

ОГЛАВЛЕНИЕ

РЕФЕРАТ	
ВВЕДЕНИЕ	
ГЛАВА 1 МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Маркетинговые стратегии. Основные понятия. Инструменты и методы их разработки.....	
1.2. Содержание основных маркетинговых стратегий, применяемых в деятельности туристического предприятия.....	0
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОГО АГЕНТСТВА «СМОК ТРАВЕЛ»	5
2.1 Организационно-экономическая характеристика туристического агентства «СМОК ТРАВЕЛ».....	5
2.2 Анализ маркетинговой стратегии деятельности туристического агентства «СМОК ТРАВЕЛ».....	1
2.2.1. Продуктовая стратегия.....	1
2.2.2.Ценовая стратегия.....	4
2.2.3. Сбытовая стратегия.....	7
2.2.4. Коммуникационная стратегия.....	9

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ТУРИСТИЧЕСКОГО АГЕНТСТВА «СМОК ТРАВЕЛ».....	7
3.1. Анализ рыночных возможностей туристического агентства «СМОК ТРАВЕЛ».....	7
3.2 Рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии.....	1
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	8
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	1
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	4
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	6

РЕФЕРАТ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

*Совершенствование маркетинговой стратегии деятельности
туристического агентства «СМОК ТРАВЕЛ»*

1. Структура и объем дипломной работы

Дипломная работа состоит из задания на дипломную работу, оглавления, реферата дипломной работы, введения, трех глав, заключения, 16 иллюстраций, 17 таблиц, 2 приложений, списка использованных источников. Общий объем работы составляет 79 страниц. Список использованных источников занимает 3 страницы и включает 42 позиции.

2. Перечень ключевых слов

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ, ПРОДУКТОВАЯ СТРАТЕГИЯ,
ЦЕНОВАЯ СТРАТЕГИЯ, СБЫТОВАЯ СТРАТЕГИЯ,
КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

3. Текст реферата

Объект исследования – УП «СМОК ТРАВЕЛ».

Цель исследования заключается в определении направлений по совершенствованию маркетинговой стратегии УП «СМОК ТРАВЕЛ».

Методы исследования. В данной работе применялись такие методы исследования, как анализ и синтез, графический, табличный, обобщение, методы маркетинговых исследований.

Полученные итоги и их новизна. В работе изучены теоретические аспекты маркетинговой стратегии, рассмотрено содержание основных маркетинговых стратегий, применяемых в деятельности туристического предприятия; изучена организационно-экономическая характеристика туристического агентства «СМОК ТРАВЕЛ»; проведен анализ маркетинговой стратегии деятельности туристического агентства «СМОК ТРАВЕЛ»; проведен анализ рыночных возможностей туристического агентства «СМОК ТРАВЕЛ»; разработаны рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии. Практическая

новизна работы заключается в использовании методик оценки эффективности маркетинговой стратегии.

Достоверность материалов и результатов дипломной работы. Использованные материалы и результаты дипломной работы являются достоверными. Работа выполнена самостоятельно.

Рекомендации по использованию результатов работы. Итоги работы могут быть использованы в рамках повышения эффективности маркетинговой стратегии туристического предприятия.

РЭФЕРАТ ДЫПЛОМНАЙ ПРАЦЫ

*Удасканаленне маркетынгавай стратэгіі дзейнасці турыстычнага
агенцтва «Смок травел»*

1. Структура і аб'ём дыпломнай працы

Дыпломная праца складаецца з задання на дыпломную працу, зместа, рэферата дыпломнай працы, уводзінаў, трох глаў, заключэння, 16 ілюстрацый, 17 табліц, 2 дадаткаў, спісу выкарыстаных крыніц. Агульны аб'ём працы складае 79 старонак. Спіс выкарыстаных крыніц займае 3 старонкі і ўключае 42 пазіцыі.

2. Пералік ключавых слоў

МАРКЕТЫНГАВЫЯ СТРАТЭГІІ, ПРАДУКТОВАЙ СТРАТЭГІІ, ЦЭНАВАЙ СТРАТЭГІІ, ЗБЫТАВЫХ СТРАТЭГІЯ, КАМУНІКАЦЫЙНЫЯ СТРАТЭГІІ

3. Тэкст рэферата

Аб'ект даследавання я – УП «Смок травел».

Мэта даследавання заключаецца ў вызначэнні напрамкаў па ўдасканаленні маркетынгавай стратэгіі УП «Смок травел».

Метады даследавання. У дадзенай працы ўжываліся такія метады даследавання, як аналіз і сінтэз, графічны, таблічны, абагульненне, метады маркетынгавых даследаванняў.

Атрыманыя вынікі і іх навізна. У працы вывучаны тэарэтычныя аспекты маркетынгавай стратэгіі, разгледжана ўтрыманне асноўных маркетынгавых стратэгіяў, якія выкарыстоўваюцца ў дзейнасці турыстычнага прадпрыемства; вывучана арганізацыйна-эканамічная характарыстыка турыстычнага агенцтва «Смок травел»; праведзены аналіз маркетынгавай стратэгіі дзейнасці турыстычнага агенцтва «Смок травел»; праведзены аналіз рынковых магчымасцяў турыстычнага агенцтва «Смок травел»; распрацаваны

рэкамендацыі па ўдасканаленні маркетынгавай стратэгіі. Практычная навізна працы складаецца ў выкарыстанні метадык ацэнкі эфектыўнасці маркетынгавай стратэгіі.

Дакладнасць матэрыялаў і вынікаў дыпломнай працы. Выкарыстаныя матэрыялы і вынікі дыпломнай працы з'яўляюцца дакладнымі. Праца выканана самастойна.

Рэкамендацыі па выкарыстанні вынікаў працы. Вынікі работы могуць быць выкарыстаны ў рамках павышэння эфектыўнасці маркетынгавай стратэгіі турыстычнага прадпрыемства.

DIPLOMA WORK SUMMARY

Improving the marketing strategy of the travel agency "SMOK TRAVEL"

1. Structure and scope of the diploma work

The diploma work consists of diploma work assignment, table of contents, diploma work summary, introduction, 3 chapters, conclusion, 16 illustrations, 17 tables, 2 addendums and list of references. Total scope of work is 79 pages. The list of references occupies 3 pages and includes 42 positions.

2. Keywords:

MARKETING STRATEGY, PRODUCT STRATEGY, PRICE STRATEGY, SALES STRATEGY, COMMUNICATION STRATEGY

3. Summary text

The object of the research – UE "SMOK TRAVEL".

The purpose of the research is to identify areas for improving the marketing strategy of the UE "SMOK TRAVEL".

Methods of research. In this work, we used such research methods as analysis and synthesis, graphical, tabular, generalization, marketing research methods.

The results of the work and their novelty. The paper examines the theoretical aspects of marketing strategy, examines the content of the main marketing strategies used in the activities of a tourist enterprise; studied the organizational and economic characteristics of the travel agency "SMOK TRAVEL"; The analysis of the marketing strategy of the travel agency "SMOK TRAVEL"; an analysis of the market opportunities of the travel agency "SMOK TRAVEL"; recommendations for improving the marketing strategy. The practical novelty of the work is to use methods for evaluating the effectiveness of the marketing strategy.

Authenticity of the materials and results of the diploma work. The materials used and the results of the thesis are reliable. Work done by yourself.

Recommendations on the usage. The results of the work can be used in the framework of improving the marketing strategy of a tourism enterprise.

ВВЕДЕНИЕ

Внешняя среда изменяется настолько быстро, что построить формальный прогноз потенциальных рисков и возможностей позволяет только стратегическое планирование на предприятии. Именно этот способ помогает руководству или собственнику поставить долгосрочные цели, создать план их выполнения, минимизирующий риски и включающий в себя задачи подразделений компании.

Функция планирования занимает особое место в процессе управления предприятием. При этом, несмотря на очевидную необходимость разработки стратегических планов, распространение данного вида планирования в мировой практике управления сопряжено не только с успехами, но и с отторжением данного процесса. Основными причинами для этого являются: нарушение баланса влияния между линейными руководителями и плановыми отделами, несовершенство механизма практической реализации долгосрочных решений, недостаточный уровень профессиональных знаний по вопросам стратегического планирования и т.д.

При этом стратегическое планирование предусматривает планирование различных направлений, одним из основных среди которых является разработка маркетинговой стратегии. Маркетинговая стратегия предполагает реализацию таких направлений как товарная стратегия, ценовая стратегия, сбытовая стратегия, коммуникационная стратегия.

Сегодня многие предприятия не уделяют должного внимания разработке качественной маркетинговой стратегии, в результате чего не имеют возможности быстро реагировать на изменения окружающей среды, адекватно оценивать воздействие конкурентов и конкурентной среды, а также определять, какие из маркетинговых инструментов имеют наибольшую эффективность.

Актуальность темы дипломной работы обусловлена тем, что стратегическое маркетинговое планирование в современных условиях является значимым базовым элементом эффективности деятельности организации.

Недопонимание важности и сущности маркетинговой стратегии организации может привести к ухудшению экономических показателей организации, усилению рисков и снижению его конкурентоспособности в условиях рыночных отношений. При этом важно понимать, что маркетинговая стратегия развития не только дает четкое представление о возможных направлениях развития маркетинговой деятельности, но и позволяет гибко и своевременно реагировать на изменения внешней среды.

В качестве объекта исследования данной работы выступает УП «СМОК ТРАВЕЛ».

Предметом исследования является маркетинговая стратегия УП «СМОК ТРАВЕЛ».

Целью работы является определение направлений по совершенствованию маркетинговой стратегии УП «СМОК ТРАВЕЛ».

Задачами исследования являются:

- изучить маркетинговые стратегии, основные понятия, инструменты и методы их разработки;
- рассмотреть содержание основных маркетинговых стратегий, применяемых в деятельности туристического предприятия;
- изучить организационно-экономическую характеристику туристического агентства «СМОК ТРАВЕЛ»;
- провести анализ маркетинговой стратегии деятельности туристического агентства «СМОК ТРАВЕЛ»;
- провести анализ рыночных возможностей туристического агентства «СМОК ТРАВЕЛ»;
- разработать рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии.

Следует отметить довольно высокую степень разработанности исследуемой проблемы в научной литературе. Теоретической и методологической основой исследования данной работы являются научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам стратегического

управления, материалы периодических изданий, таких авторов, как Д. Аакер, Д., О.С. Виханский, Л. Ефремова, А.А. Киселев, О.Д. Левин, Е.А. Мягкова, В.В. Петров, А.А. Сергеев, А.А. Томпсон, У. Чжимин.

При проведении исследования были использованы следующие методы: анализа и синтеза, графический, табличный, обобщение, методы маркетинговых исследований.

ГЛАВА 1

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Маркетинговые стратегии. Основные понятия. Инструменты и методы их разработки

Предприятие осуществляет деятельность в соответствии с определенными целями. Данные цели представляют собой стратегию предприятия, которой оно придерживается.

Стратегия предприятия – это совокупность его главных целей и основных способов их достижения. Она большей частью формулируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления [40, с. 94].

Разработать стратегию предприятия – значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде, она, прежде всего, является функцией направления. Именно стратегия устанавливает направление деятельности предприятия: рост, стабилизацию, сокращение или комбинация вариантов; решения о конкретных товарах и рынках для направления финансовых и трудовых ресурсов, определение типа конкурентного преимущества [20, с. 116].

Стратегию можно рассматривать как детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение целей предприятия с максимальной эффективностью. Основная задача такого

плана – обеспечение нововведений и изменений в организации в соответствии с переменами в окружающей среде.

Разработанная стратегия – это комплекс решений, принимаемых менеджментом на базе основополагающих принципов и правил. Другими словами, стратегия – это обязательство действовать определенным образом. Недостаточно иметь только стратегический план, необходим набор основополагающих принципов и правил поведения персонала всех уровней с учетом деятельности в постоянно изменяющихся условиях [21, с. 101].

Стратегия должна базироваться на двух существенных условиях. Во-первых, должна быть определена стратегическая цель предприятия относительно данного товара или услуги с точки зрения масштаба конкуренции. Во-вторых, должен быть выбран тип конкурентного преимущества.

Стратегия предприятия может быть ориентирована на определенный целевой рынок и, соответственно, определять масштаб конкуренции на нем, либо на отдельный рыночный сегмент.

Американский автор Портер М. в своей работе выделяет по соотношению масштаба конкуренции и типа конкурентного преимущества три базовые стратегии конкуренции:

- лидерства по издержкам;
- дифференциации;
- фокусирования на издержках [31, с. 11].

Для того, чтобы сформулировать понятие «маркетинговая стратегия», необходимо рассмотреть понятие «маркетинг» и «маркетинговая деятельность».

Маркетинг представляет собой комплексную систему организации производства и сбыта услуг, ориентированную на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследований и прогнозирования рынка, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ. В этих программах приняты мероприятия по улучшению продукта и его перечня, изучению потребителей, конкурентов и конкурентной борьбы, по обеспечению ценовой политики, развитию спроса,

стимулированию реализации и рекламы, оптимизации каналов товародвижения и организации сбыта, организации технического сервиса и расширения ассортимента сервисных услуг [22, с. 61].

