# Введение

В каждой стране насчитываются тысячи добровольческих и некоммерческих организаций, и большинство из них постоянно нуждается в средствах на проведение социальных мероприятий, для улучшения условий жизни молодежи и другие благородные цели.

Управление любой крупной добровольческой организацией – это уже само по себе непрерывное осуществление PR.

Объект изучения – Автономная Некоммерческая Экскурсионно-Просветительная Организация «Московские Маршруты».

Предмет изучения экскурсионно-просветительская среда.

АНЭПО «Московские маршруты» работают в тесном контакте с депутатами Мосгордумы Семенниковым А.Г. и Герасимовым Е.В., с департаментом образования г. Москвы, с департаментом семьи и молодежной политики, музеем истории Москвы, с Комитетом по культурному наследию и с Московским Педагогическим Государственным Университетом.

Целью прохождения практики является закрепление полученных в Московском Психолого-Социальном Институте знаний, приобретение аналитических и практических навыков по специальности СКС и Т, а также сбор материала для дипломного исследования\работы на тему "Позиционирование туркомпании средствами PR технологий".

Данную цель предполагается достичь путем следующих задач:

* Рассмотрение связей с общественностью в системе управления туркомпании;
* Анализ внутренней и внешней среды туркомпании;
* Разработка стратегий позиционирования с использованием PR технологий.

Информационную базу составляют уставные документы, рекламные материалы, договора, текущие документы фирмы, бухгалтерская отчетность, программные документы, нормативно-правовые акты.

Методологическая база: методы исследования – теоретическое исследование: Скотт М. Катлип «Паблик Рилейшнз. Теория и практика», Почепцов Г. «Паблик Рилейшнз для профессионалов», журнал «Техника PR» в статьях «сложно о простом» и «Как разработать логотип компании»; исследование «Фокус группа»; опрос.

# 1. Характеристика предприятия

## 1.1.Название предприятия, история создания, организационно-правовая форма, основные виды деятельности

Название предприятия: АНЭПО «Московские Маршруты».

Автономная некоммерческая экскурсионно – просветительная организация «Московские маршруты» создана в 2005 году при содействии Управы района «Академический» и Окружного Управления образования ЮЗАО г. Москвы с целью организации дополнительного исторического образования и профориентации школьников.

АНЭПО «Московские маршруты» - член Российского Союза Туриндустрии (свидетельство № 0796 от 31.01.06).

Основными целями, задачами и направлениями деятельности организации являются:

1. Разработка и реализация школьных учебных экскурсий, иллюстрирующих образовательные программы средней школы и в том числе

- экскурсии по Москве, иллюстрирующие программы по истории, МХК, москвоведению, литературе;

- экскурсии по естественным музеям и научно – исследовательским института г. Москвы;

- экскурсии по промышленным предприятиям и предприятиям жизнеобеспечения города.

2. Разработка и реализация тематических экскурсий, направленных на популяризацию отечественной культуры и в том числе, экскурсии

- по музыкальной Москве;

- по художественным памятникам на фасадах зданий;

- по историческим объектам отдаленных районов города;

3. Проведение мероприятий, направленных на популяризацию среди молодежи исторического и культурного наследия Российского государства

-участие в проведении выставок «Музея истории Москвы» и Комитета по культурному наследию РФ;

- сотрудничество с журналом «Московское наследие»;

- организация публикаций школьных краеведческих работ в окружных газетах.

Схема расположения организации (Рис. 1)

Организация расположена в жилом здании.

Метро Профсоюзная, последний вагон из центра, из стеклянных дверей налево, выход из подземного перехода направо, идти прямо по улице Профсоюзная до трамвайных путей (ул. Кржижановского), после трамвайных путей налево до дома №3. Вход через магазин «Продукты».

