской базы.

Итак, определить ***суть ситуации***можно следующим образом: малоизвестность Туристской Компании «Детское бюро путешествий» и, как следствие, крайне медленные темпы расширения клиентской базы.

**1.2. ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИН СЛОЖИВШЕЙСЯ СИТУАЦИИ**

Отсутствие четко спланированной и продуманной рекламной кампании является ***причиной*** малоизвестности Туристской Компании «Детское бюро путешествий».

В данном случае причина определяет тему проекта (его генеральную цель).

**1.3. ФОРМУЛИРОВКА ПРОБЛЕМЫ**

***Проблема:***как провести рекламную кампанию для туристической фирмы «Детское бюро путешествий»?

**1.4. ОБОСНОВАНИЕ АКТУАЛЬНОСТИ ПРОБЛЕМЫ**

Малоизвестность Туристской Компании «Детское бюро путешествий» и крайне медленные темпы расширения клиентской базы, особенно в условиях высокой конкуренции на рынке туризма, ставят под угрозу существование и рентабельность самой организации в целом. Таким образом, ***актуальность*** обозначенной выше проблемы вполне очевидна: именно разработка рекламной кампании позволит разрешить сложившуюся проблемную ситуацию.

**1.5. ВЫЯВЛЕНИЕ ХАРАКТЕРА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ**

У «ДБП» ***был опыт размещения рекламы*** на радио, но желаемого эффекта она не произвела, поэтому этот вариант рекламы был исключен.

В основном, рекламу своих услуг оно публикует в газетах «Ва-Банкъ», «Открой свой мир», детская газета «Тихая минутка». Но это лишь единственные шаги в рамках рекламной деятельности «ДБП». Более того, такая реклама была далеко не профессиональна: рекламой в «ДБП» занимались менеджеры по туризму, у которых нет специального образования в этой сфере; выбор медиа-средств делался спонтанно, без специальных расчетов; количество и сроки подачи рекламной информации в СМИ устанавливались без необходимого анализа. В итоге, такого рода реклама дает лишь минимальный результат, тогда как профессиональный подход к делу позволяет добиться большего эффекта при том же уровне затрат.

**1.6. ОПИСАНИЕ ВОЗМОЖНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПРОБЛЕМЫ**

Важно отметить, что проблема ***проекта носит стратегический характер****,* что можно доказать установлением причинно-следственных связей между явлениями. Эти связи позволяют обнаружить те последствия, которые возможны в случае, если проблема не будет решаться и далее.

Итак, попробуем построить цепочку каузальных связей: нет рекламной кампании у туристической фирмы «Детское бюро путешествий» - малоизвестность организации - крайне медленные темпы расширения клиентской базы - маленькие объемы продаж – небольшая прибыль – неконкурентоспособность фирмы - завершение деятельности организации.

Иначе говоря, проблема проведения рекламной кампании рассматриваемой организации требует решения. В противном случае, туристская фирма «Детское бюро путешествий» не сможет удерживать конкурентоспособные позиции и уйдет с рынка. Таким образом, данный проект по проведению рекламной кампании для «ДБП» просто необходим.

**2. ФОРМУЛИРОВКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА**

**2.1. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЗАМЫСЛА ПРОЕКТА**

Описание стратегических приоритетов проекта связано с ответами на следующие вопросы:

1). что необходимо изменить в ситуации?

2). в каком направлении надо менять ситуацию?

3). что будет сделано для изменения ситуации?

4). какова будет ситуация после определенных действий?

5). почему именно эти действия (эта стратегия) являются наиболее эффективными?

В Туристской Кампании «Детское бюро путешествий» проблемная ситуация заключается в малоизвестности самой фирмы и крайне медленных темпах расширения клиентской базы. В данном случае, необходимо, чтобы максимально большее количество потенциальных потребителей узнало о существовании на туристическом рынке г.Екатеринбурга такого туристического агентства, как «Детское бюро путешествий». Данный проект направлен на проведение рекламной кампании рассматриваемой организации. Рекламная кампания – комплекс взаимосвязанных рекламных мероприятий, охватывающих определенный период времени, и предусматривающий применение рекламных средств в рамках маркетинговой стратегии.

После реализации проекта увеличится число потенциальных потребителей, осведомленных о деятельности «Детского бюро путешествий», что, в свою очередь, повлечет расширение клиентской базы «ДБП».

Итак, подробнее остановимся на самой рекламной кампании.

*Цель рекламной кампании*: сделать бренд «Детское бюро путешествий» более известным (т.е. увеличить число людей, осведомленных о деятельности данной фирмы).

*Задачи*:

* добиться максимального охвата целевой аудитории;
* проинформировать потенциальных потребителей о существовании на туристическом рынке такого туристического агентства, как «Детское бюро путешествий»;
* создать устойчивое положительное мнение клиента об образе, реноме, авторитете фирмы, предоставляемых ею туристских услугах.

*Методы:*

* реклама в газете («Наша Газета»);
* наружная реклама (растяжка);
* реклама в специализированном журнале (журнал «Здоровье школьника»);
* участие в специализированной туристической выставке.

*Тип рекламной кампании:*

* По территориальному охвату - локальная;
* По объекту рекламирования - фирма;
* По интенсивности воздействия – ровная (т.е. равномерное распределение мероприятий на протяжении всей рекламной кампании);
* По целям – утверждающая (увеличение, рост сбыта);
* По использованию средств рекламы – комплексная.

Сроки рекламной кампании: с сентября 2007 года по конец ноября 2007 года.

Выбор указанных сроков обусловлен значительным снижением спроса на туристические услуги в осенний период. В данном случае рекламная кампания, направленная на повышение известности бренда «ДБП», может также привлекать внимание туристов, уже работавших с «ДБП», и напоминать им о фирме и предлагаемых ею услугах. Тем самым, данная рекламная кампания может предотвратить и значительное снижение спроса на туристические услуги в «несезонное время» (лето в туризме считается «сезоном»). Более того, огромный объем работы в летний период требует от работников туристических агентств сосредоточенности на продаже туров, обслуживании большого числа клиентов и т.д. Поэтому серьезно подойти к рекламной деятельности летом менеджеры не могут. У них нет на это ни физических возможностей, ни времени. Осенью работы намного меньше и не только можно, но и нужно заняться рекламной деятельностью именно в этот период, устанавливая контакты с рекламными агентствами, СМИ и т.д. К тому же специализированные туристические выставки проходят весной (середина апреля) и осенью (как раз, примерно, в середине ноября).

Рекламный бюджет определяется с учетом возможностей фирмы.

Целевая аудитория данной рекламной кампании - родители и дети разного возраста.

Потенциальный потребитель в наших глазах – это семьи с детьми, организованные детские группы.

Географический фактор - это жители города Екатеринбурга.

Поведенческий фактор – желание приятно провести время и отдохнуть.

Психографический фактор - дети предпочитают веселые мероприятия, увлекательные игры, общение; взрослые – обеспечить своему ребенку интересный и безопасный отдых.

Медиапланирование

*Газета*

Одной из задач данной рекламной кампании является максимальный охват аудитории. «Наша Газета» была выбрана в качестве носителя рекламы «Детского бюро путешествий», потому что у нее самый большой охват аудитории Екатеринбурга на протяжении многих лет, который практически полностью повторяет состав населения.

Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) представляет данные о том, какую прессу предпочитают и к каким темам публикаций проявляют наибольший интерес, сообщили АБН  в пресс-службе центра.

Лидер рейтинга читаемых газет — местные газеты общественно-политического характера. Доля читателей этого вида прессы осталась неизменной с 2002 г. — 35%. Зато за три года резко сократилась (с 38 до 30%) доля россиян, предпочитающих общероссийские общественно-политические еженедельники («Аргументы и факты», «Литературную газету», «Московские новости» и т. п.). Возрос интерес и к рекламным изданиям, центральным и местным (с 19 до 24%). Женщин больше интересуют бытовые темы и полезные советы (54 против 34%), светская жизнь и развлечения (19 и 10%), культура и искусство (14 и 8%). Молодежь 18—24 лет в гораздо большей мере, чем пенсионеры, интересуется криминальной хроникой (40 против 23%), светской жизнью и [развлечениями](http://click.begun.ru/kick.jsp?url=4vrJyL1An-I1w1I15p5f3SIpDZTcihCSkXY35Z6k8xAe5hTAEhAsAsCZo6UNbgGZypdY510C-wWR_s7wIxhhdZc5fnmHz2gmUGJUpeuGUF1ehXkThNi1KsZgjsmgFZo7NKtZk7AGEy8RZBJd2KVJCOqNgVlCMYczKrVfh9aB8KxLZkAaUUwOT-eXHVQy46eR_rk7L5pWiMyR_joF7Hwbrumdy3_kp91ur4tkLBi_NsR7SzYJhCJwfwMji79TcrZYxgNy06EpYbNP_uVCXRgByCGh8d4zAr7KwIs00zgFgv56Fa4ILBtzGsKZX_WWytqcfm-3QKTOS3CM7InPsxLy_ScmnbBTCfzTXXsrfnFKCb-uUydbRBMpiet35msJEhrPttwpZxC1d2w) (32 против 5%), [спортом](http://click.begun.ru/kick.jsp?url=4vrJyDKtS4FWoDFWhf08vkFKbve_6XPx8hVUhv3HkHPcCYZe4HbqhKQ9QxFFFTLz6hvOpsvzGMp8_GNSIzkfrnhoBjQq5ZkslW-8LYnPim_4q1BusS6-S62zDa-7vtTiQj3HSITqx_P8ej3-mbDmDZLwCO-Uvi9JhdG8ORBWSWrItAQCSP8XzMwmRRUGkhqz-kC3nDS6n3GTv_k4-srf5pEiZiG4bT5XXvdX-YS-U9kvPSwDjO7JnBaA7WXWKZMDAtqCpJtC6Hj7rw9t49yFsn6GR4aRussQqwUKxuppMd-d-m6O0cPc5I0NWelsDzN_Bxj2uIDRVMQr7TBpu9h3m43XMVQUIL2yQbGGLyHeFL-P7qqNVKUcrwQw3hU3Csg1yuY_2PYHLSk) (25 против 3%), рекламой (14 против 1%).

«Наша Газеты» - трижды лауреат премии «Тираж-рекорд года» в номинации «Лучшая региональная рекламная газета России». Тираж «Нашей Газеты» - 420 000 экземпляров – самый большой тираж городского издания (\*кроме Москвы и Санкт-Петербурга). Премия вручается Тиражной службой, которая проводит добровольный аудит и сертификацию тиражей распространения периодических изданий в России.

У «НГ» самый большой охват аудитории Екатеринбурга на протяжении многих лет. В некоторые месяцы «НГ» охватывает до 70 % горожан. А ближайшего конкурента из печатных СМИ, по данным TNS Gallup Media, «НГ» опережает по охвату более чем на 15 %. (Проект TNS Gallup Media «NRS-города», декабрь-апрель, 2005). «НГ» читает весь город.