Маркетинговая деятельность обеспечивает предприятию:

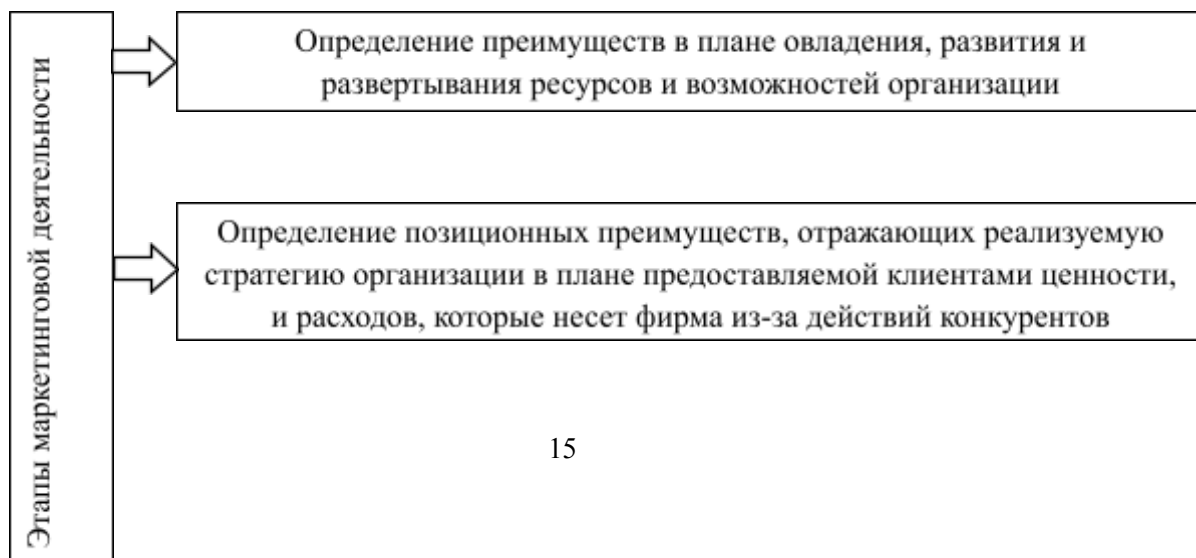
- надежность, достоверность и своевременность информации о рынке, структуре и динамике конкретного спроса, вкусах и предпочтениях покупателей, то есть обеспечить организацию информацией о внешних условиях функционирования;

- создание таких услуг, набора услуг (ассортимента), которые более полно удовлетворяют требования рынка, чем услуги конкурентов;

- необходимое воздействие на потребителя, на спрос, на рынок, обеспечивающее максимально возможный контроль сферы реализации [30, с. 46].

Впервые определение маркетинговой деятельности было дано Д. Нортоном и Р. Капланом, которые рассматривали маркетинговую деятельность как процесс, состоящий из четырех основных этапов (рисунок 1.1) [34, с. 5].

В определении, данном Д. Нортоном и Р. Капланом, в основу маркетинговой деятельности предприятия положена идентификация маркетинговой деятельности в виде процесса, состоящего из определенных этапов, которые охватывают не только элементы внешней среды организации (ориентация на потребителя), но и внутренние ресурсы и возможности (ориентация на производителя).



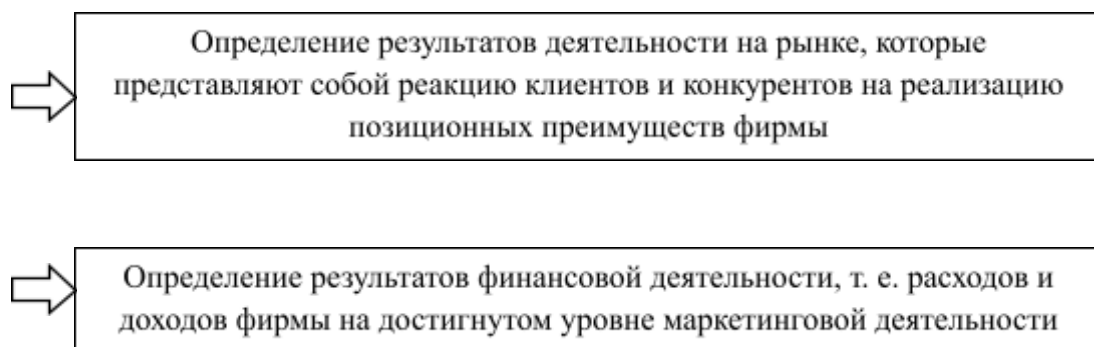


Рисунок 1.1 – Этапы маркетинговой деятельности предприятия, выделенные Д. Нортонем и Р. Капланом

Примечание – Источник: собственная разработка по данным [34, с. 5]

Ключевые моменты в определении маркетинговой деятельности внесли такие исследователи как Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х., Егорова С. Е. [7] и др., которые сошлись во мнении, что «маркетинговая деятельность может выступать как самостоятельный вид предпринимательской деятельности и как функция по интеграции усилий всех звеньев предпринимательской и производственной деятельности в целях достижения поставленных целей (удовлетворения спроса и получения прибыли)» [7, с. 13].

Определение маркетинговой деятельности сформулировано также Т. С. Арефьевой, которая считает, что «маркетинговая деятельность предприятия представляет собой творческую управленческую деятельность, задача которой заключается в развитии рынка товаров, услуг и рабочей силы путем оценки потребностей потребителей, а также в проведении практических мероприятий для удовлетворения этих потребностей. С помощью этой деятельности координируются возможности производства и распределение товаров и услуг, а также определяется, какие шаги необходимо предпринять, чтобы продать товар или услугу конечному потребителю». Как можно заметить, в данном определении рассмотрена маркетинговая деятельность предприятия не с точки зрения одного из видов предпринимательской деятельности, а как элемент управленческой деятельности [4, с. 3].

Современные условия хозяйствования предприятий формируют высокую конкуренцию практически на всех ранках сбыта товаров и услуг, диктуют такие условия деятельности, при которых каждая организация должна уделять особое внимание вопросам разработки и совершенствования собственной маркетинговой стратегии в независимости от размера компании [31, с. 25].

Данное утверждение подтверждается следующими особенностями:

1. Каждая организация должна иметь качественный и детальный стратегический план, а также комплекс мероприятий для достижения поставленных задач, т.к. маркетинговая стратегия представляет собой долгосрочный маркетинговый план, основной целью которого заключается в достижении маркетинговых целей. Кроме того, для достижения поставленных целей перед организацией маркетинговая стратегия позволяет определить маршрут по их достижению. Данное уточнение важно для четкого понимания разницы между стратегией и тактикой.

Маркетинговая стратегия предполагает разработку четких целей и задач, в рамках которых задается основа для создания политики маркетинговой деятельности компании. После того, когда разработана маркетинговая стратегия, организация имеет возможность планировать ежедневную операционную деятельность и тактику достижения целей [11, с. 50].

2. Во-вторых, не менее важно подчеркнуть такой современный аспект большинства компаний, который, в основном, относится к организациям сектора малого и среднего бизнеса, как то, что большая часть предприятий (фирм) не имеют четко оформленной в виде внутренней документации – маркетинговой стратегии [11, с. 50].

3. Маркетинговые решения сегодня связаны с множеством вопросов, которые варьируются от фундаментальных задач бизнеса (выход на новый рынок, система позиционирования организации) до решения мелких операционных и тактических задач, например, в сфере мерчандайзинга [11, с. 51].

Рассмотренные выше особенности маркетинговой деятельности отражают важность выполнения функций маркетинга (маркетингового отдела) в организации, что определяет высокую степень необходимости его стратегического планирования.

Принимая во внимание определение маркетинга, разработанное американской ассоциацией маркетингов, а именно: «маркетинг – это деятельность, определенный ряд процессов для создания, формирования, передачи и обмена информацией и предложениями, которые имеют ценность для сотрудников, клиентов, партнеров и общества в целом» [41], можно выявить области (аспекты), которые важно учитывать при разработке маркетинговой стратегии конкретного предприятия.

Стратегия маркетинга заключается в приведении возможностей организации в баланс с ситуацией на рынке, т. е. внутреннюю среду – с внешней средой.

Главная задача предприятия заключается в выборе подходящей стратегии для каждого рынка и каждого товара, чтобы она отвечала требованиям достижения целей маркетинга.

Стратегии маркетинга заключаются в:

- совершенствовании организационной структуры;
- увеличении деловой активности (проникновение на новый рынок; введение нового товара на старый рынок; проникновение рыночной новизны на новые сегменты рынка с товаром и т. д.);
- уменьшении деловой активности (прекращении продажи товаров, переставших давать заданную прибыль на данном рынке; свертывании производства убыточного товара; уходе с некоторых рынков и концентрация усилий на наиболее перспективных и т. д.);
- организации совместной с иностранным партнером организации за рубежом;
- организации совместной с иностранным партнером организации у нас в стране;

- кооперации с иностранной организацией для выхода на те рынки, где до сих пор не удавалось успешно работать [13, с. 151].

Стратегия выбирается в зависимости от рынка и его состояния. При этом маркетинговые стратегии организаций могут значительно отличаться друг от друга.

В связи с этим необходимо учитывать следующее:

- проводить сегментацию рынков, на которых работает (или предполагает действовать) организация, необходимо так, чтобы сегменты на разных рынках характеризовались в общем одинаковой реакцией на рекламу, продвижение товара и другие маркетинговые действия, т. е. имели сходные социо-психологические характеристики и потребности;

- выбирать оптимальный сегмент необходимо с учетом обеспечения организации с точки зрения лидерства на рынке (достаточной емкости, благоприятных перспектив, минимальной или даже нулевой конкуренции, удовлетворении неудовлетворенных потребностей);

- для выхода на рынок с новым товаром необходимо использовать способы, которые наиболее полно отвечают потребительским свойствам товара и емкости рынка (сегмента), адекватно отражают известность организации и ее репутацию, а также масштаб потребности в товаре;

- при выборе маркетинговых средств воздействия на потенциального покупателя следует помнить, что цена как фактор привлечения внимания к товару ставится сейчас по значимости на 3-4-е место среди других факторов;

- необходимо внимательно выбирать время выхода на рынок с новым для него товаром (особенно если этот товар сезонный) и не забывать о рекламной подготовке: нет смысла выходить на рынок в период неблагоприятной конъюнктуры, если фирма не преследует далеко идущих целей и не готовит себе покупателей, предвидя период оживления спроса [40, с. 98].

Каждая из маркетинговых стратегий имеет множество вариантов, определяемых конкретными условиями производственной деятельности

компании. Существуют и многоотраслевые планы деятельности, сочетающие в себе несколько элементов каждой группы.

Стратегия выступает в виде детального всестороннего комплексного плана, предназначенного для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Формирование стратегии представляет собой одну из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения [5, с. 236].

Маркетинговая стратегия – это стратегия предприятий, ориентированных на рыночные ценности [8, с. 312].

Маркетинговая стратегия имеет два основных ориентира – рынок и продукт.

Стратегия предприятия состоит из продуманных целенаправленных действий и реакции на непредвиденное развитие событий. Организация должна определить свои долгосрочные действия по отношению к рынкам, товарному ассортименту, ценообразованию, товародвижению и продвижению товара на рынок, разрабатывает маркетинговые стратегии в соответствии с различными состояниями спроса, формирует глобальные направления своего развития. Организации имеют большую степень свободы выбора стратегии [38, с. 61]. Они могут диверсифицировать свою деятельность в связанные или не связанные отрасли посредством создания совместных предприятий, стратегических альянсов, приобретения других компаний или открытия новых направлений деятельности. Некоторые предприятия следуют стратегии лидерства по издержкам, другие заостряют внимание на различных более привлекательных для клиентов сочетаниях многочисленных свойств товаров, а третьи выбирают обсуждение особых запросов узкого круга покупателей.

Изменение условий производственной деятельности отечественных предприятий, необходимость адекватного приспособления и гибкого реагирования всей деятельности предприятия на требования рынка, потребителей, конкурентов, необходимость изменения своего рыночного

поведения предполагают совершенствование всей системы управления предприятием [38, с. 62]. Для принятия управленческих решений по формированию и усилению конкурентных преимуществ, обеспечению конкурентоспособности предприятия необходимы системы управления, которые учитывают динамизм внешней среды, создают возможности быстро и адекватно приспосабливаться к ее изменениям в условиях усиления конкуренции, т. е. появляется объективная необходимость управления конкурентными преимуществами предприятия [24, с.117].

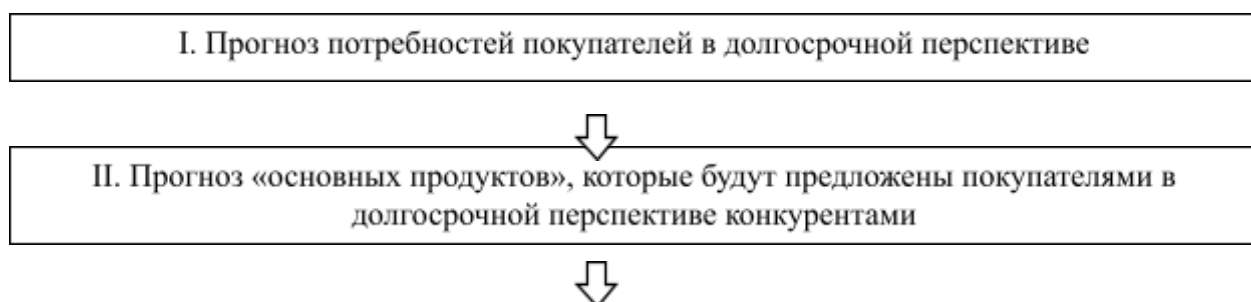
Построение стратегии требует определения приоритетов относительно развиваемых конкурентных преимуществ и ключевых компетенций. Ввиду ограниченности ресурсов необходимо экспертным путем определить стратегически наиболее значимые ключевые компетенции. На основе значимых ключевых компетенций сформировать конкурентные преимущества, бизнес-модель и стратегию предприятия.

Стратегия маркетинговой деятельности предполагает планирование маркетинговых мероприятий, которые подчинены достижению поставленных перед компанией целей, включая:

- определение целевой аудитории компании и разделение ее на сегменты;
- учет сильных сторон компании и возможности ее внешней среды;
- позиционирование существующих товаров и услуг компании;
- продвижение на рынок новых товаров и услуг [20, с. 115].

Авторы О. Ю. Виничук, Ф. Котлер выделяют разнообразные этапы формирования маркетинговой стратегии.

Виничук О.Ю. выделяет пять этапов выбора продуктовой стратегии (рисунок 1.2).