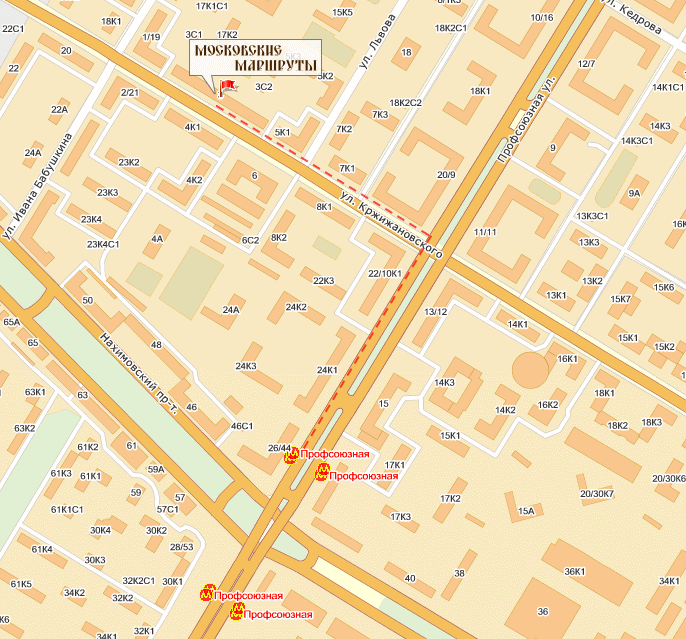


Рис. 1 Схема проезда к офису

Финансовое обеспечение дано ОАО АКБ "РУССОБАНК" на сумму 5 000 000 и 10 000 000 руб.

Цель фирмы: Организация дополнительного исторического образования и профориентации школьников с помощью туристических направлений по России и зарубежью.

Общая численность штата работников на фирме: 9 человек, из них 3 человека сотрудники отделов международного и внутреннего туризма.

Режим работы: понедельник - пятница с 10:00 до 19:00,

Суббота и воскресенье – выходные дни.

Миссия: «Культуры в массы».

Миссия для клиентов:

• Разработка и проведение экскурсионно – образовательных программ в средних школах г. Москвы.

• Интерес к работе вышел за рамки средней школы, и теперь организация рада предложить свои программы всем, кто интересуется русской культурой и историей.

Основные цели деятельности «Московских маршрутов»:

-удовлетворение потребностей туристов в отдыхе;

- расширение кругозора молодежи в области культуры, искусства, истории и путешествий;

-содействие сохранению окружающей среды и местных традиций;

- расширение географии путешествий.

Для достижения целей, предприятие осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке, следующие виды деятельности:

* Проведение экскурсий по Москве, Московской области и России для детей и взрослых;
* Организация отдыха и лечения в России и за рубежом;
* Организация учебы, образовательных семинаров, курсов повышения квалификации в России и за рубежом;
* Транспортное обслуживание различной вместимости и уровня комфортабельности;
* Бронирование гостиниц в Москве, Санкт-Петербурге и других городах России, а так же за рубежом;
* Проведение по результатам экскурсионных поездок школьных фотовыставок, викторин, публикация краеведческих работ.
* Организация торжественных мероприятий, праздников, концертных программ.

Интерьер предприятия индивидуальный. Помещение офиса разделено на четыре отдела: международный отдел, отдел внутреннего туризма, методический отдел – Журнал «Туризм в школе», отдел по связям с общественностью. Офис оборудован всей необходимой оргтехникой, рабочие места компьютеризированные, имеется выход в интернет через локальную сеть. Интерьер выполнен в мягких теплых светлых тонах.

# 2. Система управления

## 2.1. Организационные коммуникации, структура и механизмы профессионального и делового общения.

В соответствии с ФЗ № 7 (ред. От 29.12.2010) «О некоммерческих организациях» и ФЗ №51 Гражданского кодекса РФ автономной некоммерческой организацией признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов в целях предоставления услуг в области образования, здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и спорта и иных услуг.

Автономная некоммерческая организация относится к юридическим лицам, в отношении которых их учредители (участники) не имеют имущественных прав. Ранее к таким организациям гражданское законодательство относило общественные и религиозные организации (объединения), благотворительные и иные фонды, объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

Автономная некоммерческая организация вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую целям, для достижения которых создана указанная организация.

Надзор за деятельностью автономной некоммерческой организации осуществляют ее учредители в порядке, предусмотренном ее учредительными документами. Учредители автономной некоммерческой организации могут пользоваться ее услугами только на равных условиях с другими лицами. Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей.