«НГ» - универсальный носитель рекламы, позволяющий найти оптимальную рекламную форму для любых рекламных задач. Предлагается более 50 вариантов: от имиджевой рекламы до публикации информации в рекламном справочнике.

«НГ» - единственная из бесплатных изданий города газета, которая предлагает размещение рекламы рядом с журналистскими материалами: статьями о важнейших городских событиях, ответами на вопросы читателей, афишей развлечений. Это обеспечивает максимальное внимание адитории к рекламе.

Структурированный как рекламный справочник, блок НГ «Витрина» предлагает минимальные цены на рекламу из бесплатных газет-справочников.

6 преимуществ аудитории НГ с точки зрения рекламодателя[[2]](#footnote-2)

1. НГимеет самый большой в городе охват – 66,5 %. Ее читают 864 000 жителей Екатеринбурга. Потому состав аудитории НГ практически полностью повторяет состав населения. Целевая аудитория НГ - активные жители горда в возрасте 25-55 лет. Их волнует, что происходит в городе и как это отразится на их жизни. Они имеют доходна члена семьи 4-10 тысяч рублей. Потому у них есть некоторые свободные средства, которые они смогут тратить на обустройство своей жизни.

2. Исследования показывают, что бесплатные газеты востребованы читателями. Это можно объяснить их доступностью. При этом у жителей города из бесплатных газет наибольшим спросом пользуется «Наша Газета». 94 % тех, кто получает этот еженедельник, читает его хотя бы раз в месяц, а читает каждую неделю 84 %.

Для сравнения

«Ва-банкъ»: доля читающих от получающих за месяц – 84 %, доля читающих от получающих за неделю – 78 %;

«В каждый дом»: доля читающих от получающих за месяц – 84 %, доля читающих от получающих за неделю – 72 %

3.Больше половины читателей бесплатных газет активно использует рекламу в них при выборе товаров и услуг. Причем подавляющее большинство – 49 % читателей города – делает покупки по рекламе в «Нашей Газете». По рекламе в газете «Ва-банкъ» 43 % читателей делают покупки, а по рекламе в газете «В каждый дом» - 34 %.

4. Многие читатели эмоционально привязаны к газете. 41 % аудитории НГ рады, что издание к ним приходит. 48 % аудитории считают: «То, что к нам приходит НГ, - неплохо». В целом к бесплатным газетам вполне лояльна большая часть жителей города. Но читательская лояльность к НГ самая высокая – 89 %. Это можно связать с качественным журналистским содержанием издания. Читатели считают газету информативной (65 %), интересной (69 %), полезной (72 %). Лояльность к газете «Ва-банкъ» - 70 %, к газете «В каждый дом» - 76 %.

5. Лояльность читателей выражается в более внимательном чтении газеты. Почти 50 % читателей НГ сообщили исследователям, что читают внимательно практически всю газету. Также «Наша Газета» опередила другие бесплатные издания по длительности чтения (16 минут) и по количеству обращений к одному номеру – в среднем 1,4 раза (не считая обращения к телепрограмме). Поскольку НГ читают внимательнее, дольше и чаще, то и рекламу замечают больше. 36 % читателей газеты «Ва-банкъ» и «В каждый дом» внимательно читают почти всю газету.

6. «Нашей Газете» читатели больше доверяют. НГ заслужила определенный авторитет у читателей, и это способствует большей эффективности рекламы. Информация в НГ доверяет 54 % читателей. Информации в «Ва-банке» доверяет 36 % читателей, в газете «В каждый дом» - 41 %.

«Наша Газета» состоит из 3-х блоков: Город возможностей, Витрина, Свободное время.

Газета «Ва-банкъ» - это рекламное издание. «Наша Газета» - рекламно-информационное издание. Лояльность аудитории к НГ выше чем к «Ва-банку».

Тираж газеты «Ва-банкъ» 344 000, а блока «Витрина» - 320 000. Но «Витрина» является частью интересной и полезной «Нашей Газеты», поэтому вероятность того, что читатель заберет из почтового ящика домой именно этот справочник, больше. А значит, заглянет он, скорее всего, именно в него.

В «Ва-банке» очень много рекламной информации, в частности, рубрика «туризм» занимает 4 полосы. Обилие рекламы туристических фирм приводит к тому, что потребителю трудно разобраться в представленной информации, от которой просто начинает «рябить в глазах». В блоке «Витрина» рубрика «отдых, туризм» занимает лишь одну полосу. Читатель легко может проанализировать все имеющиеся объявления, а наша реклама «не потеряется» среди других рекламных объявлений, как это происходит, например, в «Ва-банке». То есть обязательно будет замечена!

НГ с блоком «Витрина» распространяется среди наиболее состоятельной аудитории. То есть среди нашей потенциальной аудитории, поскольку людям с низким уровнем дохода приходится задумываться о насущных проблемах, а на отдых у них просто нет средств.

«Витрина» - второй блок еженедельника «Наша Газета». Это рекламный справочник товаров и услуг.

Объем: 12-16 полос.

Тираж: 320 000.

Жители города читают блок «Витрина», чтобы выбрать, где совершить необходимую покупку; чтобы спланировать покупки на будущее; чтобы сориентироваться на рынке, изучить предложения по ассортименту, по ценам, узнать, в каких магазинах проводятся акции и предлагаются скидки.

С помощью блока «Витрина» можно решить такую задачу, как быстрое увеличение объема розничных продаж при ограниченном рекламном бюджете.

Преимущества блока «Витрина» как рекламоносителя:

- расценки на размещение рекламы в блоке «Витрина» - самые низкие среди бесплатных рекламных газет;

- «Витрина» является частью интересной и полезной «Нашей Газеты», поэтому вероятность того, что читатель заберет из почтового ящика домой именно этот справочник, больше. А значит, заглянет он, скорее всего, именно в него.

- «Витрину» читают те, кто готов сделать покупку «уже сегодня». Но читатель НГ может изучить интересные ему рубрики «Витрины», просто просматривая газету. То есть этот блок читают также те, кто о покупке пока только думает и присматривается к рынку.

Зоны распространения: районы Екатеринбурга с наибольшей потребительской активностью и более высокодоходными жителями - Центр, Ботанический, ЖБИ, Заречный, Юго-Западный, Синие Камни, Уралмаш, ВИЗ.

«Витрина» распространяется среди 50 % людей, имеющих доходы от 5 000 руб., среди 28 % людей, имеющих доходы от 7000 руб.

Рубрики блока «Витрина»: двери и окна; красота, здоровье; компьютеры; мебель, фурнитура; отдых, туризм; бытовая техника; работа, учеба; финансы; одежда, обувь; связь; стройка, ремонт; объявления.

Содержание рубрики «Отдых, туризм»: отдых и лечение в России и за рубежом, курорты, пансионаты, дома отдыха, авиа- и ж/д билеты, загранпаспорта, визы, обучение за рубежом, детский отдых.

Аудитория этой рубрики[[3]](#footnote-3) – 17 % аудитории «Нашей Газеты» использует ее при выборе туристических путевок. А еще 7 % - при выборе товаров для спорта и отдыха.

«Нашу Газету» курьеры разносят в пятницу и первую половину субботы. Читатели могут планировать покупки и развлечения на уик-енд и следующую неделю с помощью информации НГ. Большинство покупок люди совершают в выходные. А значит, эффект от рекламы в НГ становится сильнее.

Высокое качество работы курьеров обеспечивает доставку всего тиража «Нашей Газеты».

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | **Рейтинги изданий (средняя аудитория одного номера печатного издания)** | | | | | | **Рейтинги ЕЖЕДНЕВНЫХ ГАЗЕТ**  Рейтинги печатных изданий, приведенные на основе исследования прессы. | **Рейтинги ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫХ ГАЗЕТ**  Рейтинги печатных изданий, приведенные на основе исследования прессы. | | | **Рейтинги печатных СМИ приведены на основе исследования** [**MEDIA monitor**](http://www.mediaplan.ru/monitorabout-m.php) | | | |  | | | |

**Rating**  - размер аудитории, видевшей или слышавшей конкретно взятую программу, читавшей журнал, газету и тому подобное в заданный промежуток времени по отношению к общему количеству населения.

Rating «Нашей Газеты», состоящей из двух блоков 38,8 пунктов.

Rating блока «Нашей Газеты», состоящей из трех блоков, включая блок «Витрина» 29,1 пунктов.

Rating «Ва-банкъ» 19,6 пунктов.

Rating «В каждый дом» 20 пунктов.

**CPT (cost per thousand)**- стоимость охвата реальной (определенной исследованиями) тысячи представителей читательской, зрительской или слушательской аудитории либо населения в регионе распространения данного СМИ.

Расценки на размещение рекламы в блоке «Витрина» представлены в приложении 1.

При размещении рекламы один раз в выпуске, то есть раз в неделю:

CPT («Наша Газета»с блоком «Витрина»)=стоимость размещения рекламы/N потенциальных зрителей = 2200/576000 =0,004 рубля.

СРТ («Ва-банкъ»)=2200/516000=0,005 рубля.

**GRP (gross rating points)**- суммарный рейтинг, он же любимый инструмент отечественного медиапланирования. Он представляет собой процент населения, подвергнутый рекламному воздействию или, другими словами, общую массу этого воздействия. Общий месячный GRP= 4 блока \* 29,1 = 116,4 пунктов.

Таким образом, реклама в газете будет размещаться в форме блока, в котором будет содержаться название организации, перечень основных направлений деятельности. Сама реклама будет выполнена в ярких цветах, а также будет присутствовать символический логотип «Детского бюро путешествий» - «дети». К несомненным достоинствам такой рекламы относится: массовость, доступность прессы из-за высокого тиража; высокая оперативность; ненавязчивость; многоразовость использования; высокая информативность. Если говорить о ее «минусах», то здесь можно отметить значительный процент бесполезного тиража, визуальная конкуренция между объявлениями, низкое качество печати.

*Журнал*

Журналов, посвященных детскому отдыху, сравнительно немного. Журналы для родителей – это «Мама это Я», «Журнал для родителей», «Малыш и Я». Но целевая аудитория таких журналов – молодые мамочки, у которых родился первый ребенок, или молодые женщины, которые готовятся стать мамами. Здесь даются рекомендации по уходу за «грудничками», малышами. О детском отдыхе здесь не идет и речи.

Пожалуй, единственный журнал, посвященный детям школьного возраста, имеющийся в продаже в наших «Роспечатях» - это журнал «Здоровье школьника». Поэтому в качестве носителя рекламы «Детского бюро путешествий» был выбран именно этот журнал. Стоит он в районе 45 рублей, что вполне доступно для любой категории населения.

Ежемесячный журнал "Здоровье школьника" - проект Издательского дома [МЦФЭР](http://www.mcfr.ru/).

«Здоровье школьника» - новый журнал о психологии взросления и физическом развитии детей, о возможностях современной медицины, о взаимоотношениях родителей, детей и учителей, о досуге и здоровом образе жизни.

Журнал ориентирован на широкий круг читателей, и в первую очередь, на родителей детей школьного возраста. Это как раз наша целевая аудитория.