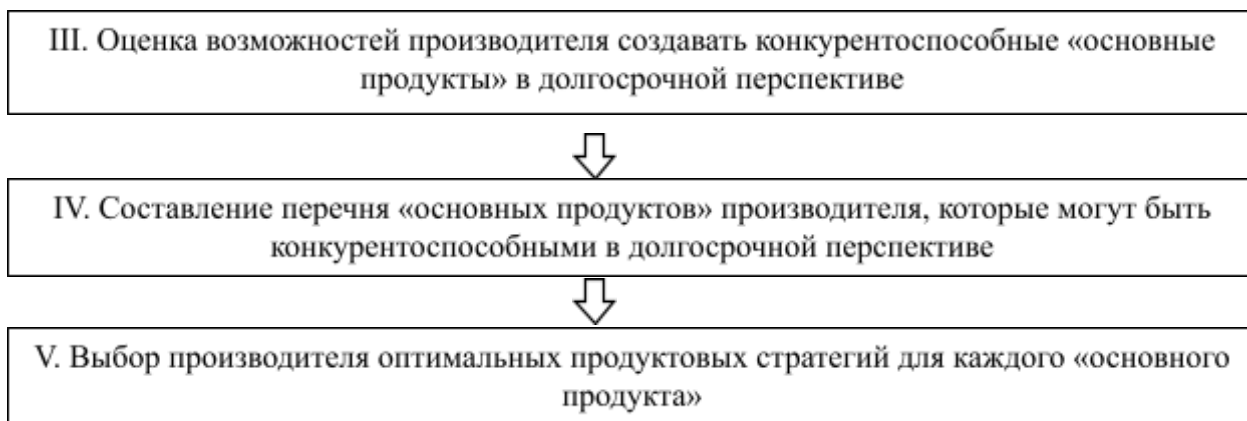


Рисунок 1. 2 – Алгоритм выбора оптимальных продуктовых стратегий

Примечание – Источник: [12, с. 63]

Первый этап – прогноз потребностей покупателей в «основных продуктах» в долгосрочной перспективе. Этот этап наиболее важный, поскольку изменение потребностей покупателей ведет к необходимости изменения характеристик маркетинговых продуктов производителя.

Второй этап – прогноз «основных продуктов», которые будут предложены покупателям в долгосрочной перспективе конкурентами.

Третий этап – оценка возможностей производителя создавать конкурентоспособные «основные продукты» в долгосрочной перспективе.

Четвертый этап – составление перечня «основных продуктов» производителя, которые могут быть конкурентоспособными в долгосрочной перспективе.

Пятый этап – выбор производителем оптимальных продуктовых стратегий для каждого «основного продукта».

Предложенные Виничук О.Ю. этапы разработки маркетинговой стратегии не являются единственным вариантом данного вопроса.

Ф. Котлер выделяет 8 этапов построения маркетинговой стратегии организации (рисунок 1.3).



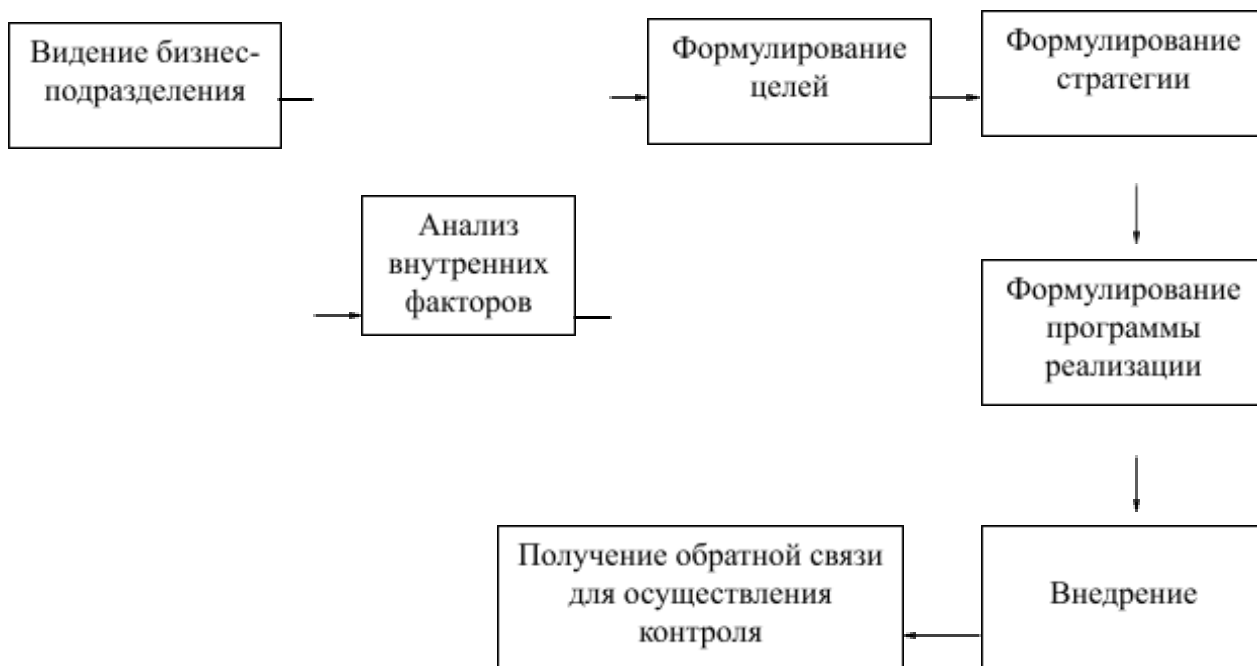


Рисунок 1.3 – Процесс планирования маркетинговой стратегии

Примечание – Источник: [42, с. 62].

Согласно процессу стратегического планирования бизнеса, маркетинговая стратегия отражает:

1. Целевой рынок.
2. Позиционирование.
3. Товарный ассортимент.
4. Системы ценообразования и способы продвижения (другими словами маркетинг-микс).
5. Ответственность и роли сотрудников.
6. Поддержку процесса продаж.
7. R&D и цели маркетингового исследования [35, с. 136].

В контексте проблематики формирования маркетинговой стратегии Ф. Котлер рассматривает такое понятие как маркетинговый процесс.

Согласно определению Ф. Котлера маркетинговая стратегия состоит из анализа рыночных возможностей, исследования и выбора целевых рынков,

разработке маркетинговых стратегий, планирования маркетинговых программ, а также подготовки, реализации и контроля маркетинговых действий.

Маркетинговый процесс состоит из четырех основных этапов:

1. Анализ рыночных возможностей.
2. Разработка маркетинговых стратегий.
3. Планирование маркетинговых программ.
4. Управление маркетинговыми действиями [20, с. 115].

Формирование маркетинговой стратегии фирмы напрямую зависит от четырех групп факторов:

- 1) тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды;
- 2) актуальное состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные фирмы-конкуренты и стратегическое направление их деятельности;
- 3) управленческие ресурсы и возможности фирмы, ее сильные стороны в условиях конкуренции;
- 4) основная концепция формирования и перспективы фирмы, ее глобальные цели и бизнес-задачи в основных стратегических зонах [12, с. 66].

Как считает Карпова С. В., маркетинговая стратегия содержит:

- долгосрочные планы компании на потребительских рынках;
- анализ структуры рассматриваемых рынков; прогноз тенденции развития рынка;
- принципы ценообразования и конкурентные преимущества;
- выбор и обоснование позиционирования компании на рынке;
- создание положительного имиджа на рынке и признание со стороны общественности [22, с. 204].

Отправной точкой формирования и маркетинговой стратегии является анализ динамично развивающейся рыночной среды и прогноз дальнейшего развития рынка, который включает:

- макро- и микросегментацию;
- оценку конкурентоспособности и конкурентных преимуществ фирмы и ее товаров на рынке;

- оценку привлекательности выбранных товарных рынков и их отдельных сегментов, возможности расширения географии сбыта [4, с. 4].

Современная концепция маркетинга означает, что предприятие должно ориентировать на удовлетворение потребностей покупателей все функции, связанные с товарами: производство, сбыт, финансирование, бухгалтерский учет и другие. То есть маркетинг должен быть задачей не только отдела маркетинга. Все отделы должны помнить о рынке, о потребителях и работать совместно на удовлетворение их нужд для достижения целей компании. Отдел маркетинга, прежде всего, призван координировать действия других служб. Общеизвестно, что компании, заинтересованные в значительном и качественном изменении позиции на рынке, росте выручки, увеличении доли рынка и выходе на новые рынки придают большое значение маркетинговой стратегии.

Разработка маркетинговой стратегии является частью функционирования маркетингового отдела в компании и одним из этапов маркетингового процесса, который реализовывается в компании на протяжении всего ее жизненного цикла.

Эффективный практический опыт формирования маркетинговых стратегий имеют зарубежные предприятия.

Крупные японские компании используют следующие важные принципы формирования маркетинговой стратегии:

- необходимость предельно точно знать своего потребителя, используя соответствующие требованиям компании методы обратной связи. Только ставя потребителя во главу угла, зная его и используя эти знания, компания сможет сформулировать предложение, от которого он не станет отказываться;

- необходимость вовремя и по существу использовать новейшие технологии в маркетинге;

- не маркетинг как функциональное звено организации должен доказывать необходимость своего присутствия за столом совещаний, а все функциональные

звенья организации должны осознавать важность маркетинга и воспринимать приоритет потребителя как собственную обязанность;

- современный маркетолог не должен рассматривать свою работу как необходимость управлять, прогнозировать и регулировать, превращая творчество в бюрократию, скорее он должен быть творцом, одержимым духом предпринимательства [21, с. 102].

Основа японского маркетинга – принцип понимания своего потребителя и стремление максимально удовлетворить его требования [21, с. 102].

При формировании маркетинговой стратегии китайские организации используют три основные концепции.

В первой концепции особое внимание уделяется самому факту реализации товара, а не принципам и методам лучшей организации их сбыта. Применение этой же концепции не предусматривает особого внимания для исследования рыночной ситуации и изменения потребностей покупателей. Согласно принципам данной концепции можно заключить, что она является устаревшей в рыночных условиях хозяйствования и сформировалась в условиях централизованной плановой экономики [24, с. 116].

Вторая концепция в свою основу ставит не удовлетворение потребностей потребителя в конечном счете, а стимулирование сбыта с помощью рекламы. Таким образом, целью предприятий, использующих данную концепцию, является получение максимальной прибыли. Данную концепцию используют около 40,0% китайских предприятий. Хотя эти предприятия могут получить достаточную прибыль в короткий срок, с точки зрения перспективы им трудно обрести стабильное, долгосрочное и нормальное развитие в жесткой рыночной конкуренции [24, с. 116].

Наиболее часто используемой концепцией является третья концепция, в центре которой находится удовлетворение потребностей покупателей. Данная концепция является идеологией современного предпринимательства, направленной на поиск резервов поступательного развития и длительного присутствия предприятия на рынке. Около половины (ориентировочно 48%)

китайских предприятий придерживаются именно этой концепции современного маркетинга. Это означает, что в процессе перехода к рыночным отношениям крупные и средние предприятия уже сделали шаг к использованию концепции современного маркетинга.

Рассмотрим особенности формирования маркетинговой стратегии и осуществления маркетинговой деятельности в европейских организациях.

Наибольшее распространение в европейских странах получила концепция микс-маркетинга – комплекса маркетинга «4Р».

Комплекс маркетинга «4Р», объединяющий четыре элемента (product, place, price, promotion), определяет набор основных маркетинговых инструментов: товарная политика (product), сбытовая политика (place), ценовая политика (price), коммуникационная политика или политика продвижения (promotion) (рисунок 1.4) [36, с. 62].

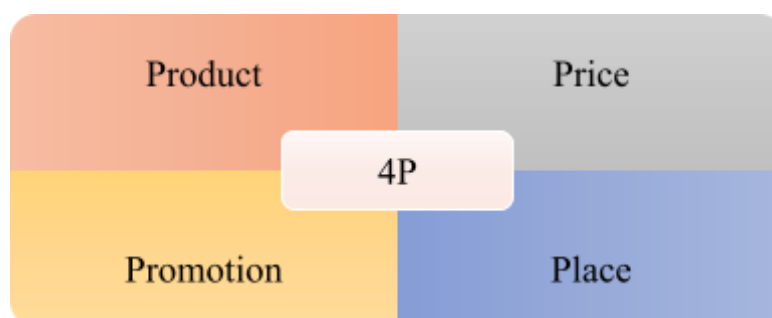


Рисунок 1.4 – Комплекс маркетинга 4Р

Примечание – Источник: [36, с. 62].

Как можно видеть комплекс 4Р весьма универсален за счет того, что каждый из элементов довольно крупный и включает множество подэлементов, и несмотря на значительный возраст используется в маркетинговой политике до настоящего времени. Но несмотря на нестареющую классику эволюция формирования стратегического комплекса маркетинга не стоит на месте существуют расширенные компоновки комплекса.

Синтезируя существующие методологические подходы к решению данной проблемы, можно заключить, что, во-первых, доминирует методология внесения дополнений и изменений в комплекс маркетинга при разработке

маркетинговой политики посредством добавления «Р»: 5Р; 6Р; 7Р и т.д., преследуя цель детализации влияния существующих или новых инструментов маркетинга на эффективность бизнеса. Так, в связи с введением понятия мегамаркетинга (практика предоставления благ сторонам, не относящимся к целевым группам покупателей и посредников, таким, как агенты, дилеры, брокеры, а также таким сторонам, как правительства, профсоюзы и другие группы влияния, которые могут создать непреодолимые барьеры для входа на потенциально привлекательные рынки) [21, с. 102].

Ф. Котлером были предложены такие дополнения как политическое влияние (political power) и формирование общественного мнения (public opinion formation). Встречаются такие дополнения как «7Р», включающие идентификацию партнерских отношений участников бизнес-процессов (participants), физических атрибутов (physical evidence) и процесса (process). К участникам относятся служащие предприятия-производителя услуг и клиенты, участвующие в процессе предоставления услуги и влияющие на текущие и будущие покупки. Физические атрибуты представляют собой среду существования организации сферы услуг и все физические товары и символы, используемые в процессе коммуникации и производства. Процесс включает все процедуры, механизмы, динамику деятельности и взаимодействия, в ходе которых осуществляется производство услуги и происходит контакт с клиентом [23, с. 312].