Ниже приводится сравнительная характеристика ОПФ коммерческих и некоммерческих организаций с точки зрения их удобства в использовании для ведения предпринимательской деятельности.

Сравнительная характеристика ОПФ. Таблица № 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Коммерческая организация (ООО, АО) | НКО (некоммерческое партнерство, автономная некоммерческая организация) |
| Плюсы: | - коммерческая организация может осуществлять любые виды деятельности, кроме запрещенных законом, и не ограничена целями деятельности, указанными в ее уставе (некоторые виды деятельности - например, образовательную деятельность - могут осуществлять лишь некоммерческие организации);  - ответственность учредителей (участников) по обязательствам организации ограничена стоимостью вкладов, внесенных в уставный капитал; - возможность распределять полученную прибыль между учредителями (участниками);- возможность в случае выхода из организации или при ее ликвидации получить часть ее имущества. | - учредители (участники) не несут ответственности по обязательствам организации; - минимальный размер имущества организации не установлен, поэтому организация может не иметь в собственности никакого имущества; - система органов управления может быть подробно описана и детализирована в уставе организации (за исключением потребительского общества, где структура органов управления жестко определена в законе); - для некоммерческих организаций законом предусмотрен ряд налоговых льгот; - члены потребительского общества и некоммерческого партнерства могут при выходе из организации или при ее ликвидации получить имущество в пределах внесенных взносов. |
| Минусы | - законом определен минимальный размер имущества организации (минимальный размер уставного капитала); - коммерческие организации не могут заниматься некоторыми видами деятельности (например, образовательной деятельностью). | - предпринимательская деятельность должна соответствовать уставным целям организации; - полученная прибыль не распределяется между учредителями (участниками) (за исключением потребительского общества, где определенная доля прибыли может распределяться между пайщиками); - в потребительском обществе структура органов управления жестко определена в законе; - при создании некоммерческой организации требуется тщательная и детальная разработка учредительных документов. |

Вывод: для некоммерческих организаций структура органов управления по большей части определяется уставом, т.е. зависит от усмотрения учредителей. Чем меньше требований к органам управления установлено законом, тем больше возможностей создать в организации индивидуальную структуру управления - в зависимости от тех или иных потребностей учредителя (от полного контроля за всеми аспектами деятельности до принятия решений только по наиболее важным вопросам).

Существенным недостатком АНО является то, что, даже в случае, когда у организации всего один учредитель, высший орган управления должен быть коллегиальным.

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами. Организационная коммуникация - это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей внутри организации и отдельным людям и институтам за ее пределами. Для организации «Московские маршруты» характерна передача информации от директора к сотрудникам и обратно. Из-за не очень большого штата сотрудников, практический каждый работник обменивается с руководителем устной информацией лично. Должностные обязанности менеджеров определены инструкциями. Все отделы организации тесно связаны между собой, взаимодействуют и дополняют друг друга. (рис. 1)

**Директор**

Отдел по связям с общественностью

Отдел внутреннего туризма

Международный отдел

Методический отдел, Журнал «Туризм в школе»

Рис. 1 Структура «Московские маршруты»

Верхним управляющим звеном в фирме является директор. В его обязанности входит координация работы организации и журнала, стратегическое планирование, представительские функции, сотрудничесво с партнёрами (агентами и поставщиками услуг), оформление разрешительных документов (лицензия), подбор персонала.

Общественное лицо любой некоммерческой организации имеет большое значение для успешного привлечения финансовой поддержки и готовности сотрудничать со стороны добровольных членов. Организация ясно показывает, что крайне нуждается в такой поддержке и что она выполняет функцию, которую не может или не будет брать на себя в полной мере ни правительство, ни любая другая организация.

Стиль управления в «Московских маршрутах» – демократический. Поощряется инициатива сотрудников, менеджеры разрабатывают свои направления.

Отдел по работе с клиентами осуществляет взаимодействие с потребителями услуг фирмы. В его функции входит обработка заявок, составление индивидуальных туров и расчёт их стоимости, взаимодействие с поставщиками услуг (национальный парк, средства размещения, гиды и т.п.), бронирование туров, оформление пакета туристских документов. Также отдел осуществляет оформление виз и страховок, заказ билет на транспорт по желанию клиента. В обязанности отдела входит контроль качества: проведение опросов туристов. Состав службы: 3 человека.