Тираж данного журнал 100000 экземпляров.

Журнал «Здоровье школьника» состоит из четырех постоянных разделов: **«Годы взросления»** (актуальные психологические проблемы детского и подросткового возраста), **«Школьный мир»** (проблемы обучения и воспитания ребенка), **«Медосмотр»** (физическое здоровье ребенка, профилактика и лечение различных заболеваний), **«Стиль жизни»** (семейный досуг и здоровый образ жизни).

Создание журнала - сложный процесс, в который вовлечены люди самых разных профессий: редакторы, фотографы, верстальщики, корректоры. Все они трудятся, стараясь сделать журнал "Здоровье школьника" максимально интересным и полезным

Главная цель отдела рекламы журнала «Здоровье школьника» - донести до потенциального покупателя нужную для него информацию: комплексно, доступно, наглядно. Дать широкому кругу людей возможность узнать о предложениях широкого спектра товаров и услуг для образования и здоровья детей и подростков.

В журнале «Здоровье школьника» под одной обложкой собрана исчерпывающая информация о компаниях, специализирующихся на услугах для детей и подростков. С помощью журнала родители могут выбрать для своего ребенка медицинское или образовательное учреждение, найти сведения о магазинах одежды и обуви, спортивных секциях и клубах, лингвистических центрах и курсах развития речи, отдыхе. Досуг для детей, советы по выбору качественных и безопасных игрушек, мебели и аксессуаров, консультации психологов, юристов, педагогов, сценарии детских праздников, театральная и цирковая афиша, – все это в новом журнале для родителей «Здоровье школьника».

По данным **исследования** [**MEDIA monitor**](http://www.mediaplan.ru/monitorabout-m.php): Rating журнала «Здоровье школьника» 1,1 пунктов.

Расценки на размещение рекламы в журнале "Здоровье Школьника" на 2006 год представлены в приложении 2

СРТ=10000/210000=0,05 рубля.

То есть стоимость охвата реальной тысячи представителей читательской, аудитории составляет 0,05 рубля.

GRP = 1\*1,1 = 1,1 пункт.

Вообще журнал – узкосегментированное средство рекламы. Реклама в журнале высокоинформативна, высокохудожественна, обладает хорошим полиграфическим качеством.

*Наружная реклама*

Помимо газетно-журнальной рекламы будет использована наружная реклама: растяжка на перекрестке улиц Малышева-Восточная, это рядом с офисом туристской компании «Детского бюро путешествий» (в направлении в центр города на радиальных магистралях и в направлении из центра города на радиальных магистралях). Это позволит заинтересовавшимся людям сориентироваться и понять, где находится данное агентство.

Исследовательский холдинг ROMIR Monitoring провел исследования в марте 2005 года, которые были посвящены изучению отношения россиян к рекламе. В исследовании приняли участие 1600 человек в возрасте от 18 лет и старше в более чем 100 городах и населенных пунктах России. Кроме вопросов, касающихся рекламы на ТВ, радио, в прессе и участникам исследования также были заданы вопросы о наружной рекламе.

Респондентам был задан следующий вопрос:Какие из перечисленных видов наружной рекламы Вы видели в последнее время? (%)

Ответы на него распределились следующим образом (Поскольку респонденты могли дать несколько вариантов ответа, то общая сумма не равна 100%. Две трети респондентов (65%) в последнее время видели рекламные щиты на улицах своих городов. Причем наиболее внимательны в такого рода рекламе респонденты малых (до 100 тыс. человек) и крупных (500 тысяч — 1 млн человек) городов — по 73%.

В ходе исследования была выявлена следующая зависимость: чем моложе респонденты, тем чаще они замечают и обращают внимание на разного рода [наружную](http://click.begun.ru/kick.jsp?url=4vrJyOcqgY9Yrj9Yi_MysE9EYPmx533__BtaiPPJnn16gGUT7YSebK7JzQjYPNSQw55R7lQL8gwiCQ5CLIj0LlrSftUy0x9todHz__wryMiY2p5c7mBrkLwnsQWiSbYG7rlJEYKYr3ej9cOxDUFwFZB2E1Lwfp49OD3GvY612lMmn0xPTbS5FCekw_5ZXwYYi5ZphhEvrQe-argNluHc_94Ci81ZYYwslOPbx9xWkO0VbhJE0qbMEyPRJ8LbxLySZTmw1P6OVdqhmMXaornT1fBXtFsHvATKjscAZegzk7t1cxG_HrRPo4ogHKvxuj18oZRgjxXtrrfzTSOiq9Q7Pq8-yPhrRCcSmTSvGZxXaIECgDN3lmGaPOWb9oDjJcGkZuNzov4Y9nCREmIJS8S7-XDVYXepTGquLafflQe5d5qmDuc0b-l89012Ue6mfls9eEv7dopDXJiq5EViDuiJeg) рекламу. Так, например, рекламные щиты на улицах видели 78% опрошенных в возрасте от 18 до 24 лет. В старшей возрастной категории — от 60 и лет и старше — таковых насчитывается 48%.

Исследование также показало, что на наружную рекламу чаще обращают внимание респонденты с высоким уровнем дохода и реже с низким. Например, рекламные щиты в последнее время видели 74% респондентов из высокодоходной группы и 57% опрошенных в категории со скромным уровнем достатка.

Участникам опроса также был задан вопрос о полезности или бесполезности информации, почерпнутой ими из наружной рекламы. Мнения респондентов разделились в соотношении один к двум — треть опрошенных сказали, что наружная реклама была для них в той или иной степени полезна, а две трети респондентов ответили, что информация, размещенная на наружных носителях, была для них бесполезна.

При этом более полезной наружная рекламы была именно для тех категорий респондентов, которые чаще на нее обращают внимание, а это, как было сказано выше, молодые люди от 18 до 35 лет — в среднем в 40—43% случаев. В старшей возрастной категории о пользе наружной рекламы говорили 25—30% опрошенных.

Подводя общие итоги исследования, ROMIR Monitoring утверждает, что наружная реклама в большей степени привлекает внимание молодых респондентов — самую активную, работающую часть населения, имеющую средний и высокий уровень дохода. Наша целевая аудитория – это как раз активные, работающие люди (имеющие детей) со средним и высоким уровнем дохода.

В целом наружная реклама является достаточно эффективным средством для распространения информации о турах, поскольку рассчитана на восприятие широкими слоями населения, обладает долговременностью воздействия, обеспечивает частый и принудительный контакт. Но срок изготовления такой рекламы достаточно большой, а состояние рекламы необходимо постоянно контролировать (она «страдает» из-за погодных условий).

*Выставка*

Ежегодно в конце ноября в г.Екатеринбурге проводится специализированная туристическая выставка, в которой «Детское бюро путешествий» будет принимать непосредственное участие. Такие выставки представляют туристскому предприятию очень широкие возможности одновременного распространения и получения широкого спектра экономической. Организационной, технической, коммерческой информации при относительно доступной ее стоимости[[4]](#footnote-4). Участие «ДБП» в такой выставке будет представлять собой единый комплекс таких приемов и средств продвижения услуг, как печатная реклама (брошюры, календари, проспекты, листовки), пропаганда, личная продажа (работа стендистов), стимулирование сбыта (раздача сувениров, лотереи, конкурсы).

Реклама туризма чаще всего использует следующие средства: прессу, наружную рекламу, телевидение, радио, почтовые отправления, сувенирную рекламу и тд.

Таким образом, для продвижения бренда «Детское бюро путешествий» мы выбрали такие средства, как газетно-журнальная реклама («Наша Газета», журнал «Здоровье школьника»), наружная реклама (растяжка на пересечении улиц Малышева-Восточная), участие в специализированной выставке.

Медиа-план

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Медиаканал | Медианоситель | Рекламный продукт | Ед.  Изме  рения | Цена  ед.изме  рения | Кол-во выходов | Сумма | период |
| Газета | «Наша Газета» | Рекламный модуль | Кв.см  (3,8\*3,8 см) | 2200  руб | 5 | 11 000  руб. | 19.09.07-19.10.07 |
| Журнал | «Здоровье школьника» | Рекламный блок | 1/16 полосы | 10 000  руб | 2 | 20 000  руб. | 20.09.07-20.10.07 |
| Наружная реклама | Баннер | Растяжка | 2 м \*70 см | 15 000 руб | 1 | 15 000 руб. | С 10.10.07 |
| **Участие в специализированной выставке** | | | | | | | |
|  |  | Площадь на выставке | 2м\*2м | 36 000 руб | 1 | 36 000 руб. | 14.11.07 |
| печатная реклама | брошюра | проспект | Шт. | 40 руб | 300 | 12 000 руб | 06.11.07 |
| календарь | Рекламная иформация+календарь | Шт. | 1,5 руб | 3 000 | 4500 руб. | 06.11.07 |
| листовка | Общая информация | Шт. | 2 руб. | 1 000 | 2 000 руб. | 06.11.07 |
| Сувенирная продукция |  | ручка | Шт. | 6 руб. | 300 | 1800 руб | 06.11.07 |
|  | блокнот | Шт. | 15 руб. | 200 | 3 000 руб. | 06.11.07 |
|  | наклейка | Шт. | 2,5 руб. | 200 | 500 руб | 06.11.07 |

Итого: 105 800 руб.

Таким образом, общая сумма расходов на изготовление рекламной продукции и участие в выставке составляет 105 800 рублей.

Итоговыми документами позиции 2.1. являются:

- Устав проекта – первый официальный документ проекта, признающий наличие проекта в организации и дающий право менеджеру проекта привлекать необходимые ресурсы;

- План управления проектом – сводный документ, кратко описывающий основные подсистемы проекта (план управления временем, план управления стоимостью, план управления персоналом, план управления рисками).

*Устав проекта*

Название проекта: Проведение рекламной кампании для туристической фирмы «Детское бюро путешествий».

Инициатор проекта: руководство туристической фирмы «Детское бюро путешествий».

Дата утверждения проекта: 2 декабря 2006 года.

Обоснование инициации проекта: малоизвестность туристической фирмы «Детское бюро путешествий»и как следствие, крайне медленные темпы расширения клиентской базы.

Стратегические цели проекта: максимально охватить целевую аудиторию туристической фирмы «Детское бюро путешествий», проинформировав ее о существовании на туристическом рынке Екатеринбурга такой фирмы как «ДБП» и ее услугах.

Результаты проекта: увеличение числа людей, осведомленных о деятельности «ДБП», расширение клиентской базы «ДБП».

Продукты проекта: реклама в газет, журнале, наружная реклама, организация участия «ДБП» в специализированной выставке.

Окружение проекта: рекламное агентство, издательский дом, редакция газеты и журнала, организаторы выставки.

Ограничения проекта: финансовые (расходы на рекламную кампанию не должны превышать 150 000 рублей).

Временные рамки проекта: работы по проекту не должны занимать более 3-х месяцев.

Целевые показатели и критерии успеха проекта: финансовая реализуемость проекта, увеличение товарооборота после проведения рекламной кампании, небольшой период окупаемости проекта.