Активизация использования электронной коммерции, позволяющей актуализировать и интенсифицировать маркетинговые инструменты интернет-, контент-технологий по усилению привлекательности товаров и услуг в глазах потребителей (people): широкий ассортимент предлагаемых товаров и услуг, оперативная демонстрация их в онлайн-режиме, продажа их в удобное время для покупателя, использование развлекательных технологий и т.д. Инструменты интернет-, контент-технологий, включающие элемент «people» рекомендуют реализовывать в маркетинге посредством процессов «personal» (персонализация). Данный элемент основывается на формировании и

использовании базы данных о покупателях, получаемых из разных источников – провайдеров, баннерных сетей, различных сайтов, сервисов, электронной почты и др., для разработки индивидуального подхода к каждому из них.

Изучение особенностей маркетинговой стратегии позволяет заключить, что стратегия предприятия должна состоять из продуманных целенаправленных действий и реакции на непредвиденное развитие событий. Организация должна определить свои долгосрочные действия по отношению к рынкам, товарному ассортименту, ценообразованию, товародвижению и продвижению товара на рынок, разрабатывает маркетинговые стратегии в соответствии с различными состояниями спроса, формирует глобальные направления своего развития. Организации имеют большую степень свободы выбора стратегии. Они могут диверсифицировать свою деятельность в связанные или не связанные отрасли посредством создания совместных предприятий, стратегических альянсов, приобретения других компаний или открытия новых направлений деятельности. Некоторые предприятия следуют стратегии лидерства по издержкам, другие заостряют внимание на различных более привлекательных для клиентов сочетаниях многочисленных свойств товаров, а третьи выбирают обсуждение особых запросов узкого круга покупателей.

1.2. Содержание основных маркетинговых стратегий, применяемых в деятельности туристического предприятия

В своей деятельности туристические предприятия могут использовать различные виды маркетинговых стратегий. Выбор в пользу той или иной стратегии зависит от конечных целей деятельности, особенностей целевого рынка.

В работах авторов, отражающих проблемы маркетинга на предприятиях (Афанасьев М. П., Шауберт О.Ю., Михайлина В. В.), выделяется четыре группы маркетинговых стратегий:

- 1) продуктовую (связанную с производством «основного продукта»);
- 2) ценовую;
- 3) сбытовую (распределительную);
- 4) коммуникационную [38, с. 61].

Рассмотрим особенности и основные характеристики маркетинговых стратегий, которые могут быть использованы на туристическом предприятии.

Продуктовая стратегия предприятия формирует правила, приемы изучения и организации возможных рынков товаров и услуг, соответствующих миссии предприятия.

Основные задачи продуктовой стратегии заключаются в:

- согласовании перспективных задач предприятия с вероятными потенциалами рынка и ресурсами предприятия, которые оно сможет иметь в будущем;
- изучении жизненных циклов спроса продукта;
- выработке основ организации товарного ассортимента, который обеспечивает конкурентное преимущество предприятия и на этой базе позволяет максимально увеличить экономический доход [35, с. 138].

Новые или усовершенствованные продукты, позитивно принятые потребителями туристических предприятий, дают предприятию сферы туризма на определенный период преимущество перед соперниками. Это позволяет снизить напряженность ценовой конкуренции.

Продуктовые маркетинговые стратегии имеют определенную классификацию, в основу которой положены определенные признаки: уникальность продукта, инновационность продукта, частота обновления продукта.

По такому признаку, как «уникальность продукта», стратегии делятся на два вида:

- 1) «стратегия уникама»;
- 2) «стратегия середнячка» [37, с. 52].

Очевидное преимущество «стратегии уникама» состоит в том, что производство и реализация уникальных (по сути, «монопольных») товаров позволяет получать производителю сверхприбыли в принципе. Причем по своему содержанию «стратегия уникама» наиболее близка к стратегии, которую М. Портер называет «стратегией дифференцирования».

По такому признаку, как «степень инновационности продукта», стратегии делятся на два вида:

- 1) стратегии по созданию инновационных продуктов;
- 2) стратегии по созданию классических продуктов [37, с. 53].

Например, стратегия создания классических продуктов вот уже много лет реализуется фирмой Reebok по отношению к кроссовкам Reebok Classic.

По такому признаку, как «частота обновления характеристик продукта», стратегии также делятся на два вида:

- 1) «стратегия ньюсмейкера»;
- 2) «стратегия скромника» [37, с. 53].

Например, «стратегия ньюсмейкера» – это отличительная продуктовая стратегия компании Samsung, которая поставляет на рынок своими новинки чаще, чем конкуренты. Говоря о выборе ценовых, распределительных и коммуникационных стратегий, прежде всего, следует учитывать, что такие стратегии должны зависеть как от характера «основного продукта», так и от соответствующей стадии жизненного цикла такого продукта (товара).

Ценовая стратегия представляет собой спланированную на долгосрочный период модель поведения туристического предприятия, главная цель при этом заключается в успешной реализации товаров или услуг. Реализация данной стратегии происходит в основном путем выбора порядка цен, а также посредством других решений [35, с. 139].

Ценовая стратегия представляет собой выбор туристическим предприятием определенного уровня цен на свои товары и услуги исходя из

выбранной продуктовой стратегии, стратегии позиционирования и с учетом других факторов, влияющих на ценообразование.

Уровень цен является основным признаком классификации таких стратегий.

По этому признаку ценовые стратегии делятся на три основных вида:

- 1) стратегии максимальных цен (стратегия «снятия сливок»);
- 2) стратегии минимальных цен (стратегия демпинга);
- 3) стратегии средних цен. Например, при выведении на рынок гаджетов-новинок оправдана стратегия «снятия сливок» [9, с. 572].

А вот при выведении на рынок уже присутствующих на нем товаров более предпочтительна стратегия средних цен.

Сбытовая маркетинговая стратегия – это такая маркетинговая стратегия туристического предприятия, которая определяет реализации товаров и услуг предприятия, потребности в обслуживании, потребности в интеграции сбытовой деятельности, типы посредников и их роль в цепочке сбыта, оптимальную структуру методов и каналов сбыта с позиций удобства для потребителей.

Для туристического предприятия выбор сбытовой стратегии – это стратегическое решение, которое должно быть совместимо не только с ожиданиями в целевом сегменте, но и с ее собственными целями [22, с. 312].

Каналы сбыта (распределения) товаров – основной признак классификации таких стратегий.

По этому признаку сбытовые стратегии делятся на пять основных видов:

- 1) стратегии для оптовой торговли;
- 2) стратегии для розничной торговли;
- 3) стратегии для дистанционной торговли (включая интернет-торговлю);
- 4) стратегии сетевой торговли;
- 5) смешанные сбытовые стратегии [9, с. 572].

Например, стратегия сетевой торговли оправдана при выведении на рынок несложного «товара-новинки».

Коммуникационная стратегия представляет собой стратегию формирования положительного имиджа объекта коммуникации, спроса и стимулирования сбыта. Коммуникационная стратегия – это комплексное воздействие предприятия на внешнюю среду с целью создания благоприятных условий для стабильной прибыльной деятельности на рынке. Коммуникационные маркетинговые стратегии разрабатываются компаниями для успешного продвижения на рынке уже существующего товара или услуги, для выхода на новые рынки или выходы нового товара или услуги. Грамотно построенная коммуникационная маркетинговая стратегия предприятия является надежной, избавленной от внутренних противоречий, четко функционирующей системой коммуникации с рынком [34, с. 214].

Главная цель коммуникационной стратегии – обеспечить стабильную и эффективную деятельность по формированию спроса и продвижению товаров и услуг на рынок с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли.

Основной признак классификации таких стратегий – «способ продвижения товаров».

По этому признаку коммуникационные стратегии подразделяются на:

- 1) стратегии упора на рекламу;
- 2) стратегии упора на PR-мероприятия;
- 3) стратегии упора на коммуникации в процессе непосредственного общения продавца и потребителя;
- 4) стратегии упора на демонстрационные мероприятия;
- 5) смешанные коммуникационные стратегии [16, с. 54].

Для практических целей предлагается Матрица «стадия жизненного цикла товара» – «маркетинговые стратегии» для данного «основного продукта» (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Матрица «стадия жизненного цикла товара» – «маркетинговые стратегии» для данного «основного продукта»

Стадия жизненного цикла товара	Маркетинговые стратегии		
Выход на рынок	Ценовая стратегия 1	Сбытовая стратегия 1	Коммуникационная стратегия 1
Рост продаж	Ценовая стратегия 2	Сбытовая стратегия 2	Коммуникационная стратегия 2
Зрелость	Ценовая стратегия 3	Сбытовая стратегия 3	Коммуникационная стратегия 3
Уход с рынка	Ценовая стратегия 4	Сбытовая стратегия 4	Коммуникационная стратегия 4

Примечание – Источник: [25, с. 291]

На практике определить реальную стадию жизненного цикла товара достаточно трудно, когда речь идет о «товарах-уникамах»; товарах, не имеющих на рынке аналогов (и соответственно базы для сравнения). Объем продаж зависит не только от потребительской привлекательности «основного продукта», но и от других факторов (например, от количества покупателей, до которых доходит реклама о данном товаре). Таким образом, устойчивое уменьшение объема продаж «товара-уникама» не обязательно свидетельствует о «смерти товара», «стадии ухода с рынка».

На основе выше сказанного можно сделать вывод, что существует множество различных маркетинговых стратегий, которые предприятия могут использовать в своей деятельности.

Вывод по разделу:

1. Маркетинговая стратегия предприятия представляет собой фундамент для управления организацией на долгосрочную перспективу. Сегодня не существует единого подхода к трактовке понятия «маркетинговая стратегия организации», различные авторы используют разные подходы к данному явлению.

2. В основу маркетинговой стратегии предприятия положены цели и задачи на определенный период, а также миссия организации. При разработке стратегии учитываются определенные требования (адекватность, целостность, совместимость с окружающей средой и т.д.). При этом разработка стратегии

организации предполагает несколько важных этапов: анализ микросреды организации, анализ макросреды организации, мониторинг политики конкурентов, исследование потенциала компании, определение направлений развития организации.

3. Маркетинговой практикой выработано четыре основных группы маркетинговых стратегий: продуктовая стратегия, ценовая стратегия, сбытовая стратегия и коммуникационная стратегия. При этом в каждой группе стратегий применяется определенная внутригрупповая классификация, в основу которой положены различные признаки. Туристические предприятия самостоятельно делают выбор в пользу той или иной маркетинговой стратегии, исходя из конечных целей деятельности, прогнозируемых результатов, особенностей целевого рынка и др.

ГЛАВА 2

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОГО АГЕНТСТВА «СМОК ТРАВЕЛ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика туристического агентства «СМОК ТРАВЕЛ»

УП «СМОК ТРАВЕЛ» более 20 лет работает на туристическом рынке Республики Беларусь. За это время компания сформировала значительные положительные результаты деятельности, накопила эффективный опыт работы в туристическом сегменте. На протяжении всего периода функционирования УП «СМОК ТРАВЕЛ» не останавливало своего развития, в результате чего современное состояние предприятия можно характеризовать высокотехнологичное, соответствующее любому спросу на туристическом рынке.

Юридический адрес компании: г. Минск, ул. Соломенная, 23а, пом. 16, офис 10.

В настоящий момент УП «СМОК ТРАВЕЛ» имеет одну из наиболее разветвленных организационных структур на рынке Республики Беларусь (рисунок 2.1).



**Рисунок 2.1 – Организационная структура управления
УП «СМОК ТРАВЕЛ»**

Примечание – Источник: данные предприятия

Организационная структура УП «СМОК ТРАВЕЛ» представляет собой синтез линейной и функциональной организационных структур. В ее основу положены вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным службам организации.

При такой организационной структуре сохраняется движение по инстанциям, но функции, относящиеся ко всей организации, например, основной вид деятельности – поиск и продажа туров, выделяются в функциональные отделы, которым предоставляются полномочия для дачи распоряжения.

Руководители линейного и функционального отделов имеют право на совместное принятие решений для соответствующего отдела организации. За конечный результат организации в целом отвечает ее руководитель, задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Поэтому он много усилий тратит на координацию и принятие решений по продукции и рынкам.

Достоинствами данной системы управления являются: высокая эффективность при небольшом разнообразии услуг и рынков; централизованный контроль, обеспечивающий единство в решении задач организации; функциональная специализация и опыт; высокий уровень использования потенциала специалиста по функциям; экономичность, достигаемая за счет однородности работ и рынков.

УП «СМОК ТРАВЕЛ» оказывает различные виды услуг по въездному и выездному туризму. Состав оказываемых услуг отражен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Характеристика услуг УП «СМОК ТРАВЕЛ»

Наименование услуги	Характеристика
1	2
Бронирование и продажа авиабилетов	УП «СМОК ТРАВЕЛ» организывает авиаперелеты в любые уголки мира недорого и с комфортом. Компания оказывает помощь в разработке авиамаршрутов абсолютно любой сложности с учетом всех нюансов в аэропортах прилета и стыковок, созданы бонусные программы и специальные тарифы для корпоративных клиентов.
Продажа пакетных туров Продажа круизных туров Экскурсионные туры	УП «СМОК ТРАВЕЛ» предлагает отдых в любой точке земного шара и для любого бюджета, начиная от вполне экономичных, но качественных апартаментов, и заканчивая роскошными отелями. Авиапутешествия, автобусные и гастрономические туры, круизы, горнолыжный и пляжный отдых, а также отдых на островах, озерах и сафари, – всё это

	и многие другие услуги разрабатываются исключительно «под клиента».
Продажа тематических туров	УП «СМОК ТРАВЕЛ» предлагает клиентам путешествие в качестве болельщика на олимпиаде, Чемпионате мира по футболу или «Формуле-1», поклонника Евровидения, участника маскарада на уникальном Венецианском карнавале, киномана, прогуливающегося по Каннам. Карнавалы, вручения музыкальных премий, фестивали и чемпионаты – на любые мероприятия УП «СМОК ТРАВЕЛ» может организовать поездку

Окончание таблицы 2.1

1	2
Услуги трансфера	Специалисты компании УП «СМОК ТРАВЕЛ» позаботятся об оформлении въездной визы в Республику Беларусь, организуют VIP-встречу в аэропорту, забронируют номер в отеле по оптимальной для клиента цене. Клиенту не придется задумываться о транспортном обслуживании, профессиональных гидах и переводчиках, о том, как приятно и с пользой можно провести свой досуг: к примеру, занятиях активным отдыхом или посещением экскурсий.