Бухгалтерия осуществляет финансовое взаимодействие с клиентами и поставщиками услуг. Ведет финансовый учет на предприятии, готовит формы отчетности, сдает балансовые документы, начисляет и выдает заработную плату сотрудникам, ведет отчетность перед государственными органами учета. Состав отдела: 2 человека.

Отдел по связям с общественностью осуществляет текущий контроль и планирование эффективности предприятия, маркетинговые исследования, продвижение турпродуктов с помощью рекламы, PR, паблисити, интернет-технологий (реклама в СМИ, работа с сайтом фирмы и др.), проводит контроль качества (опросы). Состав отдела: 1 человек.

Методический отдел и Журнал «Туризм в школе» осуществляет мониторинг поступающих будущих статей и отчетов по праздникам, сбор информации для будущего номера журнала. Состав отдела: 2 человека.

Ниже приводится сравнительная таблица персонала организации с точки зрения анализа управленческой структуры.

Таблица №2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кол-во сотрудников | Ф.И.О. | Возраст | Образование | Стаж работы в «М.м.» | Должность в организации |
| 1 | Боголюбов А. М. |  | К.т.н. | 6 |  |
| 2 | Тимофеева О. Н. |  | Педагогическое, учитель истории | 6 |  |
| 3 | Забродина О. В. |  |  | 4 | Гл. бухгалтер |
| 4 | Зенкина Г. В. | 26 | Разработка и дизайн сайтов, | 1 | Работа с подписчиками на журнал |
| 5 | Дискант Д. В. | 24 |  | 2 | Пресс-секретарь |
| 6 | Караваева Н. В. | 2 | туризм | 5 | Менеджер по туризму |
| 7 | Лукашева А. |  | психологическое | 4 | Менеджер по туризму |
| 8 | Артем | 23 |  | 3 | курьер |

Вывод: из вышеуказанной таблицы видно, что весь персонал имеет высшее образование, и даже кандидатскую степень. Поэтому в организации работают профессионалы.

# 3. Анализ основных технико-экономических показателей

# (анализ документов финансовой отчетности)

## 3.1. Характеристика туристического продукта, услуги по качеству, номенклатуре, ассортименту

«Московские маршруты» предоставляет следующие виды программ:

* Исторические и военно-исторические программы;
* Венок русских усадеб;
* Москва художественная;
* Литературная Москва;
* Производственные экскурсии;
* Экскурсии по Золотому кольцу России;
* Организация командировок, участие в международных ярмарках и выставках, начиная от проживания и заканчивая интересной программой;
* Оказание сопутствующих услуг: оформление виз, заказ авиабилетов, экскурсий.

Под организацией туров понимается продажа пакета услуг, включающего размещение, транспортные услуги, питание, экскурсионное обслуживание.

Таким образом, организация характеризуется большим количеством услуг, но широкой географией деятельности.

## 3.2. Характеристика затрат

Согласно отчётной документации фирмы, основную долю затрат составляют производственные затраты, их удельный вес составляет 77%. Управленческие затраты невелики – 13 %.

Общие управленческие затраты - расходы, связанные с управлением и обслуживанием организации в целом как имущественно - финансового комплекса. Зависят не от объема производства продукции, а от других факторов: структуры организации, активности деловой политики администрации, продолжительности отчетного периода. Сюда входят заработная плата персонала, отчисления на амортизацию зданий и используемого оборудования, страховые взносы, арендные платежи.

В соответствии с организационно-правовой формой «Московские маршруты» находятся на традиционной системе налогообложения. Организация осуществляет уплату следующих видов налогов: налог на прибыль, на имущество, ЕСН, НДФЛ, взносы на пенсионное и социальное страхование работников.

Организация осуществляет налоговую отчетность раз в квартал и по итогам отчетного года.

## 3.3.Система финансово-хозяйственных взаимоотношений предприятия туристической индустрии

«Московские маршруты» - это некоммерческая бесприбыльная организация, не ставящая в качестве основной цели своей деятельности получение, извлечение прибыли. Это **фонд содействия** и помощи науке, культуре, образованию, здравоохранению и спорту. Некоммерческая организация обладает правом заниматься предпринимательской деятельностью в пределах, необходимых для выполнения их уставных целей.