Суммарные расходы: 118 800 рублей.

*План управления проектом*

План управления временем:

- определение перечня работ;

- определение последовательности работ;

- оценка продолжительности работ;

- разработка расписания (разработка диаграммы Ганта и сетевого графика);

- разработка календарного плана мероприятий.

План управления командой:

- характеристика состава команды;

-составление матрицы ответственности;

-составление штатно-должностного расписания.

План управления стоимостью:

- оценка стоимости проекта;

- установление показателей затрат на реализацию проекта;

- контроль стоимости проекта на стадии его реализации.

План управления рисками:

- идентификация рисков;

-классификация рисков;

-оценка рисков;

-выбор методов управления рисками;

- организация процесса минимизации рисков.

**2.2. РАЗРАБОТКА ЦЕЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ ПРОЕКТА**

Целевая структура – иерархия целей и задач проекта, представленная в графической модели под названием «дерево целей» и текстовом описании.

«Дерево целей» включает в себя 4 уровня:

1 уровень. Генеральная цель (описание конечного результата; то, что должно быть достигнуто).

2 уровень. Общие цели (основные направления деятельности; на что и на кого направлен проект).

3 уровень. Специфические цели (основные формы работы, которые обеспечивают основные направления деятельности).

4 уровень. Задачи (формулировка конкретных работ по проекту, которые могут быть выполнены определенными людьми, в определенные сроки, определенным образом).

Для того чтобы Туристская Компания «Детское бюро путешествий» стала более известна и расширяла свою клиентскую базу, ей необходимо провести рекламную кампанию. Поэтому, чтобы реализовать генеральную цель (проведение рекламной кампании), необходимо организовать рекламу, организовать участие в специализированной выставке.

**Проведение рекламной кампании**

**1 2**

**Организация рекламы Организация участия**

**в специализированной выставке**

**1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3 Реклама в газете Реклама Наружная реклама Нормативно- Подготовка Участие в**

**в специализированных (растяжка) правовое к участию в спец.**

**журналах обеспечение специализированной выставке**

**выставке**

**1.1.1 – 1.1.10**

**1.3.1 – 1.3.10**

**1.2.1 – 1.2.10 2.1.1 - 2.1.6 2.3.1 – 2.3.5**

**2.2.1 – 2.2.15**

**1.1. Реклама в газете**

1.1.1. Проведение переговоров с редакцией газеты

1.1.2. Заключение договора

1.1.3. Создание макета рекламы

1.1.4. Обсуждение макета рекламы

1.1.5. Внесение корректировок

1.1.6. Повторное обсуждение макета рекламы

1.1.7. Согласование и утверждение макета рекламы

1.1.8. Оплата услуг

1.1.9. Изготовление рекламы

1.1.10. Размещение рекламы

**1.2. Реклама в специализированных журналах**

1.2.1. Проведение переговоров с редакцией журнала

1.2.2. Заключение договора

1.2.3. Создание макета рекламы

1.2.4. Обсуждение макета рекламы

1.2.5. Внесение исправлений

1.2.6. Повторное обсуждение макета рекламы

1.2.7. Согласование и утверждение макета рекламы

1.2.8. Оплата услуг

1.2.9. Изготовление рекламы

1.2.10. Размещение рекламы

**1.3. Наружная реклама**

1.3.1. Проведение переговоров с рекламным агентством

1.3.2. Заключение договора

1.3.3. Создание макета растяжки

1.3.4. Обсуждение макета растяжки

1.3.5. Внесение корректировок

1.3.6. Повторное обсуждение макета растяжки

1.3.7. Согласование и утверждение макета растяжки

1.3.8. Оплата услуг

1.3.9. Изготовление растяжки

1.3.10. Размещение растяжки на улице

**2.1. Нормативно-правовое обеспечение**

2.1.1. Проведение переговоров с организаторами выставки

2.1.2. Анализ предоставленной информации

2.1.3. Заключение договора с организаторами выставки

2.1.4. Выбор места на выставочной площадке для проведения презентации

2.1.5. Информирование организаторов выставки о выбранном месте

2.1.6. Оплата выбранного места и услуг организаторов выставки

**2.2. Подготовка к участию в специализированной выставке**

2.2.1. Проведение переговоров с издательским домом

2.2.2. Заключение договора

2.2.3. Создание макетов печатной рекламы (информационных брошюр, листовок, календарей, визиток)

2.2.4. Обсуждение макетов

2.2.5. Внесение корректировок

2.2.6. Повторное обсуждение макетов

2.2.7. Согласование и утверждение макетов

2.2.8. Оплата за услуги, оказанные издательским домом

2.2.9. Изготовление печатной рекламы (информационных брошюр, листовок, календарей, визиток)

2.2.10. Доставка изготовленной печатной рекламы (информационных брошюр, листовок, календарей, визиток) в офис

2.2.11. Покупка надувных шаров и др. для украшения своего места на выставочной площадке

2.2.12. Покупка стенда для размещения печатной продукции на выставке

2.2.13. Украшение своего места на выставочной площадке

2.2.14. Доставка на свою выставочную площадку изготовленной печатной рекламы, стенда и других атрибутов, необходимых для выставки

2.2.15. Размещение всех материалов для выставки на стенде

**2.3. Участие в выставке**

2.3.1. Регистрация на выставке в качестве участника

2.3.2. Консультирование людей, подошедших к нашему стенду

2.3.3. Раздача информационных брошюр, листовок, календарей, визиток

2.3.4. Сбор необходимой информации по турам у операторов и других агентств

2.3.5. Анализ всей полученной на выставке информации

Таким образом, чтобы реализовать первую общую цель (организация рекламы), в конечном итоге необходимо разместить рекламу в газете, в специализированных журналах, разместить растяжку. Для реализации второй общей цели необходимо провести работу с организаторами выставки, подготовиться к участию в выставке, принять участие в выставке.

**3. МОБИЛИЗАЦИЯ РЕСУРСОВ**

**3.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПОВ РЕСУРСОВ**

Таблица 1

Характеристика типов ресурсов

|  |  |
| --- | --- |
| Тип ресурсов | Комментарии |
| Интеллектуальные | Необходимый уровень знаний основных субъектов проектной деятельности |
| Материальные | Наличие компьютера, выхода в сеть Интернет, факса |
| Финансовые | Совокупность собственных средств |
| Профессиональные | Сотрудники организации имеют высшее образование в сфере туризма, психологии |
| Правовые | Организация имеет Свидетельство и Лицензию на осуществление своей деятельности |
| Организационные | Необходимы специалисты по разработке, производству и размещению рекламной продукции |
| Управленческие | Менеджером проекта является директор организации. Именно он будет двигать проект. |
| Нравственно-  волевые | Социально-психологический климат в коллективе благоприятный и располагает к совместной деятельности |
| Информационные | Наличие полной информации |

Таким образом, из таблицы 1 видно, что для реализации проекта необходимы: интеллектуальные ресурсы (основные субъекты проектной деятельности должны обладать необходимым уровнем знаний в области рекламы); материальные ресурсы (наличие компьютера, выхода в сеть Интернет, факса); финансовые ресурсы, которые представляют собой собственные средства; профессиональные ресурсы (сотрудники организации имеют высшее образование в сфере туризма, психологии); правовые ресурсы (организация имеет Свидетельство и Лицензию на осуществление туристической деятельности); организационные ресурсы (необходимы специалисты по разработке, производству и размещению рекламной продукции); управленческие ресурсы (менеджером проекта является директор организации, который способен двигать проект); нравственно-волевые ресурсы (социально-психологический климат в коллективе благоприятный и располагает к совместной деятельности); информационные ресурсы (наличие полной информации о деятельности рекламного агентства, издательства).

**3.2. АНАЛИЗ РЕСУРСОВ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ИХ НАЛИЧИЯ И СПОСОБОВ ПЕРЕВОДА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ В АКТУАЛЬНЫЕ**

Таблица 2

Анализ ресурсов с точки зрения их наличия и способов перевода потенциальных ресурсов в актуальные

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Тип ресурса* | *Актуальные* | *Потенциальные* | *Способы перевода* |
| Интеллектуальные | + |  |  |
| Материальные | + |  |  |
| Финансовые | + |  |  |
| Профессиональные | + |  |  |
| Правовые | + |  |  |
| Информационные | + |  |  |
| Организационные |  | + | Обратиться за помощью к рекламному агентству, издательскому дому |
| Управленческие | + |  |  |
| Нравственно-  волевые | + |  |  |
| Информационные | + |  |  |

Таким образом, из таблицы 2 видно, что почти все ресурсы, необходимые для реализации проекта (интеллектуальны, материальные, финансовые, профессиональные, правовые, управленческие, нравственно-волевые, информационные), имеются в наличии (являются актуальными).

Единственное, что придется обратиться за помощью в разработке, изготовлении, размещении рекламной продукции к сторонним организациям (рекламному агентству, издательству, редакции журнала и газеты), то есть эти организационные единицы являются потенциальным ресурсом.

**3.3. РАЗРАБОТКА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ КОММУНИКАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПРОЕКТА**

Внешняя коммуникационная структура проекта представляет собой взаимодействие проектной команды со следующими участниками проектной деятельности (рис. 1):

- редакция газеты

- редакция журнала

- рекламное агентство

- издательский дом

Редакция газеты

- организаторы выставки

Редакция журнала

Рекламное агентство

Организаторы выставки

Издательский дом

Рис.1 Внешняя коммуникационная структура проекта

На рис.2 представлена внутренняя коммуникационная структура проекта (члены команды):

- менеджер проекта (директор)

- менеджер по туризму 1

- менеджер по туризму 2

- бухгалтер

Менеджер по туризму 2

Менеджер

по туризму 1

Бухгалтер

Рис. 2 Внутренняя коммуникационная структура проекта

Внутренняя коммуникационная структура является основой для разработки модели управления проектной команды.

**4. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА**

**4.1. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ**

Команда проекта – это группа сотрудников непосредственно работающих над проектом и подчиненных руководителю проекта.

Команда будет состоять из 4 человек:

1. директор - менеджер проекта
2. менеджер по туризму 1
3. менеджер по туризму 2
4. бухгалтер

Состав команды – это совокупность характеристик членов команды важных для её анализа, как единого целого.

Участники команды – это женщины в возрасте от 25 до 40 лет. Менеджер проекта имеет достаточно большой опыт работы в данной организации, умеет руководить персоналом, имеет навык принятия решений.

Итоговыми документами данной позиции являются:

- матрица ответственности (документ, в котором представлен функциональный набор и исполнители);

- штатно-должностное расписание проекта (документ, в котором указывается перечень фамилий, должности и сумма вознаграждения).