Примечание – Источник: [29]

Состав услуг, представленный в таблице 2.1, позволяет сделать вывод о том, что УП «СМОК ТРАВЕЛ» предоставляет ассортимент услуг, позволяющий охватить максимальное количество рыночных сегментов и широкую целевую аудиторию.

Деятельность туристического предприятия характеризуется динамикой натуральных показателей, которые включают в себя объем обслуживания туристов, объем обслуживания в туро-днях, объем обслуживания экскурсантов, объем реализации (продаж). Динамика данных показателей, характерная для УП «СМОК ТРАВЕЛ», представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ натуральных показателей эффективности деятельности УП «СМОК ТРАВЕЛ» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2016-2017 гг.	2017-2018 гг.	2017/2016 гг.	2018/2017 гг.
Объем обслуживания туристов, чел.	2371	2914	3008	+543	+94	122,9	103,2
Объем обслуживания, туро-дни	1714	1978	1416	+264	-562	115,4	71,6

Объем обслуживания экскурсантов, чел.	213	408	511	+195	+103	191,5	125,2
Объем реализации, туров	1028	1319	813	+291	-506	128,3	61,6

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации.

Проанализировав представленные в таблице 2.2 данные, можно сделать следующие выводы:

1. В УП «СМОК ТРАВЕЛ» на протяжении 2016-2018 гг. увеличивается объем обслуживания туристов: на 543 чел. за 2016-2017 гг. и на 94 чел. за 2017-2018 гг. При этом в 2017-2018 гг. темпы роста объема обслуживания туристов снизились и составили 3,2%, в то время как в 2016-2017 гг. темп роста показателя составлял 22,9%. Выявленная тенденция обусловлена следующими причинами: наблюдается снижение спроса на определенные направления, увеличивается доля туристов, бронирующих туры самостоятельно (авиабилеты, места в гостиницах и других средствах размещения туристов). Эти же факторы оказали влияние и на динамику объема реализации в УП «СМОК ТРАВЕЛ».

2. За 2016-2017 гг. объем реализации увеличился на 291 тур, а в 2017-2018 гг. сократился на 506 туров. В первую очередь это связано с сокращением реализации туров по таким направлениям, как Египет и Турция.

3. Снижение уровня безопасности в некоторых странах обусловило рост спроса на экскурсионные туры: объем обслуживания экскурсантов увеличился на 195 чел. и 103 чел., соответственно, в 2016-2017 гг. и 2017-2018 гг.

Таким образом, УП «СМОК ТРАВЕЛ» осуществляет деятельность под влиянием различных факторов (динамики спроса на услуги, тенденций к снижению уровня безопасности в некоторых странах, перераспределения туристических предпочтений и т.д.), которые имеют прямое воздействие на уровень натуральных показателей эффективности деятельности предприятия.

Кроме натуральных показателей деятельности важное значение для анализа имеют финансово-экономические показатели, включающие в себя показатели прибыли. Динамика основных финансово-экономических показателей деятельности УП «СМОК ТРАВЕЛ» представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.3 – Динамика основных финансово-экономических показателей деятельности УП «СМОК ТРАВЕЛ» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатели	2016	2017	2018	Отклонение, +/-	
				2016-2017 гг.	2017-2018 гг.
Выручка от реализации продукции, работ, услуг	501	713	1002	+212	+289

Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг	0	15	0	+15	-15
Валовая прибыль	501	698	1002	+197	+304
Управленческие расходы	512	0	0	-512	0
Расходы на реализацию	0	741	597	+741	-144
Прибыль (убыток) от реализации	-11	-43	405	-32	+448
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	-12	-43	405	-31	+448
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности	-1	-14	-6	-13	+8
Прибыль (убыток) до налогообложения	-13	-57	399	-44	+456
Налог на прибыль	0,7	2,9	51	-2,2	+22,8
Чистая прибыль (убыток)	-13,7	-59,9	348	-46,2	+405

Примечание – Источник: собственная разработка по данным приложения А.

Представленные в таблице 2.3 данные позволяют сделать следующие выводы:

1. На протяжении 2016-2018 гг. наблюдается положительная динамика выручки от реализации услуг на 212 тыс. руб. и на 289 тыс. руб., соответственно, периодам исследования. Динамику данного показателя обусловили два фактора: рост спроса на услуги предприятия и увеличение стоимости туров и услуг предприятия.

2. Нестабильной динамикой характеризуется прибыль (убыток) от реализации продукции: за период 2016-2017 гг. снижение показателя на 32 тыс. руб., а за период 2017-2018 гг. – рост на 448 тыс. руб. Динамика прибыли (убытка) от реализации продукции обусловлена динамикой расходов на реализацию услуг и управленческих расходов.

3. Результатом деятельности предприятия является чистая прибыль (убыток). В 2016 г. и 2017 г. УП «СМОК ТРАВЕЛ» был получен чистый убыток в размере 13,7 тыс. руб. и 59,9 тыс. руб.

Оценить финансовое состояние предприятия, его платежеспособность и зависимость от внешних источников финансирования возможно при помощи анализа показателей платежеспособности. В таблице 2.4 представлены результаты расчета показателей платежеспособности УП «СМОК ТРАВЕЛ».

Таблица 2.4 – Результаты расчета показателей платежеспособности УП «СМОК ТРАВЕЛ»

Наименование показателя	Расчет и значение показателя (критерия)		Абсолютное отклонение по показателю	Нормативное значение коэффициента
	2017	2018		
Коэффициент текущей ликвидности	3,38	3,4336	+0,0536	1,0
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,0922	1,2042	+1,2964	0,2
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	0,2368	0,1802	-0,0566	не более 0,85
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25	0,2333	-0,0167	0,2

Примечание – Источник: собственная разработка по данным Приложения Б.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность УП «СМОК ТРАВЕЛ» собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств организации. Рост данного коэффициент на 0,0536 п.п. за отчетный период свидетельствует о повышении обеспеченности оборотными средствами и возможности своевременного погашения срочных обязательств. При этом коэффициент текущей ликвидности УП «СМОК ТРАВЕЛ» выше нормативного значения показателя, который составляет 1,0 п.п., что говорит о способности организации своевременно погашать срочные обязательства.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует отсутствие у УП «СМОК ТРАВЕЛ» собственных оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости. Рост данного коэффициента на 1,2964 п.п. свидетельствует о достаточной обеспеченности предприятия оборотными средствами для обеспечения финансовой устойчивости. При этом перевыполнение нормативного показателя подтверждает факт обеспеченности предприятия оборотными средствами для обеспечения финансовой устойчивости.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами характеризует способность УП «СМОК ТРАВЕЛ» рассчитаться по своим

финансовым обязательствам после реализации активов. Норматив данного коэффициента составляет не более 0,85 п.п., в УП «СМОК ТРАВЕЛ» на протяжении отчетного периода норматив выполнен, при этом снижение коэффициента в организации на 0,0566 п.п. свидетельствует о повышении способности предприятия рассчитываться по своим финансовым обязательствам после реализации активов.

Динамика коэффициента абсолютной ликвидности на протяжении отчетного периода отрицательна: -0,0167 п.п. Снижение коэффициента абсолютной ликвидности за период свидетельствует о снижении гарантии погашения долгов организацией, так как данный коэффициент отражает часть краткосрочных обязательств, которая может быть погашена за счет имеющейся денежной наличности.

Таким образом, рассчитанные коэффициенты говорят о платежеспособности УП «СМОК ТРАВЕЛ», о наличии у организации возможности своевременно рассчитываться по своим обязательствам. Исходя из полученных результатов можно сделать вывод, что финансовое состояние УП «СМОК ТРАВЕЛ» стабильно, предприятие финансирует деятельность за счет собственных источников, не увеличивая долю заемного капитала в структуре пассивов.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что УП «СМОК ТРАВЕЛ» осуществляет свою деятельность в условиях динамичного рынка, влияниях таких факторов как спрос на услуги, рост цен на услуги. На протяжении 2016-2017 гг. предприятием был получен чистый убыток. В 2018 г. УП «СМОК ТРАВЕЛ» удалось нивелировать негативное влияние факторов и получить положительный финансовый результат.

2.2 Анализ маркетинговой стратегии деятельности туристического агентства «СМОК ТРАВЕЛ»

2.2.1. Продуктовая стратегия

Наличие широкого ассортимента услуг для УП «СМОК ТРАВЕЛ» является одним из обязательных условий успеха на рынке: только расширяя перечень оказываемых услуг можно в полной мере удовлетворить потребительский спрос различных сегментов рынка, привлечь более широкий круг клиентов.

Продуктовая стратегия УП «СМОК ТРАВЕЛ» разработана таким образом, чтобы охватить максимально возможное количество потенциальных потребителей. При разработке продуктовой стратегии в УП «СМОК ТРАВЕЛ» планируются следующие направления деятельности: продажа услуг для туристов Республики Беларусь и реализация услуг для иностранных граждан.

Что касается деятельности УП «СМОК ТРАВЕЛ» на туристическом рынке, стоит отметить, что большая часть выручки предприятия получена от организации поездок граждан Республики Беларусь за рубеж (рисунок 2.2).

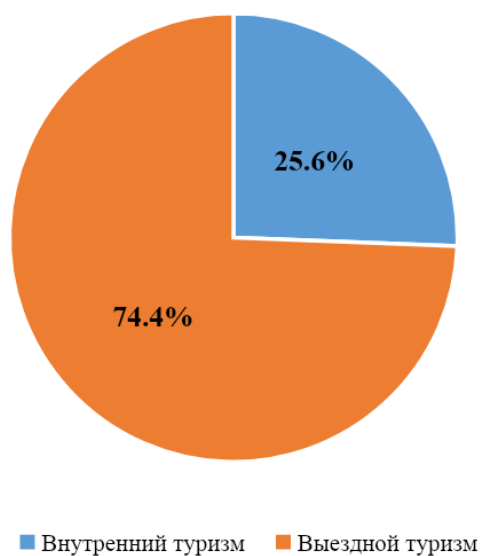


Рисунок 2.2 – Структура выручки от реализации услуг УП «СМОК ТРАВЕЛ» по основным направлениям продуктовой стратегии, в %

Примечание – Источник: собственная разработка

Представленные на рисунке 2.2 данные позволяют сделать вывод, что 74,4% реализованных услуг составляют услуги по выездному туризму. На внутренний туризм приходится 25,6% выручки от реализации услуг.

Так как основу формирования выручки от реализации услуг составляют услуги по выездному туризму, целесообразно изучить структуру основных туристических направлений, пользующихся спросом в УП «СМОК ТРАВЕЛ».

Структура реализации туристических услуг в зарубежные страны в 2018 г. УП «СМОК ТРАВЕЛ» представлена на рисунке 2.3.

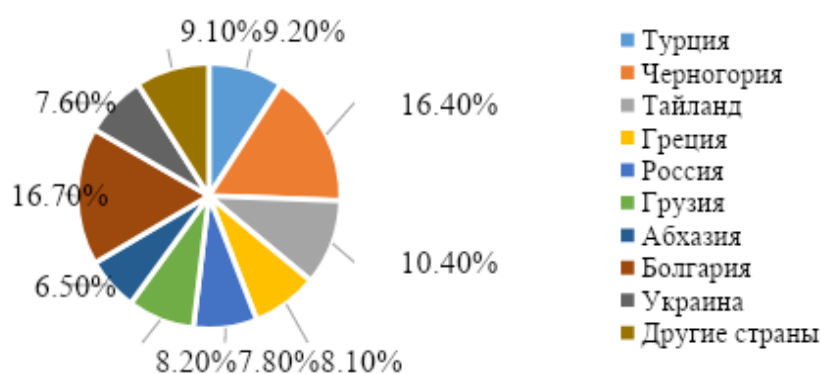


Рисунок 2.3 – Распределение туристов и экскурсантов, выехавших из Республики Беларусь за рубеж в 2018 году, по странам мира, в %
Примечание – Источник: собственная разработка

Исходя из представленных на рисунке 2.3 данных можно сделать вывод, что наибольший удельный вес имеют туристы, УП «СМОК ТРАВЕЛ», выехавшие в Болгарию – 16,7% и Черногорию – 16,4%, так как климат этих стран максимально приближен к белорусскому, политическая обстановка стабильная, цены умеренные.

Распределение туристов и экскурсантов, посетивших Республику Беларусь в 2018 году, представлено на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Распределение туристов и экскурсантов, посетивших Республику Беларусь в 2018 году, в %

Примечание – Источник: собственная разработка

Как видно из представленных на рисунке 2.4 данных, наибольшим спросом пользуются экскурсионные туры – 37,5%, туры в национальные парки, заповедники – 22,3%.

Для обеспечения процесса обновления ассортимента предлагаемых туристических продуктов в УП «СМОК ТРАВЕЛ» разрабатываются новые туры и маршруты.

Формирование идеи нового туристического продукта или маршрута осуществляется внутри УП «СМОК ТРАВЕЛ» сотрудниками и руководством предприятия. Основным источником идей для формирования новых туристических услуг и маршрутов – персонал, находящийся в непосредственном контакте с клиентами.

Как нами было отмечено в главе 1 дипломной работы, продуктовые стратегии подразделяются на виды по уникальности продукта и по степени инновационности продукта. Учитывая результаты анализа продуктовой стратегии можно говорить о том, что по показателю уникальности продукта УП «СМОК ТРАВЕЛ» применяет «стратегию середнячка», т.е. туристическое агентство не предлагает своим потребителям туристические услуги, обладающие уникальностью.