## Особенностями функционирования организации является:

1. Имущество, переданное автономной некоммерческой организации ее учредителями (учредителем), является собственностью автономной некоммерческой организации. Учредители автономной некоммерческой организации не сохраняют прав на имущество, переданное ими в собственность этой организации.
2. Учредители не отвечают по обязательствам созданной ими автономной некоммерческой организации, а она не отвечает по обязательствам своих учредителей.
3. Автономная некоммерческая организация вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую целям, для достижения которых создана указанная организация.
4. Надзор за деятельностью автономной некоммерческой организации осуществляют ее учредители в порядке, предусмотренном ее учредительными документами.
5. Учредители автономной некоммерческой организации могут пользоваться ее услугами только на равных условиях с другими лицами.

**4.** Стратегия развития

В организации проводится планирование на трех уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном.

1. Основными целями стратегического уровня управления являются:

• определение системы приоритетов развития организации;

• оценка перспективных направлений развития организации;

• выбор и оценка необходимых ресурсов для достижения поставленных целей.

Организация придерживается наступательной стратегии развития. Основной деятельностью организации является экскурсионно-просветительное образование школьников, повышение гражданской ответственности, нравственности

Поскольку туристское обслуживание, гостеприимство предполагает, прежде всего, человеческое общение между туристами и персоналом, то зачастую качество обслуживания зависит от профессиональной подготовки и моральных качеств работников. Техническая оснащенность ресторанов, отелей и турфирм зачастую идентична. Поэтому в современных условиях конкуренции постоянное профессиональное развитие персонала становится единственным условием успеха.

5. Система маркетинга

Исследование рынка осуществляется по материалам конкретных фирм на их сайтах. «Московские маршруты» - занимаются исключительно программами по Москве и России.

Проводится анализ между ??????????????????????????????????

1. Соответствие школьной программе
2. Соответствие историческим датам и событиям, отмечающимся в этом году.

Данные анализа используются для разработки собственных экскурсионных маршрутов. Например, были созданы определенный цикл экскурсий Музыкальные истории, показывающие музыкальное развитие в Москве. Цикл экскурсий «Усадебное Ожерелье Юго-Запада» с посещением закрытых для рядового посетителя: Узкое, Черемушки-Знаменское. Исследование рынка туристских услуг с одной стороны отсутствие мероприятий подводящих итоги экскурсионной работы со школьниками (готовой разрез), а с другой стороны отсутствует закрепление полученных на экскурсиях знаний. Было принято решение согласованное с Департаментом образования города Москвы и окружных Департаментов о проведении выставок школьных фоторабот на экскурсиях, а так же городской викторины «Москва и москвичи».

Анализ журнальной периодики показал отсутствие показать

Такой журнал издается с марта 2010 года при поддержке Департамента профильного образования и Депутатами Московской Городской Думы.

Предполагается в дальнейшем:

- Конкурсы и викторины в автобусах;

- Постановка оригинальных исследовательских работ связанных с изучением московских памятников.

Эффективным способом продвижения турпродукта является реклама. Постоянное размещение предложений по различным направлениям происходит в журнале «Туризм и отдых», «Турбизнес»

Следующим этапом управлением канала сбыта является участие в работе различных туристических выставок, ярмарок. Выставки и ярмарки имеют огромное значение с точки зрения поиска партнеров и установления деловых связей. Данный вид продвижения относится к стимулированию сбыта, направленному на посредников.

Отдельной страницей управлением канала сбыта хочется выделить интерактивное продвижение через Internet.