Таблица 3

Матрица ответственности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Задачи | Исполнители | | | |
|  | Директор | Менеджер по туризму 1 | Менеджер по туризму 2 | Бухгалтер |
| 1.1.1. Проведение переговоров с редакцией газеты |  | + |  |  |
| 1.1.2. Заключение договора | + |  |  |  |
| 1.1.4.Обсуждение макета рекламы | + |  |  |  |
| 1.1.5. Внесение корректировок | + |  |  |  |
| 1.1.6. Повторное обсуждение макета рекламы | + |  |  |  |
| 1.1.7. Согласование и утверждение макета рекламы | + |  |  |  |
| 1.1.8. Оплата услуг |  |  |  | + |
| 1.2.1. Проведение переговоров с редакцией журнала |  |  | + |  |
| 1.2.2. Заключение договора | + |  |  |  |
| 1.2.4. Обсуждение макета рекламы | + |  |  |  |
| 1.2.5. Внесение исправлений | + |  |  |  |
| 1.2.6. Повторное обсуждение макета рекламы | + |  |  |  |
| 1.2.7. Согласование и утверждение макета рекламы | + |  |  |  |
| 1.2.8. Оплата услуг |  |  |  | + |
| 1.3.1. Проведение переговоров с рекламным агентством |  | + |  |  |
| 1.3.2. Заключение договора | + |  |  |  |
| 1.3.4. Обсуждение макета растяжки | + |  |  |  |
| 1.3.5. Внесение корректировок | + |  |  |  |
| 1.3.6. Повторное обсуждение макета растяжки | + |  |  |  |
| 1.3.7. Согласование и утверждение макета растяжки | + |  |  |  |
| 1.3.8. Оплата услуг |  |  |  | + |
| 2.1.1. Проведение переговоров с организаторами выставки | + |  |  |  |
| 2.1.2. Анализ предоставленной информации | + |  |  |  |
| 2.1.3. Заключение договора с организаторами выставки | + |  |  |  |
| 2.1.4. Выбор места на выставочной площадке для проведения презентации | + |  |  |  |
| 2.1.5. Информирование организаторов выставки о выбранном месте |  |  | + |  |
| 2.1.6. Оплата выбранного места и услуг организаторов выставки |  |  |  | + |
| 2.2.1. Проведение переговоров с издательским домом |  | + |  |  |
| 2.2.2. Заключение договора | + |  |  |  |
| 2.2.4. Обсуждение макетов |  | + |  |  |
| 2.2.5. Внесение корректировок |  | + |  |  |
| 2.2.6. Повторное обсуждение макетов |  | + |  |  |
| 2.2.7. Согласование и утверждение макетов | + |  |  |  |
| 2.2.8. Оплата за услуги, оказанные издательским домом |  |  |  | + |
| 2.2.11. Покупка надувных шаров и др. для украшения своего места на выставочной площадке |  |  | + |  |
| 2.2.12. Покупка стенда для размещения печатной продукции на выставке |  |  | + |  |
| 2.2.13. Украшение своего места на выставочной площадке |  |  | + |  |
| 2.2.14. Доставка на свою выставочную площадку изготовленной печатной рекламы, стенда и других атрибутов, необходимых для выставки | + |  |  |  |
| 2.2.15. Размещение всех материалов для выставки на стенде |  |  | + |  |
| 2.3.1. Регистрация на выставке в качестве участника | + |  |  |  |
| 2.3.2. Консультирование людей, подошедших к нашему стенду |  | + |  |  |
| 2.3.3. Раздача информационных брошюр, листовок, календарей, визиток |  |  | + |  |
| 2.3.4. Сбор необходимой информации по турам у операторов и других агентств | + |  |  |  |
| 2.3.5. Анализ всей полученной на выставке информации | + |  |  |  |

Таблица 4

Штатно-должностное расписание проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ФИО | Должность | Сумма вознаграждения |
| Ларионова Н.И. | директор | 7 000 рублей |
| Буланова Е.В. | Менеджер по туризму 1 | 3 000 рублей |
| Абрамова О.В. | Менеджер по туризму 2 | 2 000 рублей |
| Солодянникова И.В. | Бухгалтер | 1 000 рублей |

Из таблицы 4 видно, что наибольшее вознаграждение у менеджера проекта.

Именно ему принадлежит ключевая роль в продвижении проекта и доведении его до завершения. Об этом свидетельствуют данные таблицы 3 (за исполнение наибольшего количества задач отвечает менеджер проекта).

**4.2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА**

Работа над данным проектом будет реализовываться в рамках самой организации. Данный проект будет осуществляться в рамках обычной деятельности как дополнительная задача. Ответственным за проект будет назначен директор рассматриваемой организации (менеджер команды), который одновременно будет выполнять свои обычные функциональные обязанности и дополнительно руководить проектной командой.

Итоговыми документами данной позиции являются – организационная структура и модель управления проектом.

1. Организационная структура – это совокупность элементов организации и связи между ними.
2. Модель управления проектом (она отражает связи между членами команды).

**Организационная структура Туристской Компании**

**«Детское бюро путешествий»**

На рис. 3 представлена организационная структура Туристской Компании «Детское бюро путешествий»:

Директор

Курьер

Менеджер по туризму 2

Бухгалтер

Менеджер по туризму 1

Рис. 3 Организационная структура Туристской Компании

«Детское бюро путешествий»

Оргструктура рассматриваемой фирмы линейно-функциональная, то есть непосредственное подчинение всех сотрудников директору.

**Модель управления проектом**

На рис. 4 представлена модель управления проектом:

Менеджер проекта-

директор

Менеджер по туризму 1

Бухгалтер

Менеджер по туризму 2

Рис. 4 Модель управления проектом

Данная модель управления проектом относится к линейно-функциональному типу, то есть менеджеру проекта непосредственно подчиняются все члены команды.

**4.3. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ**

Планирование деятельности включает в себя процессы, необходимые для гарантии того, чтобы проект был завершен полностью. Итоговым документом планирования деятельности является календарный план. Для того, чтобы составить календарный план, необходимо выполнить следующие действия:

1. *определить полный перечень работ проекта,*
2. *определить последовательность работ,*

В таблице 5 представлен полный перечень работ проекта. При этом для каждой работы указываются ее «предшественники» (номер предшествующей ей работы), что и определяет последовательность работ.

Таблица 5

Определение перечня и последовательности работ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование работ | Предшествующая работа |
| 1 | Проведение переговоров с редакцией газеты | нет |
| 2 | Заключение договора | 1 |
| 3 | Создание макета рекламы | 2 |
| 4 | Обсуждение макета рекламы | 3 |
| 5 | Внесение корректировок | 4 |
| 6 | Повторное обсуждение макета рекламы | 5 |
| 7 | Согласование и утверждение макета рекламы | 6 |
| 8 | Оплата услуг | 7 |
| 9 | Изготовление рекламы | 8 |
| 10 | Размещение рекламы | 9 |
| 11 | Проведение переговоров с редакцией журнала | нет |
| 12 | Заключение договора | 11 |
| 13 | Создание макета рекламы | 12 |
| 14 | Обсуждение макета рекламы | 13 |
| 15 | Внесение исправлений | 14 |
| 16 | Повторное обсуждение макета рекламы | 15 |
| 17 | Согласование и утверждение макета рекламы | 16 |
| 18 | Оплата услуг | 17 |
| 19 | Изготовление рекламы | 18 |
| 20 | Размещение рекламы | 19 |
| 21 | Проведение переговоров с рекламным агентством | 20, 10 |
| 22 | Заключение договора | 21 |
| 23 | Создание макета растяжки | 22 |
| 24 | Обсуждение макета растяжки | 23 |
| 25 | Внесение корректировок | 24 |
| 26 | Повторное обсуждение макета растяжки | 25 |
| 27 | Согласование и утверждение макета растяжки | 26 |
| 28 | Оплата услуг | 27 |
| 29 | Изготовление растяжки | 28 |
| 30 | Размещение растяжки на улице | 29 |
| 31 | Проведение переговоров с организаторами выставки | 30 |
| 32 | Анализ предоставленной информации | 31 |
| 33 | Заключение договора с организаторами выставки | 32 |
| 34 | Выбор места на выставочной площадке для проведения презентации | 33 |
| 35 | Информирование организаторов выставки о выбранном месте | 34 |
| 36 | Оплата выбранного места и услуг организаторов выставки | 35 |
| 37 | Проведение переговоров с издательским домом | 33 |
| 38 | Заключение договора | 37 |
| 39 | Создание макетов печатной рекламы (информационных брошюр, листовок, календарей, визиток) | 38 |
| 40 | Обсуждение макетов | 39 |
| 41 | Внесение корректировок | 40 |
| 42 | Повторное обсуждение макетов | 41 |
| 43 | Согласование и утверждение макетов | 42 |
| 44 | Оплата за услуги, оказанные издательским домом | 43 |
| 45 | Изготовление печатной рекламы (информационных брошюр, листовок, календарей, визиток) | 44 |
| 46 | Доставка изготовленной печатной рекламы (информационных брошюр, листовок, календарей, визиток) в офис | 45 |
| 47 | Покупка надувных шаров и др. для украшения своего места на выставочной площадке | 46 |
| 48 | Покупка стенда для размещения печатной продукции на выставке | 47 |
| 49 | Украшение своего места на выставочной площадке | 48, 36 |
| 50 | Доставка на свою выставочную площадку изготовленной печатной рекламы, стенда и других атрибутов, необходимых для выставки | 49 |
| 51 | Размещение всех материалов для выставки на стенде | 50 |
| 52 | Регистрация на выставке в качестве участника | 51 |
| 53 | Консультирование людей, подошедших к нашему стенду | 52 |
| 54 | Раздача информационных брошюр, листовок, календарей, визиток | 52 |
| 55 | Сбор необходимой информации по турам у операторов и других агентств | 52 |
| 56 | Анализ всей полученной на выставке информации | 53,54,55 |

*3)оценить продолжительность работ,*

В таблице 6 указывается количество рабочего времени, необходимого для выполнения отдельных работ с указанием их начала и окончания.