По показателю инновационности продукта УП «СМОК ТРАВЕЛ» придерживается стратегии по созданию инновационных продуктов, т.к. руководство туристического агентства понимает, что при отсутствии инновационных продуктов сложно удерживать лидирующие позиции на туристическом рынке.

На рисунке 2.5 отражены новые продукты, которые были разработаны в УП «СМОК ТРАВЕЛ» в течение 2016-2018 гг.

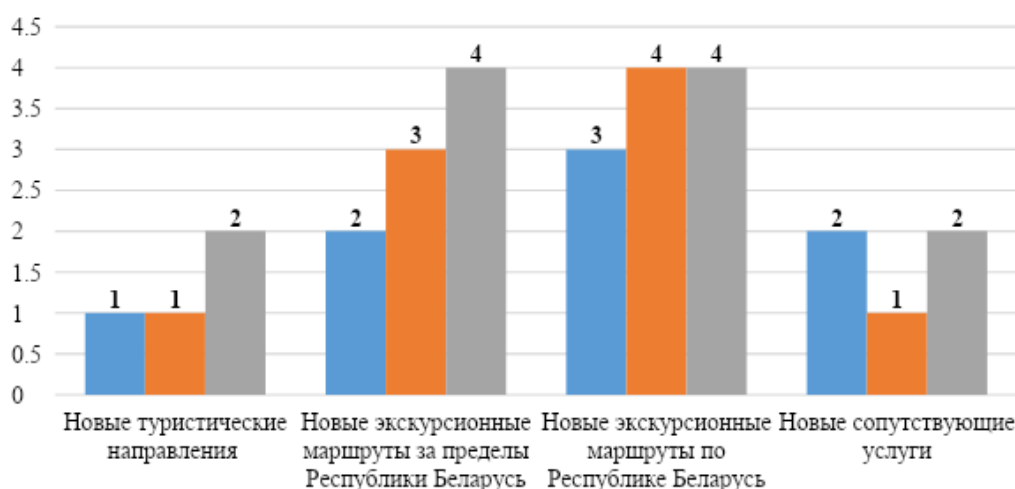


Рисунок 2.5 – Количество новых продуктов, разработанных в УП «СМОК ТРАВЕЛ» за 2016-2018 гг.

Примечание – Источник: собственная разработка

Исходя из представленных на рисунке 2.5 данных видно, что в УП «СМОК ТРАВЕЛ» осуществляется систематическое обновление предлагаемых туристических услуг.

На протяжении 2016-2018 гг. в УП «СМОК ТРАВЕЛ» были внедрены туристические услуги по новым туристическим маршрутам – Занзибар (Танзания), Ямайка, Гавайи. Новые экскурсионные продукты за пределы Республики Беларусь – новые маршруты по Европе. Среди экскурсионных маршрутов по Республике Беларусь – это туры в Гомель и др. Внедрение и освоение данных новых направлений было обусловлено повышением спроса со стороны туристов на туристические маршруты, которые являются нетрадиционными и только получили свое развитие на рынке Республики Беларусь. Необходимость внедрения новых туристических маршрутов

обусловлена также началом продаж туров по данным направлениями основными конкурентами УП «СМОК ТРАВЕЛ».

Таким образом, можно констатировать тот факт, что продуктовая стратегия УП «СМОК ТРАВЕЛ» достаточно эффективна. Обеспечить ее эффективность УП «СМОК ТРАВЕЛ» позволяет постоянная работа руководства предприятия по направлению расширения ассортимента, внедрению новых туристических услуг и маршрутов. Совершенствование продуктовой стратегии в УП «СМОК ТРАВЕЛ» вызвано необходимостью удержания конкурентоспособности предприятия на рынке.

2.2.2. Ценовая стратегия

Как уже было указано ранее, турист сам участвует в составлении программы своего отдыха или путешествия. Выбранные туристом услуги формируются в программу тура, рассчитывается цена, которую турист оплачивает при приобретении пакета тура (турпутевки).

Ключевой фактор, влияющий на успех туристского пакета, это его цена. Возможностью наибольшей гибкости в ценообразовании обладают специализированные туроператоры, владеющие единственным турпакетом. Они определяют его цену, в основном ориентируясь на затраты по покупке услуг и покрытию других расходов плюс включение определенного процента прибыли.

Определяя цену турпакета, УП «СМОК ТРАВЕЛ» следует ценам лидера рынка. Наиболее часто при определении метода ценообразования используются цены, ориентированные на затраты, т.е. рассчитывается себестоимость тура и добавляется определенный процент прибыли.

На этапе формирования основного и дополнительного комплексов услуг также разрабатываются основные подходы и тематика будущей рекламной компании, определяются каналы сбыта и их участники.

Необходимо отметить, что ценовая политика УП «СМОК ТРАВЕЛ» во много зависит от ценовой политики туроператоров, которые выступают партнерами-поставщиками туров.

При формировании ценовой политики по готовым турам УП «СМОК ТРАВЕЛ» стремится придерживаться стратегии лидерства по издержкам. В данном случае УП «СМОК ТРАВЕЛ» устанавливает цену на туры, которую установил туроператор. Единственным вариантом лидерства по издержкам в данном случае является предоставление скидок клиентам. Ввиду того, что туры полностью формируются туроператорами, то предоставление скидки возможно только из комиссионного вознаграждения, которое получает УП «СМОК ТРАВЕЛ». В настоящий момент комиссионное вознаграждение составляет это от 10 до 14% в зависимости от туроператора. Руководство УП «СМОК ТРАВЕЛ» придерживается политики предоставления индивидуальных скидок только для постоянных клиентов.

На рисунке 2.6 отражены средние цены на туры по основным направлениям в УП «СМОК ТРАВЕЛ» за 2018 г.

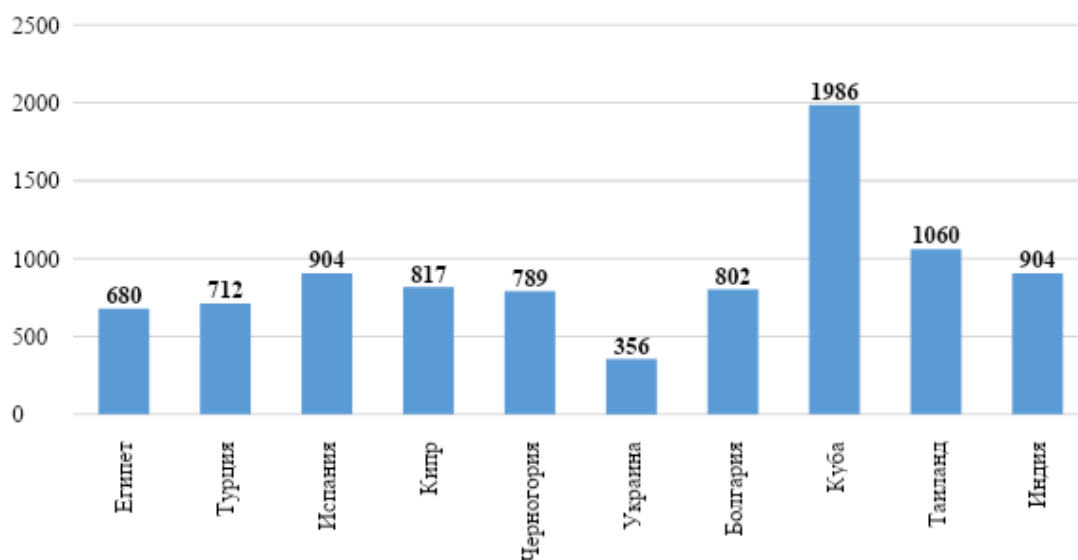


Рисунок 2.6 – Средняя цена на пакетные туры в УП «СМОК ТРАВЕЛ» по основным направлениям в 2018 г., руб./чел.

Примечание – Источник: собственная разработка

Как видно из представленных на рисунке 2.6 данных, в УП «СМОК ТРАВЕЛ» ценовая политика по готовым турам предоставляет потребителям туристического агентства выбрать наиболее подходящее по цене направление. При этом необходимо отметить, что по каждому направлению УП «СМОК ТРАВЕЛ» может предоставить клиентам туры различного ценовой категории и различного уровня сервиса.

Иные принципы формирования ценовой политики присущи для автобусных туров. В данном случае в УП «СМОК ТРАВЕЛ» применяется две основные схемы:

1. Для собственных туров:

- за пределы Республики Беларусь:

расчет себестоимости тура + уровень планируемой прибыльности (чаще всего используется 10-12%) + туристическая услуга (в данный момент это 90 руб. на человека);

- на территории Республики Беларусь:

расчет себестоимости тура + уровень планируемой прибыльности (чаще всего используется 10-12%) + туристическая услуга (в зависимости от тура).

2. Для туров партнеров устанавливается цена, указанная партнером. При этом при реализации партнерских автобусных туров УП «СМОК ТРАВЕЛ» в качестве вознаграждения получает оплату туристической услуги.

На рисунке 2.7 отражены средние цены на автобусные туры, реализуемые в УП «СМОК ТРАВЕЛ» в 2018 г.

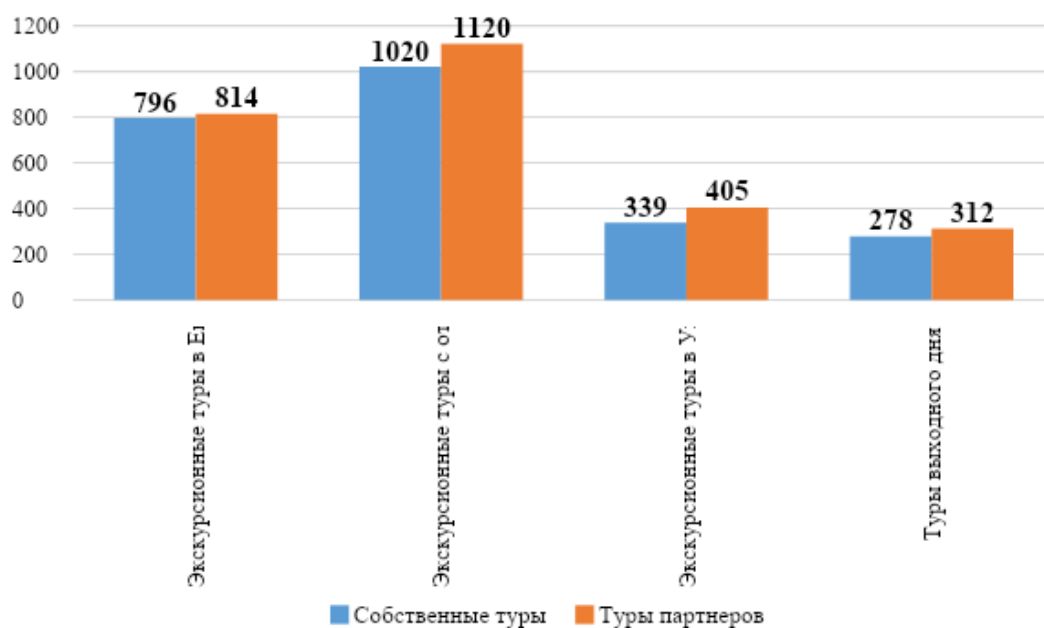


Рисунок 2.7 – Средняя цена на автобусные туры в УП «СМОК ТРАВЕЛ» по основным направлениям в 2018 г., руб./чел.

Примечание – Источник: собственная разработка

Как видно из представленных на рисунке 2.7 данных, в сегменте автобусных туров УП «СМОК ТРАВЕЛ» удается применять ценовую стратегию лидерства по издержкам – стоимость собственных автобусных туров ниже стоимости автобусных туров, реализуемых партнерами туристического агентства.

Что касается ценовой политики по сопутствующим услугам (страхование, визовая поддержка и т.д.), то в данном случае УП «СМОК ТРАВЕЛ» применяет тарифы, единые для всего рынка и установленные поставщиками данных услуг (страховыми компаниями, визовыми центрами и т.д.).

Таким образом, основной стратегией, которой пользуется УП «СМОК ТРАВЕЛ», является стратегия лидерства по издержкам. Руководство и специалисты УП «СМОК ТРАВЕЛ» проводят анализ ценовой политики конкурентов, изучают политику бонусов и скидок, используемую ближайшими конкурентами, что позволяет совершенствовать и корректировать собственную стратегию с учетом выявленных результатов. Разработанная ценовая стратегия в УП «СМОК ТРАВЕЛ» позволяет предприятию

удовлетворять спрос на туристические услуги со стороны разных сегментов потребительского рынка, отличительной чертой которых является бюджет приобретаемого тура.

2.2.3. Сбытовая стратегия

Формирование сбытовой стратегии предприятия подразумевает выбор основных каналов сбыта туристических услуг. С этой целью в УП «СМОК ТРАВЕЛ» используется два канала сбыта: канал первого уровня предполагает самостоятельную реализацию (в данном случае речь идет о готовых турах от туроператоров); канал второго уровня – реализация услуг через посредников.

На рисунке 2.8 представлена структура каналов сбыта туристических услуг в УП «СМОК ТРАВЕЛ».

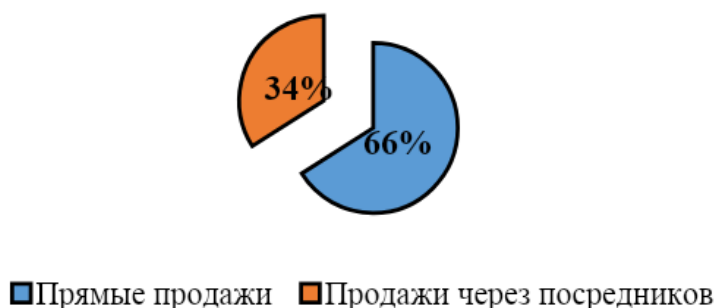


Рисунок 2.8 – Структура сбыта услуг УП «СМОК ТРАВЕЛ» через разные каналы сбыта за 2018 г.