6. Внешняя среда

### 6.1. Анализ конкурентов

В отличие от внутренней среды, анализ внешней среды предполагает изучение факторов, на которые организация не может влиять. Прежде всего, это конкуренты. Это очень важная часть маркетинговых исследований, осуществляемых фирмами-инвесторами. Процесс анализа конкурентов проходит ряд этапов, на которых фирма должна разработать систему информации о конкурентах, включающую выявление конкурентов, определение источников информации о конкурентах, анализ этой информации.  
Для комплексного анализа конкурента необходима следующая информация:  
- название фирмы-конкурента или потенциального конкурента;  
- численность и состав персонала фирмы-конкурента;  
- детальная структура организации фирмы-конкурента и ее подразделений;  
- подробные данные о финансовом состоянии фирм-конкурентов;  
- оценка рынка, на котором оперирует конкурент;  
- подробная информация об имеющемся ряде товаров (услуг), включая их качество и цены;  
- данные о доле обслуживаемого рынка по сегменту и в географическом аспекте;  
- информация о рекламе и стимулировании сбыта, уровне затрат капиталов, времени, о выборе средств;  
- информация об основных обслуживаемых сегментах потребителей. Оценка имиджа фирмы на рынке;  
- данные о расходах на исследование и развитие, приобретение оборудования. Изучение основных направлений развития и географического охвата;  
- информация об уровне, сроке службы, использовании, производительности, степени загрузки, политике в области замены оборудования;  
- данные об основных поставщиках;  
- информация о персонале (численность, взаимоотношения, продуктивность работы, ставки заработной платы, политика поощрений и санкций);  
- данные об основных служащих;  
- данные о системах контроля, информации и планирования.  
Особо важное значение имеют анализ стратегии и оценка стратегических возможностей. Стратегия основных конкурентов анализируется для оценки их сильных и слабых сторон, чтобы выработать стратегические альтернативы фирмы и определить наиболее вероятные ответные действия конкурентов на стратегические маневры фирмы.  
Анализ стратегии конкурента действует в следующих направлениях:  
- оценка цели фирмы-конкурента;  
- оценка перспективы улучшения ее деятельности;  
- оценка сильных и слабых сторон конкурента;  
- оценка способности фирмы приспосабливаться к  
изменяющимся рыночным условиям;  
- оценка квалификации персонала;  
- оценка деятельности высшего руководства.

Оценка сильных и слабых сторон предложений конкурентовпроводится на следующем этапе конкурентного анализа.

Проведен сравнительный анализ услуг организаций «Городское Экскурсионное бюро ГУК «Музей Москвы», «Самое Интересное», которые являются прямыми конкурентами «Московских маршрутов» на рынке внутреннего туризма России.

У организации имеется сайт, на котором предоставляется описание экскурсий, прогулок с программами. Кроме того, через сайт можно узнать всю необходимую информацию и составить заявку-запрос самостоятельно, не теряя уйму времени.

Сравнительный анализ направлений работы конкурентов показан в таблице 3.

Таблица 3

Сравнительный анализ географии работы «Московских маршрутов» и конкурентов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| «Московские  маршруты» | «Самое интересное» | «Городское  Экскурсионное бюро ГУК «Музей Москвы» |
| Исторические и военно-исторические программы;  Венок русских усадеб;  Москва художественная;  Литературная Москва;  Производственные экскурсии;  Экскурсии по Золотому кольцу России;  Организация командировок, участие в международных ярмарках и выставках, начиная от проживания и заканчивая интересной программой;  Оказание сопутствующих услуг: оформление виз, заказ авиабилетов, экскурсий.  Однодневные экскурсионные программы Двухдневные экскурсионные программы Трехдневные экскурсионные программы | Обзорные автобусные экскурсииЭкскурсии на производствоИнтерактивные экскурсии для младших классовИнтерактивные экскурсии для средних и старших классовЗагородные экскурсииЭкскурсии к праздникам | Автобусные экскурсии по Москве  Пешеходные экскурсии по Москве  Москва литературная  Военная тематика  Религии мира в Москве  Выездные экскурсионные программы  Однодневные экскурсионные программы Двухдневные экскурсионные программы Трехдневные экскурсионные программы (К главной русской реке...) "Северная столица" (Санкт-Петербург) |

Место «Московских маршрутов» и его основные конкурентные преимущества по отношению к основным конкурентам представлены в таблице 4.