Таблица 6

Оценка продолжительности работ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Описание действий** | **Кол-во дней, необходимых для выполнения работы** | **№ действия** | **Сроки** | |
| **начало** | **окончание** |
| Проведение переговоров с редакцией газеты | 1 | 1 | Пн 03.09.07 | Пн 03.09.07 |
| Заключение договора | 1 | 2 | Вт 04.09.07 | Вт 04.09.07 |
| Создание макета рекламы | 1 | 3 | Ср 05.09.07 | Ср 05.09.07 |
| Обсуждение макета рекламы | 1 | 4 | Чт 06.09.07 | Чт 06.09.07 |
| Внесение корректировок | 1 | 5 | Пт 07.09.07 | Пт 07.09.07 |
| Повторное обсуждение макета рекламы | 1 | 6 | Пн 10.09.07 | Пн 10.09.07 |
| Согласование и утверждение макета рекламы | 1 | 7 | Вт 11.09.07 | Вт 11.09.07 |
| Оплата услуг | 1 | 8 | Ср 12.09.07 | Ср 12.09.07 |
| Изготовление рекламы | 3 | 9 | Чт 13.09.07 | Пн 17.09.07 |
| Размещение рекламы | 2 | 10 | Вт 18.09.07 | Ср 19.09.07 |
| Проведение переговоров с редакцией журнала | 1 | 11 | Пн 03.09.07 | Пн 03.09.07 |
| Заключение договора | 1 | 12 | Вт 04.09.07 | Вт 04.09.07 |
| Создание макета рекламы | 1 | 13 | Ср 05.09.07 | Ср 05.09.07 |
| Обсуждение макета рекламы | 1 | 14 | Чт 06.09.07 | Чт 06.09.07 |
| Внесение исправлений | 1 | 15 | Пт 07.09.07 | Пт 07.09.07 |
| Повторное обсуждение макета рекламы | 1 | 16 | Пн 10.09.07 | Пн 10.09.07 |
| Согласование и утверждение макета рекламы | 1 | 17 | Вт 11.09.07 | Вт 11.09.07 |
| Оплата услуг | 1 | 18 | Ср 12.09.07 | Ср 12.09.07 |
| Изготовление рекламы | 4 | 19 | Чт 13.09.07 | Вт 18.09.07 |
| Размещение рекламы | 2 | 20 | Ср 19.09.07 | Чт 20.09.07 |
| Проведение переговоров с рекламным агентством | 1 | 21 | Пт 21.09.07 | Пт 21.09.07 |
| Заключение договора | 1 | 22 | Пн 24.09.07 | Пн 24.09.07 |
| Создание макета растяжки | 1 | 23 | Вт 25.09.07 | Вт 25.09.07 |
| Обсуждение макета растяжки | 1 | 24 | Ср 26.09.07 | Ср 26.09.07 |
| Внесение корректировок | 1 | 25 | Чт 27.09.07 | Чт 27.09.07 |
| Повторное обсуждение макета растяжки | 1 | 26 | Пт 28.09.07 | Пт 28.09.07 |
| Согласование и утверждение макета растяжки | 1 | 27 | Пн 01.10.07 | Пн 01.10.07 |
| Оплата услуг | 1 | 28 | Вт 02.10.07 | Вт 02.10.07 |
| Изготовление растяжки | 5 | 29 | Ср 03.10.07 | Вт 09.10.07 |
| Размещение растяжки на улице | 1 | 30 | Ср 10.10.07 | Ср 10.10.07 |
| Проведение переговоров с организаторами выставки | 1 | 31 | Чт 11.10.07 | Чт 11.10.07 |
| Анализ предоставленной информации | 1 | 32 | Пт 12.10.07 | Пт 12.10.07 |
| Заключение договора с организаторами выставки | 1 | 33 | Пн 15.10.07 | Пн 15.10.07 |
| Выбор места на выставочной площадке для проведения презентации | 1 | 34 | Вт 16.10.07 | Вт 16.10.07 |
| Информирование организаторов выставки о выбранном месте | 1 | 35 | Ср 17.10.07 | Ср 17.10.07 |
| Оплата выбранного места и услуг организаторов выставки | 1 | 36 | Чт 18.10.07 | Чт 18.10.07 |
| Проведение переговоров с издательским домом | 1 | 37 | Вт 16.10.07 | Вт 16.10.07 |
| Заключение договора | 1 | 38 | Ср 17.10.07 | Ср 17.10.07 |
| Создание макетов печатной рекламы (информационных брошюр, листовок, календарей, визиток) | 2 | 39 | Чт 18.10.07 | Пт 19.10.07 |
| Обсуждение макетов | 1 | 40 | Пн 22.10.07 | Пн 22.10.07 |
| Внесение корректировок | 1 | 41 | Вт 23.10.07 | Вт 23.10.07 |
| Повторное обсуждение макетов | 1 | 42 | Ср 24.10.07 | Ср 24.10.07 |
| Согласование и утверждение макетов | 1 | 43 | Чт 25.10.07 | Чт 25.10.07 |
| Оплата за услуги, оказанные издательским домом | 1 | 44 | Пт 26.10.07 | Пт 26.10.07 |
| Изготовление печатной рекламы (информационных брошюр, листовок, календарей, визиток) | 5 | 45 | Пн 29.10.07 | Пт 02.11.07 |
| Доставка изготовленной печатной рекламы (информационных брошюр, листовок, календарей, визиток) в офис | 1 | 46 | Вт 06.11.07 | Вт 06.11.07 |
| Покупка надувных шаров и др. для украшения своего места на выставочной площадке | 1 | 47 | Ср 07.11.07 | Ср 07.11.07 |
| Покупка стенда для размещения печатной продукции на выставке | 1 | 48 | Чт 08.11.07 | Чт 08.11.07 |
| Украшение своего места на выставочной площадке | 1 | 49 | Пт 09.11.07 | Пт 09.11.07 |
| Доставка на свою выставочную площадку изготовленной печатной рекламы, стенда и других атрибутов, необходимых для выставки | 1 | 50 | Пн 12.11.07 | Пн 12.11.07 |
| Размещение всех материалов для выставки на стенде | 1 | 51 | Вт 13.11.07 | Вт 13.11.07 |
| Регистрация на выставке в качестве участника | 1 | 52 | Ср 14.11.07 | Ср 14.11.07 |
| Консультирование людей, подошедших к нашему стенду | 3 | 53 | Чт 15.11.07 | Пн 19.11.07 |
| Раздача информационных брошюр, листовок, календарей, визиток | 3 | 54 | Чт 15.11.07 | Пн 19.11.07 |
| Сбор необходимой информации по турам у операторов и других агентств | 3 | 55 | Чт 15.11.07 | Пн 19.11.07 |
| Анализ всей полученной на выставке информации | 4 | 56 | Вт 20.11.07 | Пт 23.11.07 |

*4) Разработка расписания* – анализ последовательности работ, продолжительности работ.

На этом этапе разрабатывается диаграмма Ганта (Приложение 3) и сетевой график (Приложение 4).

В диаграмме Ганта указывается перечень задач, длительность их выполнения, временной резерв, начало и окончание выполнения работ, предшествующие работы.

Сетевой график представляет собой схему работ, выражающую их последовательность и взаимосвязанность, и составляется для того, чтобы распланировать ход работы.

*5) Разработка календарного плана мероприятий*

В таблице 7 представлен календарный план мероприятий по нашему проекту.

Здесь указываются:

- задачи;

- ранний срок начала – самый ранний календарный срок начала выполнения работы или совершения событий;

- позднее начало – самый поздний календарный срок, когда работа может быть начата без нарушения сроков проекта;

- раннее окончание – самый ранний календарный срок окончания работ или завершения события без изменения срока проекта;

- позднее окончание - самый поздний календарный срок, когда работа может быть завершена и достигнуто событие без увеличения сроков проекта;

- резерв времени – максимальное время, на которое можно задержать начало работ, события и при этом уложиться в срок проекта.

Таблица 7

Календарный план мероприятий

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Работы** | **РН** | **РО** | **ПН** | **ПО** | **резерв** | **Ответственные** |
| Проведение переговоров с редакцией газеты | 03.09.07 | 03.09.07 | 04.09.07 | 04.09.07 | 1 день | менеджер по туризму 1 |
| Заключение договора | 04.09.07 | 04.09.07 | 05.09.07 | 05.09.07 | 1 день | директор |
| Создание макета рекламы | 05.09.07 | 05.09.07 | 06.09.07 | 06.09.07 | 1 день | сотрудники газеты |
| Обсуждение макета рекламы | 06.09.07 | 06.09.07 | 07.09.07 | 07.09.07 | 1 день | директор |
| Внесение корректировок | 07.09.07 | 07.09.07 | 10.09.07 | 10.09.07 | 1 день | директор |
| Повторное обсуждение макета рекламы | 10.09.07 | 10.09.07 | 11.09.07 | 11.09.07 | 1 день | директор |
| Согласование и утверждение макета рекламы | 11.09.07 | 11.09.07 | 12.09.07 | 12.09.07 | 1 день | директор |
| Оплата услуг | 12.09.07 | 12.09.07 | 13.09.07 | 13.09.07 | 1 день | бухгалтер |
| Изготовление рекламы | 13.09.07 | 17.09.07 | 14.09.07 | 18.09.07 | 1 день | сотрудники газеты |
| Размещение рекламы | 18.09.07 | 19.09.07 | 19.09.07 | 20.09.07 | 1 день | сотрудники газеты |
| Проведение переговоров с редакцией журнала | 03.09.07 | 03.09.07 | 03.09.07 | 03.09.07 | **-** | менеджер по туризму 2 |
| Заключение договора | 04.09.07 | 04.09.07 | 04.09.07 | 04.09.07 | **-** | директор |
| Создание макета рекламы | 05.09.07 | 05.09.07 | 05.09.07 | 05.09.07 | **-** | сотрудники журнала |
| Обсуждение макета рекламы | 06.09.07 | 06.09.07 | 06.09.07 | 06.09.07 | **-** | директор |
| Внесение исправлений | 07.09.07 | 07.09.07 | 07.09.07 | 07.09.07 | **-** | директор |
| Повторное обсуждение макета рекламы | 10.09.07 | 10.09.07 | 10.09.07 | 10.09.07 | **-** | директор |
| Согласование и утверждение макета рекламы | 11.09.07 | 11.09.07 | 11.09.07 | 11.09.07 | **-** | директор |
| Оплата услуг | 12.09.07 | 12.09.07 | 12.09.07 | 12.09.07 | **-** | бухгалтер |
| Изготовление рекламы | 13.09.07 | 18.09.07 | 13.09.07 | 18.09.07 | **-** | сотрудники журнала |
| Размещение рекламы | 19.09.07 | 20.09.07 | 19.09.07 | 20.09.07 | **-** | сотрудники журнала |
| Проведение переговоров с рекламным агентством | 21.09.07 | 21.09.07 | 21.09.07 | 21.09.07 | **-** | менеджер по туризму 1 |
| Заключение договора | 24.09.07 | 24.09.07 | 24.09.07 | 24.09.07 | **-** | директор |
| Создание макета растяжки | 25.09.07 | 25.09.07 | 25.09.07 | 25.09.07 | **-** | сотрудники рекламного агентства |
| Обсуждение макета растяжки | 26.09.07 | 26.09.07 | 26.09.07 | 26.09.07 | **-** | директор |
| Внесение корректировок | 27.09.07 | 27.09.07 | 27.09.07 | 27.09.07 | **-** | директор |
| Повторное обсуждение макета растяжки | 28.09.07 | 28.09.07 | 28.09.07 | 28.09.07 | **-** | директор |
| Согласование и утверждение макета растяжки | 01.10.07 | 01.10.07 | 01.10.07 | 01.10.07 | **-** | директор |
| Оплата услуг | 02.10.07 | 02.10.07 | 02.10.07 | 02.10.07 | **-** | бухгалтер |
| Изготовление растяжки | 03.10.07 | 09.10.07 | 03.10.07 | 09.10.07 | **-** | сотрудники рекламного агентства |
| Размещение растяжки на улице | 10.10.07 | 10.10.07 | 10.10.07 | 10.10.07 | **-** | сотрудники рекламного агентства |
| Проведение переговоров с организаторами выставки | 11.10.07 | 11.10.07 | 11.10.07 | 11.10.07 | **-** | директор |
| Анализ предоставленной информации | 12.10.07 | 12.10.07 | 12.10.07 | 12.10.07 | **-** | директор |
| Заключение договора с организаторами выставки | 15.10.07 | 15.10.07 | 15.10.07 | 15.10.07 | **-** | директор |
| Выбор места на выставочной площадке для проведения презентации | 16.10.07 | 16.10.07 | 06.11.07 | 06.11.07 | 14 дней | директор |
| Информирование организаторов выставки о выбранном месте | 17.10.07 | 17.10.07 | 07.11.07 | 07.11.07 | 14 дней | менеджер по туризму 2 |
| Оплата выбранного места и услуг организаторов выставки | 18.10.07 | 18.10.07 | 08.11.07 | 08.11.07 | 14 дней | бухгалтер |
| Проведение переговоров с издательским домом | 16.10.07 | 16.10.07 | 16.10.07 | 16.10.07 | **-** | менеджер по туризму 1 |
| Заключение договора | 17.10.07 | 17.10.07 | 17.10.07 | 17.10.07 | **-** | директор |
| Создание макетов печатной рекламы (информационных брошюр, листовок, календарей, визиток) | 18.10.07 | 19.10.07 | 18.10.07 | 19.10.07 | **-** | сотрудники издательского дома |
| Обсуждение макетов | 22.10.07 | 22.10.07 | 22.10.07 | 22.10.07 | **-** | менеджер по туризму 1 |
| Внесение корректировок | 23.10.07 | 23.10.07 | 23.10.07 | 23.10.07 | **-** | менеджер по туризму 1 |
| Повторное обсуждение макетов | 24.10.07 | 24.10.07 | 24.10.07 | 24.10.07 | **-** | менеджер по туризму 1 |
| Согласование и утверждение макетов | 25.10.07 | 25.10.07 | 25.10.07 | 25.10.07 | **-** | директор |
| Оплата за услуги, оказанные издательским домом | 26.10.07 | 26.10.07 | 26.10.07 | 26.10.07 | **-** | бухгалтер |
| Изготовление печатной рекламы (информационных брошюр, листовок, календарей, визиток) | 29.10.07 | 02.11.07 | 29.10.07 | 02.11.07 | **-** | сотрудники издательского дома |
| Доставка изготовленной печатной рекламы (информационных брошюр, листовок, календарей, визиток) в офис | 06.11.07 | 06.11.07 | 06.11.07 | 06.11.07 | **-** | сотрудники издательского дома |
| Покупка надувных шаров и др. для украшения своего места на выставочной площадке | 07.11.07 | 07.11.07 | 07.11.07 | 07.11.07 | **-** | менеджер по туризму 2 |
| Покупка стенда для размещения печатной продукции на выставке | 08.11.07 | 08.11.07 | 08.11.07 | 08.11.07 | **-** | менеджер по туризму 2 |
| Украшение своего места на выставочной площадке | 09.11.07 | 09.11.07 | 09.11.07 | 09.11.07 | **-** | менеджер по туризму 2 |
| Доставка на свою выставочную площадку изготовленной печатной рекламы, стенда и других атрибутов, необходимых для выставки | 12.11.07 | 12.11.07 | 12.11.07 | 12.11.07 | **-** | директор |
| Размещение всех материалов для выставки на стенде | 13.11.07 | 13.11.07 | 13.11.07 | 13.11.07 | **-** | менеджер по туризму 2 |
| Регистрация на выставке в качестве участника | 14.11.07 | 14.11.07 | 14.11.07 | 14.11.07 | **-** | директор |
| Консультирование людей, подошедших к нашему стенду | 15.11.07 | 19.11.07 | 15.11.07 | 19.11.07 | **-** | менеджер по туризму 1 |
| Раздача информационных брошюр, листовок, календарей, визиток | 15.11.07 | 19.11.07 | 15.11.07 | 19.11.07 | **-** | менеджер по туризму 2 |
| Сбор необходимой информации по турам у операторов и других агентств | 15.11.07 | 19.11.07 | 15.11.07 | 19.11.07 | **-** | директор |
| Анализ всей полученной на выставке информации | 20.11.07 | 23.11.07 | 20.11.07 | 23.11.07 | **-** | директор |