Примечание – Источник: собственная разработка

УП «СМОК ТРАВЕЛ» проводит активную работу по сотрудничеству с различными посредниками. При организации сотрудничества с посредниками УП «СМОК ТРАВЕЛ» в большинстве случаев пользуется услугами других туристических организаций Республики Беларусь. Использование посреднических услуг осуществляется по направлению автобусных туров,

созданных УП «СМОК ТРАВЕЛ». Сотрудничество с другими организациями, которые предлагают своим клиентам купоны на скидки в УП «СМОК ТРАВЕЛ» (например, салоны красоты, в которые обращаются клиенты, спа-центры и т.д.) носит периодический характер.

Структура распределения услуг УП «СМОК ТРАВЕЛ» по регионам Республики Беларусь представлена на рисунке 2.9.

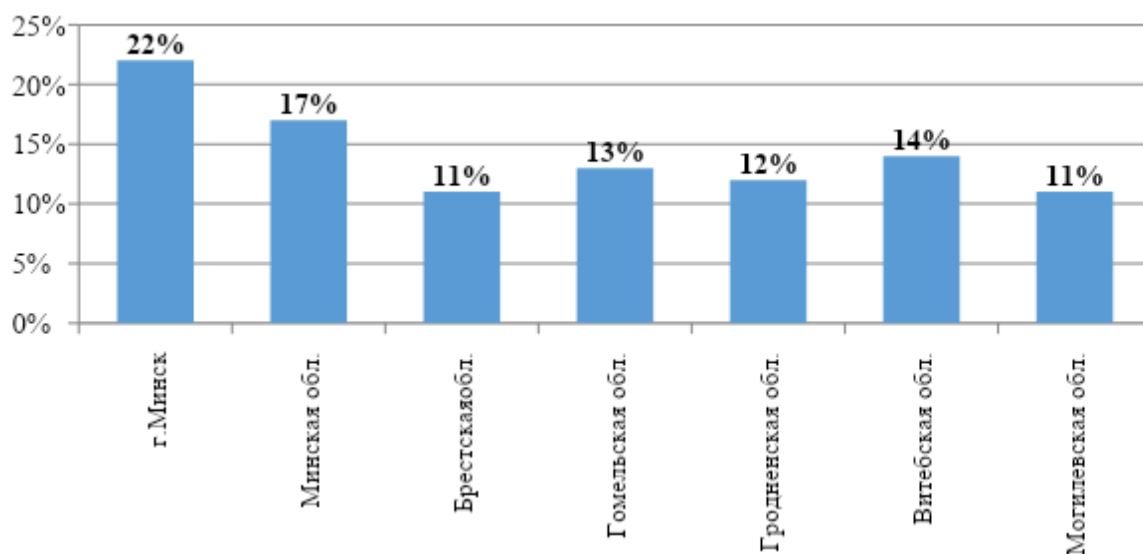


Рисунок 2.9 – Региональная структура сбыта услуг УП «СМОК ТРАВЕЛ» в 2018 г.

По данным рисунка 2.9 видно, что наибольший удельный вес региональной структуре рынка приходится на г. Минск – 22% и Минскую область – 17%. Распределение услуг по остальным областям занимает меньшую долю, но распределение характеризуется равномерностью.

Таким образом можно сделать вывод, что для организации сбытовой стратегии УП «СМОК ТРАВЕЛ» использует два канала сбыта: канал первого уровня (самостоятельная реализация услуг) и канал второго уровня (при помощи посредников в виде других туристических предприятий). Каналы второго уровня используются УП «СМОК ТРАВЕЛ» для реализации автобусных туров. Остальные туристические услуги реализуются посредством канала первого уровня.

2.2.4. Коммуникационная стратегия

Продвижение туристических услуг, в том числе и новых туристских продуктов в УП «СМОК ТРАВЕЛ» осуществляется при помощи мероприятий по рекламированию в средствах массовой информации, использованию личной продажи, участию в выставках, различных средств стимулирования сбыта, публицити.

Данные мероприятия в УП «СМОК ТРАВЕЛ» направлены не только для потенциального потребителя, но и для потенциальных посредников (турагентов, туроператоров), которые также могут реализовывать туристические продукты УП «СМОК ТРАВЕЛ», а также на свои контактные аудитории (средства массовой информации, финансовые и страховые компании, общественные организации).

Реализация коммуникационных мероприятий по продвижению туристических продуктов в УП «СМОК ТРАВЕЛ» происходит по определенной схеме (рисунок 2.10).

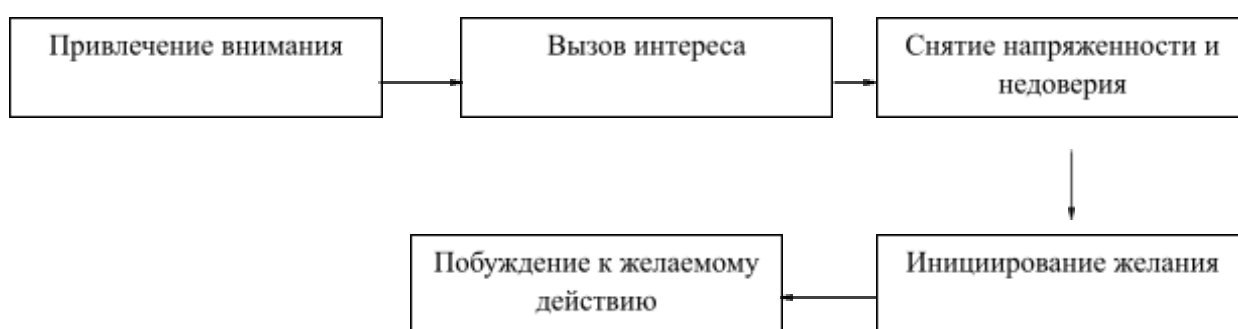


Рисунок 2.10 – Процесс продвижения туристических продуктов в УП «СМОК ТРАВЕЛ»

Для осуществления продвижения туристических продуктов УП «СМОК ТРАВЕЛ» применяет весь комплекс известных методов продвижения.

УП «СМОК ТРАВЕЛ» проводит всевозможную деятельность по распространению сведений о достоинствах своих туристических услуг и убеждению целевых потребителей посредством издания печатной продукции: обязательными являются новые цветной и ценовой каталоги к предстоящему сезону. В печатной рекламе избирательным и текстовым способом продвигают информацию об имеющихся возможностях обслуживания туристов, выделяя свои особенности.

Целью деятельности УП «СМОК ТРАВЕЛ» в области рекламы являются:

- увеличение объема продаж туристических услуг;
- повышение осведомленности населения о деятельности УП «СМОК ТРАВЕЛ»;
- создание долговременного положительного образа предприятия;
- расширение рынка сбыта туристической продукции.

Задачами являются:

1. Информирование о туристической продукции УП «СМОК ТРАВЕЛ», ее цене, месте приобретения.
2. Формирование образа УП «СМОК ТРАВЕЛ».
3. Поддержание осведомленности о продукции и о компании.
4. Удержание туристической продукции в памяти потребителей в периоды межсезонья.

Рекламная деятельность УП «СМОК ТРАВЕЛ» предусматривает следующие виды работ:

- работа со средствами массовой информации;
- осуществление видео- и фотосъемки турслуг;
- выпуск рекламной продукции с привлечением сторонних организаций;
- размещение наружной рекламы.

Для продвижения туристических услуг в УП «СМОК ТРАВЕЛ» используются следующие основные средства: радио, телевидение, выставки и ярмарки, реклама в изданиях периодической печати, сеть Интернет. PR-деятельность, наружная реклама, спонсорство и т.д.

Наибольшее распространение в УП «СМОК ТРАВЕЛ» получила реклама в сети Интернет.

В качестве методов Интернет – рекламы используются:

- баннерная реклама на коммерческих сайтах в Интернете;
- регистрацию в поисковых системах и каталогах Интернета

- рекламу по электронной почте;
- рекламу в социальных сетях.

В офисах УП «СМОК ТРАВЕЛ» используется печатная и сувенирная продукция. Основными видами сувенирной и печатной продукции в УП «СМОК ТРАВЕЛ» являются:

- рекламная листовка (их распространяют среди посетителей туристических выставок);
- рекламный каталог, номенклатурный перечень (расширенные или краткие каталоги распространяются среди посетителей специализированных выставок);
- календарь (настенные календари предприятие рассылает своим покупателям, распространяет среди посетителей выставок; календари небольшого формата представляются работникам, которые принимают непосредственное участие в формировании партнерских отношений между предприятиями).

Основную работу по изготовлению рекламной продукции предприятие возлагает на рекламные агентства. Предприятие лишь контролирует процесс производства и размещения рекламы. Все это можно отобразить на рисунке 2.11.

Сотрудничество с рекламными агентствами осуществляется посредством заключения договоров. Заключение договоров ведется на основании типовых договоров, разработанных юристом сторонней юридической службы.

Допускается заключение договоров на основе договоров, присланных другой стороной.



Рисунок 2.11 – Схема взаимодействия маркетингового отдела УП «СМОК ТРАВЕЛ» с рекламными агентствами

Примечание – Источник: собственная разработка

Заместитель директора, отдел маркетинга УП «СМОК ТРАВЕЛ» анализируют каждый полученный договор и принимают решение о целесообразности дальнейшей проработки требований договора со специалистами заинтересованных служб.

За разработку коммуникационной политики и ее эффективность в УП «СМОК ТРАВЕЛ» несет ответственность отдел маркетинга.

Данные рисунка 2.4 отражают величину удельного веса расходов на рекламную деятельность в УП «СМОК ТРАВЕЛ», который на протяжении 2014-2016 гг. составлял: 9,1%; 15,3% и 16,0%. Закономерно, что увеличение удельного веса расходов на рекламную деятельность в УП «СМОК ТРАВЕЛ» сопровождается также увеличением бюджета рекламной деятельности в стоимостном выражении (рисунок 2.12).

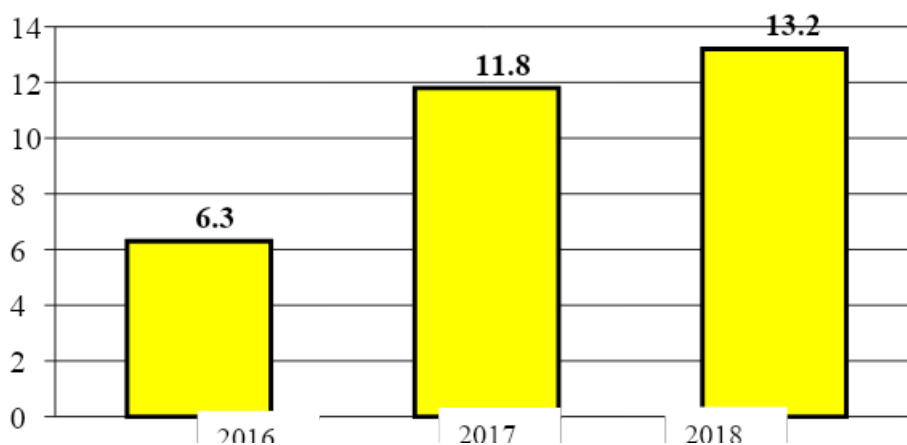


Рисунок 2.12 – Динамика бюджета рекламной деятельности в УП «СМОК ТРАВЕЛ» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Примечание – Источник: собственная разработка

На протяжении 2016-2018 гг. на осуществление рекламной деятельности в УП «СМОК ТРАВЕЛ» выделены средства в размере 6,3 тыс. руб., 11,8 тыс. руб. и 13,2 тыс. руб.

Таким образом, динамика затрат на рекламную деятельность в УП «СМОК ТРАВЕЛ» положительна: рост на 5,5 тыс. руб. за 2016-2017 гг., и на 1,4 тыс. руб. за 2017-2018 гг. Увеличение бюджета рекламной деятельности свидетельствует о повышении ее эффективности в УП «СМОК ТРАВЕЛ» на протяжении всего периода исследования.

На рисунке 2.13 отражена структура основных рекламных мероприятий УП «СМОК ТРАВЕЛ».