Таблица 4

Положение на рынке и конкурентный профиль турфирмы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Критерий | | Характеристика и оценка фактического состояния по 10 бальной шкале | | |
| Крупные организации | Малые организации | «Московские маршруты» |
| 1 | | Использование конкурентом методов конкурентной борьбы | 6 | 3 | 5 |
| 2 | | Доля рынка (Россия) | 6 | 4 | 9 |
| 3 | | Перспективы развития | 7 | 5 | 6 |
| 4 | | Местонахождение | 6 | 5 | 7 |
| 5 | | Возможности бизнеса | 7 | 4 | 7 |
| 6 | | Цены, ценовая политика, качество, упаковка товара. | 9 | 5 | 7 |
| 7 | | Доля собственного капитала | 9 | 7 | 8 |
| 8 | | Реклама | 8 | 5 | 9 |
|  | | ИТОГ | 66 | 44 | 58 |
|  | | Рейтинг | I | III | II |

Как свидетельствуют данные таблицы, основными конкурентными преимуществами организации являются местонахождение, доля собственного капитала в организации бизнеса и перспективы развития, однако в таких вопросах, как ценовая политика и доля рынка предприятие значительно проигрывает своим конкурентам, что делает фактор конкуренции наиболее влиятельным на процесс реализации стратегии дальнейшего развития.

Технология проведения SWOT-анализа предусматривает использование разных способов представления информации, в том числе с помощью составления таблиц и матриц. (табл. 5).

Таблица 5

SWOT-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| 1. Присутствие ученых степеней и званий у руководителей организации. | 1. Месторасположение организации находится в подвальном помещении, в жилом районе => мало людей с улицы. |
| 2. Некоммерческий статус. | 2. НКО не может участвовать во всех конкурсах, тендерах. |
| 3. Четкое позиционирование и специализация на конкретных направлениях деятельности. | 3. Зависимость от политической конъюнктуры и приоритетов экономического развития. |
| 4. Наличие собственной материальной базы. | 4. Зависимость качества выполняемых работ от уровня квалификации региональных партнеров. |
| 5. Сбалансированная штатная структура. | 6. Зависимость качества работы от степени занятости привлеченных специалистов, участвующих в проектах других организаций. |
| 6. Сплоченная молодая команда. |  |
| 7. Наличие хороших личных контактов с представителями федеральных и региональных органов власти. |  |
| 8. Наличие опыта реализации крупных исследовательских проектов и программ. |  |
| 9. Наличие опыта издания информационной, справочной и методической литературы, наличие собственных каналов распространения информации. |  |
| 10. Постоянный круговорот денежных средств. |  |
| 11. Постоянный доход благодаря поддержке государства для НКО. |  |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| 1. Минимизация расходов на текущую деятельность. | 1. Увеличение стоимости аренды офисных помещений. |
| 2. Повышение квалификации руководителей и персонала. | 2. Затягивание сроков принятия решений по финансированию отдельных проектов и программ. |
| 3. Расширение партнерских связей с другими организациями. | 3. Увеличение конкуренции со стороны других организаций, реализующих аналогичные программы и проекты. |
| 4. Привлечение квалифицированных специалистов для выполнения работ по конкретным проектам. | 4. Изменение политической конъюнктуры и приоритетов экономического развития. |
| 5. Участие в реализации различных проектов и программ (выход на новые смежные рынки). |  |
| 6. Увеличение доли финансирования за счет средств, получаемых за выполнения заказов негосударственных организаций. |  |

### 6.2. Анализ потребителей

Основная доля потребителей услуг – это учащиеся школ и взрослые г. Москвы (87%), остальные 13 % приходятся на школьников и взрослых из других городов.

### Для ознакомления посетителей с возможностями туризма «Московские маршруты» выпускает иллюстрированные книги и путеводители, видеофильмы и мультимедийные презентации. Так же публикация школьных краеведческих работ по результатам экскурсий в журналах «Туризм в школе» и «Московское наследие».

Проведение выставок и викторин по результатам экскурсий.

### 6.3 Поставщики

«Московские маршруты» совместно с Депутатами Московской городской Думы Семенниковым А.Г. и Герасимовым Е.В., Музейным объединением «Музей Москвы» и Комитетом по культурному наследию г. Москвы вошли в состав руководителей городской экспериментальной площадки (ГЭП) «Я шагаю по Москве» Департамента образования г. Москвы (Приказ Департамента образования г. Москвы - № 336 от 05.03.2007г.).