Календарный план мероприятий завершает все процессы, связанные с управлением временем. Выполнение работ по нашему проекту начинается 03.09.07 и завершается 23.11.07.

Критический путь - это такая последовательность работ, которая требует больше всего времени для завершения. Длительность проекта равна критическому пути. Для нашего проекта он равен 82 дням.

**4.4. УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ**

Основным документом, с помощью которого осуществляется управление стоимостью, является бюджет проекта. Бюджет – директивный документ, который представляет собой реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени.

Стоимость задач проекта определяется общей совокупной стоимостью ресурсов проекта. Общая стоимость проекта равна всем затратам по проекту.

Поскольку проект еще не дошел до стадии реализации, сказать, какие конкретно доходы будут от рекламной кампании, мы не можем. Поэтому составим смету проекта. Смета проекта – затратные составляющие бюджета (таблица 8).

Таблица 8

Смета проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Статья расходов | Стоимость, руб. |
| Реклама в «Нашей Газете» | 11 000 |
| Реклама в журнале «Здоровье школьника» | 20 000 |
| Изготовление растяжки | 15 000 |
| Участие в специализированной выставке | 59 800 |
| Вознаграждение директору | 7 000 |
| Вознаграждение менеджеру по туризму 1 | 3 000 |
| Вознаграждение менеджеру по туризму 2 | 2 000 |
| Вознаграждение бухгалтеру | 1 000 |
| **Итого:** | 118 800 |

Таким образом, общая стоимость проекта составляет 118 800 рублей.

**4.5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМИ РИСКАМИ**

Определим основные понятия этого раздела - понятия неопределенности и риска.

Под неопределенностью понимается неполнота и возможная неточность информации об условиях реализации настоящего проекта, в том числе - о связанных с ними затратах и финансовых результатах.

Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и их последствий, характеризуется понятием риска.

По характеру воздействия на результаты реализации настоящего проекта риски правомерно разделить на простые и составные. Составные риски представляют собой композицию (сочетание) нескольких простых рисков, тогда как сами по отношению к остальным составным рискам являются простыми.

Простые риски - определяются полным перечнем не пересекающихся возможных событий и рассматриваются вне зависимости друг от друга. В связи с этим, основной задачей анализа возможных рисков является составление их исчерпывающего перечня и прогноза отрицательного влияния на ожидаемую прибыль от реализации настоящего проекта.

В таблице 9 представлен перечень возможных рисков и их отрицательное влияние на реализацию проекта. Вероятность наступления будем оценивать по шкале АВС: А – чрезвычайно высокая, В – высокая, С – средняя.

Таблица 9

Перечень возможных рисков

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Вид риска** | **Отрицательное влияние на реализацию проекта** | **Возможные способы предотвращения** | **Вероятность наступления** |
| 1 | Неточный расчет емкости рынка | Неполный охват целевой аудитории, потеря части потенциальных потребителей | Поиск достоверной, подкрепленной исследованиями информации о состоянии рынка | С |
| 2 | Срыв графика работ | Срыв хода реализации всего проекта, увеличение расходов | Учет резерва времени при планировании времени на реализацию проекта; четкое следование установленному плану при выполнении работ | С |
| 3 | Увеличение стоимости услуг рекламного агентства | Отсутствие необходимых финансовых средств для реализации проекта | Учет уровня инфляции при составлении сметы проекта, резервирование средств | В |
| 4 | Низкая квалификация персонала сторонней организации | Плохое качество оказанных рекламных услуг | Сбор информации о различных рекламных агентствах, анализ их деятельности и выбор наилучшего | В |
| 5 | Плохая печать рекламной продукции | Снижение качества рекламы | Четкий контроль за действиями сторонней организации (рекламного агентства, издательства) | А |
| 6 | Уход одного из участников проекта на больничный | Срыв сроков проекта | Учет вероятности возникновения подобной ситуации и заранее подготовленный план действий по выходу из этой ситуации (например, готовность одного из сотрудников взять на себя функции заболевшего коллеги) | А |
| 7 | Несвоевременное открытие выставки | Потеря части посетителей выставки | Четкий контроль за деятельностью организаторов выставки, своевременное открытие своего стенда | С |

Таким образом, в ходе реализации нашего проекта могут возникнуть маркетинговые риски, риски участников проекта, технико-технологические (производственные) риски: неточный расчет емкости рынка, срыв графика работ, увеличение стоимости услуг рекламного агентства, низкая квалификация персонала сторонней организации, плохая печать рекламной продукции, уход одного из участников проекта на больничный, несвоевременное открытие выставки. Все эти события могут крайне отрицательно сказаться на реализации проекта: неполный охват целевой аудитории, потеря части потенциальных потребителей, срыв хода реализации всего проекта, увеличение расходов, отсутствие необходимых финансовых средств для реализации проекта, плохое качество оказанных рекламных услуг, снижение качества рекламы, потеря части посетителей выставки.

Чрезвычайно высокая вероятность наступления таких рисков, как: плохая печать рекламной продукции, уход одного из участников проекта на больничный.

Во избежание возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций следует: осуществлять выбор на основе достоверной, подкрепленной исследованиями информации; учитывать резерв времени при планировании времени на реализацию проекта; четко следовать установленному плану при выполнении работ; четкий контролировать действия рекламного агентства, издательства, организаторов выставки.

В целом, при написании проекта крайне важно составить перечень возможных рисков и их отрицательного влияния на реализацию проекта. Поскольку, только в этом случае можно разработать определенные способы, которые позволят предотвратить возникновение неблагоприятных ситуаций в ходе реализации проекта.

**5. МОНИТОРИНГ ПРОЕКТА**

Мониторинг проекта – непрерывная обратная связь по проводимой работе, оценка эффективности проекта.

В зависимости от этапа жизненного цикла проекта выделяются следующие виды мониторинга:

- предварительная экспертиза проекта (оценка эффективности проекта на стадии его разработки);

- срединная (текущая) экспертиза проекта – оценка эффективности проекта в процессе его реализации с целью отслеживания промежуточных результатов;

- итоговая оценка проекта – оценка его результатов.

Предварительная оценка проекта осуществляется по следующим критериям:

- актуальность, обоснованность проблемы;

- охват проекта – полнота представленных целевых групп;

- наличие стратегических приоритетов проекта;

- логика построения целевой структуры проекта;

- анализ ресурсного обеспечения;

- управляемость проекта;

- реалистичность проекта;

- экономическая обоснованность проекта;

- устойчивость проекта;

- перспективы проекта (экономический эффект проекта и социальные последствия).

Поскольку проект еще не реализуется, дадим его предварительную оценку.

С целью обоснования актуальности проблемы был проведен анализ маркетинговой ситуации на рынке туристических услуг.

Целевая структура логически построена: от описания конечного результат до формулировки конкретных задач.