Создали молодежное экскурсионное бюро, осуществляющее пешеходные экскурсии силами студентов МГПУ и школьников ЮЗАО, ЗАО, ЦАО, а так же экскурсии на макетах исторических объектов г. Москвы.

Взаимодействует с турагентами, гостиницами, предприятиями питания и транспорта, экскурсионными бюро, туроператорами. При этом гостиницы, предприятия транспорта и питания, экскурсионные бюро выступают в качестве поставщиков услуг, из которых «Московские маршруты» формирует турпакеты. С другими туроператорами «Московские маршруты» взаимодействует в двух направлениях: покупает туры других операторов и проедает им свои готовые пакеты. Кроме того, «Московские маршруты» осуществляет операции купли-продажи отдельных услуг (размещение, трансфер и др.) с другими туроператорами.

1. Индивидуальное задание, связанное с решением вопросов дипломной работы:

«Проанализировать клиентскую базу АНЭПО «Московские маршруты», выявить особенности и изучить специфику позиционирования организации».

В основном клиентами АНЭПО «Московские маршруты» являются учащиеся школ ЮЗАО, ЗАО, ЦАО, а так же других городов России. Главные аспекты программы взаимодействия школы и общества, разработанной для предупреждения одних проблем, во избежание других и в ответ на третьи, состоят в следующем.

1 – Обязательное сотрудничество школьных советов, администрации и учителей с общественностью.

2 – Компетентность сотрудников в области взаимоотношений школы и общественности.

3 – Свободный обмен информацией с общественностью на разных уровнях.

4 – Координация всех усилий с целью достижения поставленных целей.

# Заключение

На основе изученного материала можно сделать следующие выводы о функционирования АНЭПО «Московские маршруты» в условиях предпринимательской среды.

«Московские маршруты» - туристский оператор, направлением работы которой является организация дополнительного исторического образования и профориентации школьников.

АНЭПО «Московские маршруты» - член Российского Союза Туриндустрии (свидетельство № 0796 от 31.01.06).

«Московские маршруты» предоставляет следующие виды программ:

* Исторические и военно-исторические программы;
* Венок русских усадеб;
* Москва художественная;
* Литературная Москва;
* Производственные экскурсии;
* Экскурсии по Золотому кольцу России;
* Организация командировок, участие в международных ярмарках и выставках, начиная от проживания и заканчивая интересной программой;
* Оказание сопутствующих услуг: оформление виз, заказ авиабилетов, экскурсий.

Показатели по труду в динамике положительные. На предприятии проводится планирование на трех уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном

Внешняя среда фирмы характеризуется высокой конкурентностью. «Московские маршруты» сталкивается с проблемами увеличения конкуренции со стороны других организаций, реализующих аналогичные программы и проекты.

Выявлено, что турфирма взаимодействует с предприятиями и организациями внешней среды. Наиболее тесное сотрудничество наблюдается с поставщиками услуг – гостиницами, предприятиями транспорта, экскурсионными бюро. Договорные отношения с партнерами характеризуются относительной стабильностью.

На основе проведенного анализа и изучения деятельности турфирмы можно дать ряд следующих рекомендаций по повышению её устойчивости в современных условиях предпринимательской среды.

1. Рекомендуется усилить использование интернет-ресурсов и социальных сетей. На сегодняшний день у фирмы есть сайт, он предоставляет информации о компании и турах на достаточном уровне. Полноценный сайт позволит продвигать свои услуги через интернет, что повысит продажи компании. Кроме того, рекомендуется введение службы поддержки он-лайн (например, через скайп, ICQ, mail-агент), что даст возможность клиентам напрямую связываться с менеджером.
2. С целью уменьшения угроз рекомендуется расширять агентскую сеть, разработать стратегию изменения турпродуктов при действии угроз, что сделает предложение более гибким.

Таким образом, для фирмы «Московские маршруты» рекомендуется ориентация на стратегию диверсификации.

# Список использованных источников

Федеральный закон "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" от 24 ноября 1996 года N 132-ФЗ

Боголюбов В.С., Орловская В.П. Экономика туризма М.: Академия, 2005. - 192 с.

АНЭПО «Московские маршруты» - [www.mstours.ru](http://www.mstours.ru)

Экскурсионная организация «Самое интересное» - www.samint.ru