Анализ ресурсного обеспечения показал, что почти все ресурсы, необходимые для реализации проекта (интеллектуальны, материальные, финансовые, профессиональные, правовые, управленческие, нравственно-волевые, информационные), имеются у организации в наличии (являются актуальными). Однако, придется обратиться к услугам сторонних организаций по разработке, изготовлению, размещению рекламной продукции.

Работа над проектом будет осуществляться как дополнительная задача в рамках повседневной деятельности. Выбранная оргструктура относится к функциональному типу.

Критический путь проекта составляет 82 дня.

Вероятность наступления основной части рисков оценивается как средняя.

Проект должен способствовать увеличению прибыли от дополнительного товарооборота в процессе проведения рекламной кампании.

Субъекты оценочной процедуры: эксперты сверху (руководитель организации, независимые эксперты, участники проекта), эксперты сбоку (руководитель проекта, команда проектной деятельности), эксперты снизу (целевые группы проекта).

Процессы контроля при текущей экспертизе проекта:

- общий контроль изменений;

- контроль отчетности;

- контроль содержания проекта;

- контроль расписания;

- контроль затрат;

- контроль рисков.

Оценка экономической эффективности проекта по проведению рекламной кампании, по сути, есть оценка эффективности рекламной кампании. На данный момент мы не можем оценить экономическую эффективность проекта, поскольку он еще не реализуется. Поэтому укажем методы, с помощью которых будет производиться оценка эффективности рекламной кампании.

Абсолютно точно определить эффективность отдельных средств рекламы, рекламной кампании в большинстве случаев не представляется возможным. Однако и приблизительные подсчеты оправдывают себя.

Определение экономической эффективности рекламы является важнейшим условием рационального использования средств, расходуемых на ее проведение, обеспечение их максимальной полезности. Исследование эффективности рекламы проводится не только на конечной стадии рекламной кампании, но и охватывает все этапы ее проведения. Целью проверки ее эффективности в процессе функционирования является получение необходимой информации для корректировки рекламы в соответствии с изменяющимися условиями рынка. Проверка эффективности рекламной кампании после ее завершения направлена на выяснение ее полного результата и определение степени эффективности денежных затрат. Такая проверка необходима и для вывода о целесообразности проведения подобных мероприятий[[5]](#footnote-5).

Необходимо различить экономическую эффективность и эффективность психологического воздействия рекламы.

Экономическая эффективность рекламы может определяться соотношением между результатом, полученным от рекламы, и величиной затрат (материальных, финансовых) на проведение рекламных мероприятий за фиксированный промежуток времени.  
 Подсчитать экономическую эффективность отдельных рекламных мероприятий или кампаний в целом можно лишь косвенно из-за множества не поддающихся учету рыночных факторов. Невозможно, например, провести грань между эффективностью рекламы и результатами контактов потребителей с другими людьми, а также особенностей сезонных продаж или случайно возникших обстоятельств, таких, например, как изменение цен или разорение конкурента. Относительная экономическая оценка эффективности рекламы сводится к сравнению 1) объемов реализации или полученных доходов до и после рекламной кампании и 2) соотнесением полученных доходов с ассигнованиями на рекламу.   
 Расчет экономической эффективности рекламной кампании производится на основании фактических данных, получаемых фирмой после начала проведения рекламных мероприятий. Это позволит получить информацию о целесообразности рекламы и результативности ее отдельных средств, определить условия оптимального воздействия рекламы на потенциальных потребителей.   
 Экономическая эффективность рекламы определяется исходя из изменений в товарообороте фирмы, наступающих в процессе проведения кампании.

Рост товарооборота под воздействием рекламы определяется следующим образом:  
        Тд=(Тс\*П\*Д)/100;  
    при этом   
    Тд – дополнительный товарооборот, возникающий под воздействием рекламы;  
    Тс – среднедневной товарооборот до рекламного периода;  
    П – прирост среднедневного товарооборота за рекламный и послерекламный периоды (%);  
    Д – количество дней учета товарооборота в рекламном и послерекламном периоде.  
        Об экономической эффективности рекламы можно также судить по экономическому результату, достигнутому от применения рекламного средства или проведения рекламной кампании. Экономический результат определяется соотношением между прибылью от дополнительного товарооборота, полученного под воздействием рекламы, и расходами на нее.  
    При расчете экономического эффекта используется следующая формула:  
f01  
    Где   
    Э – экономический эффект рекламирования, руб.;  
    Тд – дополнительный товарооборот под воздействием рекламы, руб.;  
    Нт – торговая надбавка на товар, в % к цене реализации;  
    Uр – расходы на рекламу в руб.;  
    Uд – дополнительные расходы по приросту товарооборота, руб.

В данном случае сопоставляется полученный эффект от проведения рекламного мероприятия с затратами на его осуществление. Результаты такого соотношения могут выражаться в трех вариантах: эффект от рекламного мероприятия равен затратам на его проведение; эффект от рекламного мероприятия больше затрат на его проведение (прибыльное); эффект от рекламного мероприятия меньше затрат (убыточное). Дополнительно к указанным выше показателям рассчитывается рентабельность рекламы, то есть отношение полученной прибыли к затратам на рекламу.  
     Ход рекламного процесса можно контролировать практически на каждом его этапе, учитывая косвенные признаки благополучия или появившихся трудностей.   
 Оценка психологической эффективности, характеризуется степенью привлечения внимания потенциальных покупателей, яркостью и глубиной их впечатлений, запоминаемостью рекламных обращений. Такую оценку можно получить при изучении знакомства целевой аудитории с информацией о торговой марке или же о новом товаре, а также о том, что именно о них известно потребителям, какой образ фирмы и товаров сформировался и каково отношение к ним. Провести такую оценку не так уж сложно. Обычно, она делается на основе результатов исследований, которые представляют собой опрос наиболее типичных представителей рекламной аудитории и содержат следующие вопросы:

* **ЧТО** именно они знают о нашей торговой марке (в случае продвижения торговой марки) или о нашем новом товаре (в случае продвижения нового товара);
* **В ЧЕМ** видят преимущества и выгоды от покупки товара или пользования услугами;
* **КАК** они узнали о существовании торговой марки (нового товара);
* **КАКОЙ** образ сложился у них;
* **КАК** они понимают рекламу;
* **ЧТО** им в ней нравится;
* **ЧТО** не нравится;
* **ЧТО** следует в ней изменить, дополнить.

   В целом, любой грамотный руководитель рассматривает затраты произведенные предприятием на проведение рекламных мероприятий, как инвестиции в его развитие. Поэтому перед руководителем всегда встает вопрос, были ли эти инвестиции эффективным вложением финансовых ресурсов. Проблемой в оценке эффективности вложений в рекламные кампании является то, что специалистам предприятия достаточно сложно однозначно оценить результаты, проведенных рекламных мероприятий.

Один из известных российских рекламистов – г-н Викентьев на своем семинаре как-то высказал очень интересные соображения по поводу эффективности рекламы:

В сходных гуманитарных профессиях: педагогике, психологии, психотерапии, медицине и т.п. проблема “эффективности” обучения / лечения и т.п. уже несколько веков умело сводится к проблеме профессионализма... В этом смысле профессионализм – лишь увеличение вероятности обучения / лечения: но не гарантия его”.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Существует множество оснований для классификации проектов.

Такое основание, как масштаб проекта позволяет отнести разработанный проект к малому. К этому типу относятся все коммерческие проекты.

По срокам данный проект – краткосрочный (менее года).

По сложности – это простой проект (он не требует многочисленных ресурсов, сложных структур).

По сфере деятельности – исследовательский (анализ маркетинговой ситуации).

По источнику финансирования – инвестиционный (вложение денег в определнную сферу для получения прибыли в будущем).

По конечному результату – это коммерческий проект (он направлен на получение прибыли).

Основная часть данной работыотражает содержание основных этапов жизненного цикла проекта:

1.Предпроектный анализ

2 Формулировка концепции

3. Мобилизация ресурсов

4. Реализация проекта

5. Мониторинг проекта

Для того чтобы Туристская Компания «Детское бюро путешествий» стала более известна и расширяла свою клиентскую базу, ей необходимо провести рекламную кампанию. Поэтому, чтобы реализовать генеральную цель (проведение рекламной кампании), необходимо организовать рекламу (газетно-журнальную, наружную), организовать участие в специализированной выставке.

Практически все ресурсы, необходимые для реализации проекта (интеллектуальны, материальные, финансовые, профессиональные, правовые, управленческие, нравственно-волевые, информационные), имеются у организации в наличии (являются актуальными).

Членами команды проекта являются 4 человека: директор организации (менеджер проекта), менеджер по туризму 1, менеджер по туризму 2, бухгалтер.

Работы по реализации проекта начинаются 03.09.2007 и завершаются 23.11.2007. Таким образом, критический путь проекта составит 82 дня.

Общая стоимость проекта равна всем затратам по проекту и составляет 118 800 рублей.

Был составлен перечень возможных рисков и их отрицательного влияния на реализацию проекта. Также были предложены определенные способы, которые позволят предотвратить возникновение неблагоприятных ситуаций в ходе реализации проекта.

Э кономическую эффективность рекламной кампании будем определять исходя из изменений в товарообороте фирмы, которые наступят в процессе проведения кампании. А также экономический результат можно определить соотношением между прибылью от дополнительного товарооборота, полученного под воздействием рекламы, и расходами на нее. Оценку психологической эффективности рекламы будем определять посредством опроса наиболее типичных представителей рекламной аудитории.

Реализация данного проекта позволит туристской компании «Детское бюро путешествий» добиться узнаваемости своего бренда, значительно расширить клиентскую базу, увеличить объемы продаж, увеличить прибыль, укрепить свои позиции на рынке туристических услуг.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2002.

2. Годин А.М. Маркетинг. М.: ИД «Дашков и Ко», 2000.

3. Картер Г. Эффективная реклама. М.: Прогресс, 1991.

4. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга, 9-е издание. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.

5. Организация туризма. Учебное пособие./Под ред. Кабушкин Н.И. Мн.: Новое знание, 2003.

6. www.yandex.ru

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга, 9-е издание. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. С. 1184 [↑](#footnote-ref-1)
2. Использованы данные центра ExMedia: исследование образов бесплатных рекламных газет и лояльности к ним (телефонный опрос с использованием системы CATI, 1000 респондентов, июль 2005) и обзор рейтингов СМИ Media-X (регулярный поквартирный опрос, 1500 респондентов, апрель-июнь 2005) [↑](#footnote-ref-2)
3. В описании аудитории рубрики использованы данные центра ExMedia: исследование образов бесплатных рекламных газет илояльности к ним (телефонный опрос с использованием системы CATI, 1000 респондентов, июль 2005) и обзор рейтингов СМИ Media-X (регулярный поквартирный опрос, 1500 респондентов, апрель-июнь 2005) [↑](#footnote-ref-3)
4. Организация туризма. Учебное пособие./Под ред. Кабушкин Н.И. Мн.: Новое знание, 2003. [↑](#footnote-ref-4)
5. Годин А.М. Маркетинг. – М.: ИД «Дашков и Ко», 2000. С.191 [↑](#footnote-ref-5)