Исходя из представленных на рисунке 2.13 данных можно заключить, что на протяжении 2016-2018 гг. в УП «СМОК ТРАВЕЛ» динамична структура

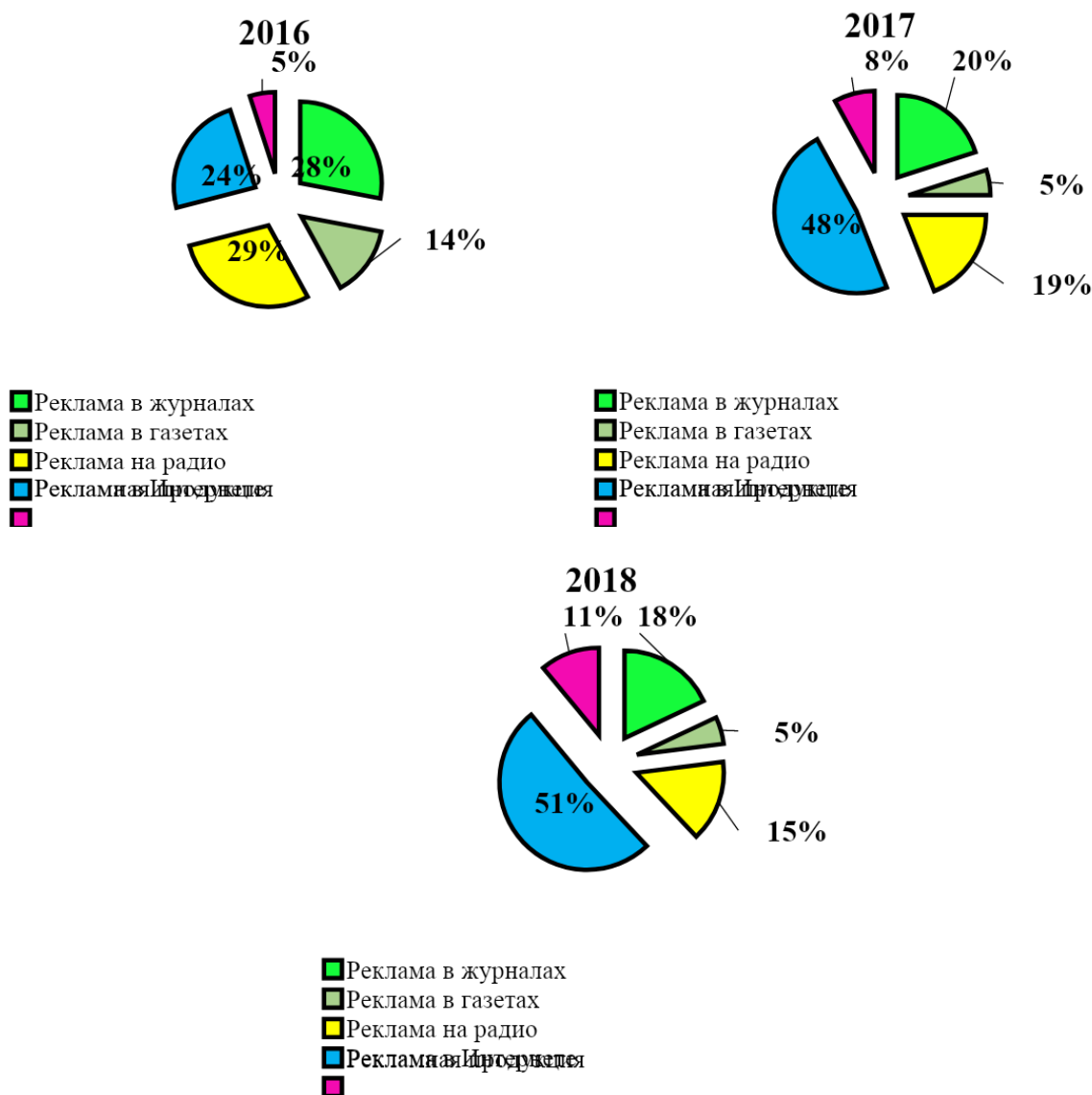
основных рекламных мероприятий. Снижение удельного веса рекламы в журналах с 28% до 18%, удельного веса рекламы в газетах с 14% до 5%, рекламы на радио с 29% до 15% говорит о снижении внимания отдела маркетинга

рекламы продукции.

УП «СМОК ТРАВЕЛ» к традиционным методам

Однако, все большее внимание уделяется рекламе в Интернете, аргументируя это тем фактом, что в современном мире Интернет – наилучший и самый быстрый способ распространения информации. Поэтому удельный вес рекламы в Интернете в общей величине бюджета рекламной деятельности увеличивается и в конце периода (2018 г.) составляет 51% (в начале периода – 24%).

В тоже время увеличивается удельный вес рекламной продукции: на 3% за период 2016-2017 гг. и 2017-2018 гг.



**Рисунок 2.13 – Динамика структуры рекламной деятельности в
УП «СМОК ТРАВЕЛ» за 2016-2018 гг., %**

Примечание – Источник: собственная разработка

Не смотря на снижение удельного веса традиционных методов рекламы в структуре рекламной деятельности УП «СМОК ТРАВЕЛ», реклама в журналах и газетах продолжает использоваться.

Рекламная деятельность, проводимая предприятием, должна иметь определенную эффективность, которая выражается в увеличении количества клиентов, узнавших об услугах из конкретных рекламных источников, в приросте прибыли от реализации туристических услуг.

Для изучения эффективности рекламной деятельности в УП «СМОК ТРАВЕЛ» отделом маркетинга используется анкетирование покупателей, которое предполагает изучение вопроса о способе получения информации о предприятии. На рисунке 2.14 представлены результаты анкетирования.

Исходя из представленных на рисунке 2.14 данных можно сделать определенные выводы. Основными источниками информации, из которых потребители получили информацию об УП «СМОК ТРАВЕЛ» являются реклама на радио, сайт предприятия, поисковые системы Интернета и другие источники. На протяжении 2016-2018 гг. наблюдается снижение удельного веса рекламы в журналах и рекламы в газетах как источника информации, из которого потребители узнали об УП «СМОК ТРАВЕЛ». Это объясняется, в первую очередь, снижением интереса потребителей к печатным изданиям, особенно специализированным, увеличение популярности электронных видов получения информации.



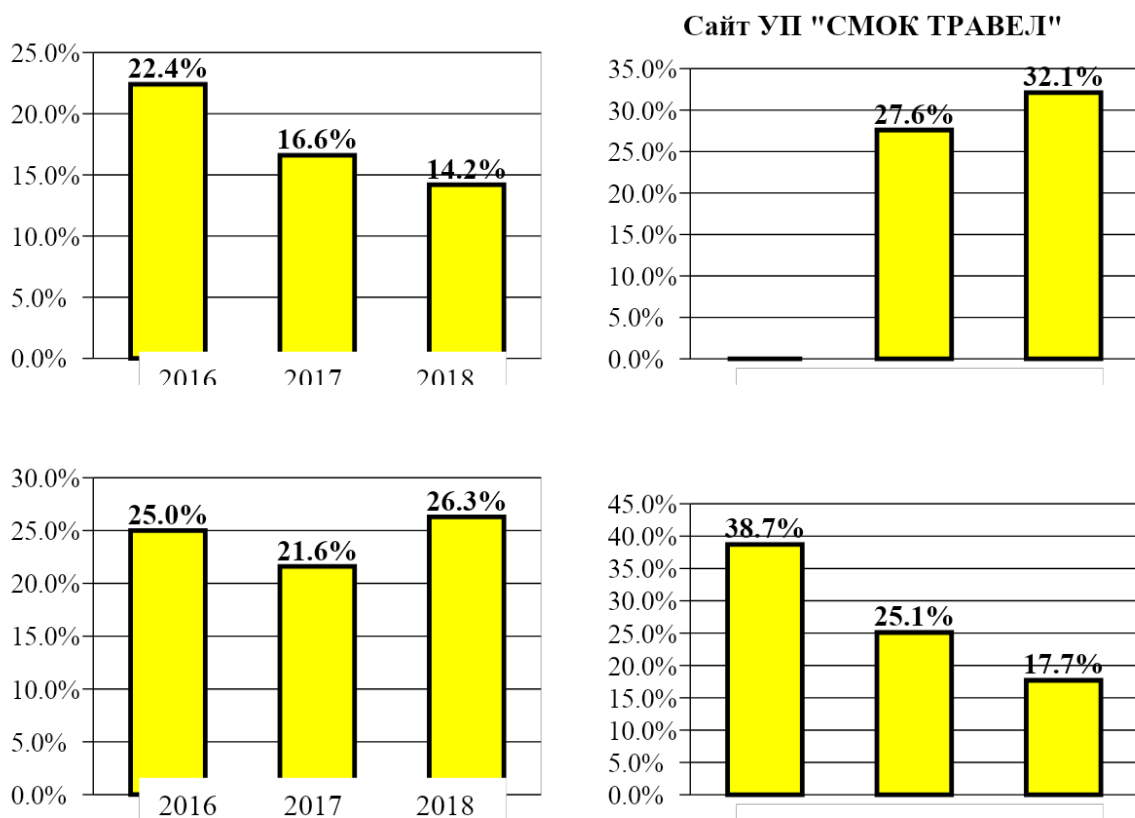


Рисунок 2.14 – Динамика структуры источников информации о УП «СМОК ТРАВЕЛ», используемых потребителями за 2016-2018 гг., %

Примечание – Источник: собственная разработка по данным отдела маркетинга

Не смотря на снижение удельного веса рекламы на радио в источниках информации о предприятии, данный традиционный вид рекламы продолжает эффективно использоваться на предприятии, т. к. в 2018 г. 14,2% потребителей узнали о деятельности УП «СМОК ТРАВЕЛ» именно из рекламы на радио. Относительная стабильность эффективности рекламы на радио обеспечена тем фактом, что реклама прослушивается потребителями, имеющими автомобили. Т. к. численность автомобилистов растет, реклама на радио характеризуется частой повторяемостью, поэтому и является эффективным источником информации и рекламы предприятия.

Повышение роли Интернета в последнее время, увеличение его популярности среди населения, а также значительное расширение возможностей доступа к сети обусловили повышение роли поисковых систем Интернета как источника информации об УП «СМОК ТРАВЕЛ». Увеличить эффективность данного источника рекламы позволило создание собственного сайта предприятия. Исходя из данных, представленных на рисунке 213., можно сделать вывод, что именно сайт предприятия (32,1% в 2018 г.), поисковые

источники Интернета (26,3%) – основные источники, из которых потребители УП «СМОК ТРАВЕЛ» получили информацию о предприятии.

Выводы по разделу:

1. УП «СМОК ТРАВЕЛ» осуществляет свою деятельность на рынке более 20-ти лет. При осуществлении деятельности организация руководствуется законодательством, внутренними нормативно-правовыми актами.

2. Организационная структура управления УП «СМОК ТРАВЕЛ» построена по линейно-функциональному принципу. При этом организационная структура управления УП «СМОК ТРАВЕЛ» одна из самых разветвленных на рынке туристических услуг Республики Беларусь.

3. Изменения на мировом туристическом рынке, расширение угрозы терроризма, значительные проблемы на валютном рынке страны, снижение платежеспособности клиентов явились причинами динамики натуральных показателей эффективности деятельности УП «СМОК ТРАВЕЛ»: в 2018 г. сократилось количество туристов, пользующихся услугами организации. Компенсировать негативные тенденции специалисты УП «СМОК ТРАВЕЛ» старались экскурсионными программами.

4. Экономические показатели свидетельствуют о том, что деятельность УП «СМОК ТРАВЕЛ» была эффективна лишь в 2018 г. – только за данный период организацией была получена чистая прибыль в размере 348 тыс. руб., формирование чистой прибыли было обеспечено получением валовой прибыли в размере 1002 тыс. руб., прибыли от реализации в размере 405 тыс. руб., прибыли от текущей деятельности в размере 405 тыс. руб. и прибыли до налогообложения в размере 399 тыс. руб. За период 2016-2017 гг. УП «СМОК ТРАВЕЛ» получило убыток. Закономерно, что и рентабельностью характеризуется деятельность в 2018 г.: рентабельность продаж составила 40,42%; рентабельность капитала 50,22%; рентабельность основного капитала 33,77 % и рентабельность оборотного капитала 58,98%. За период 2016-2017 гг. деятельность УП «СМОК ТРАВЕЛ» убыточна: убыточность

продаж в организации составила 2,2 % и 6,03 %, соответственно, в 2016 г. и 2017 г.

5. В УП «СМОК ТРАВЕЛ» построению маркетинговой стратегии уделяется большое внимание. Необходимо отметить эффективную разработку каждого из элементов: продуктовой стратегии, ценовой стратегии, сбытовой стратегии и коммуникационной стратегии. Упор УП «СМОК ТРАВЕЛ» делает на коммуникационную стратегию, основу которой составляет рекламная деятельность туристического агентства. Что касается продуктовой стратегии, то в УП «СМОК ТРАВЕЛ» разрабатываются новые продукты, однако, туристическое агентство придерживается «стратегии середнячка». В ценовой стратегии приоритет имеет стратегия лидерства по издержкам.

Основными отрицательными моментами в маркетинговой стратегии УП «СМОК ТРАВЕЛ» являются:

- отсутствие долгосрочной маркетинговой стратегии, разрабатываемой в УП «СМОК ТРАВЕЛ»;
- отсутствие активного продвижения новых туристических продуктов, новых направлений и маршрутов.

ГЛАВА 3

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ТУРИСТИЧЕСКОГО АГЕНТСТВА «СМОК ТРАВЕЛ»

3.1. Анализ рыночных возможностей туристического агентства «СМОК ТРАВЕЛ»

На деятельность УП «СМОК ТРАВЕЛ» оказывают влияние определенные факторы, формирующие внешнюю среду предприятия. Факторы включают в себя: политические, экономические, социально-демографические и технико-технологические факторы макросреды. Рассмотрим влияние данных факторов на деятельность УП «СМОК ТРАВЕЛ» при помощи PEST-анализа.

Проведем PEST-анализ экспертным путем. Задача эксперта состоит в том, чтобы оценить степень влияния и характер влияния различных факторов внешней среды на компанию.

Экспертами выступили:

- директор;
- главный бухгалтер;
- заместитель директора;
- специалист по туризму;
- специалист визового отдела.

Работа выполнялась экспертами в два этапа: на первом определялась степень влияния факторов на деятельность предприятия в форме относительных нормированных весовых коэффициентов (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Оценка степени влияния факторов макросреды

Факторы	Эксперты (степень влияния)				Средняя оценка	Весовой коэфф.
	Э1	Э2	Э3	Э4		
1	2	3	4	5	6	7
Политические факторы						
изменение законодательства	4	3	4	5	4	0,07
общественная удовлетворенность политической ситуацией	1	2	1	1	1,25	0,01
негативная инвестиционная среда	5	4	3	5	4,25	0,08

Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6	7
уровень правовой грамотности	1	4	2	1	2	0,04
Экономические факторы						
экономическая ситуация в стране	4	2	1	3	2,5	0,04
динамика курса валюты	3	2	4	3	3	0,05
налоговая политика	3	4	4	3	3,5	0,06
уровень доходов населения	5	4	5	4	4,5	0,08
Природно–географические факторы						
климатические условия	5	5	5	4	4,75	0,08
экологическая обстановка в стране	4	3	5	4	4	0,07
природные катаклизмы	4	5	3	5	4,25	0,08
ограниченность природных ресурсов	2	1	4	5	3	0,05
Социально–демографические факторы						
темп роста населения	4	3	4	4	3,75	0,07
средняя продолжительность жизни	3	3	3	4	3,25	0,06
образование	5	4	5	5	4,75	0,08
культурный уровень населения	4	3	3	3	3,25	0,06
Итого					56	1

Примечание – Источник: собственная разработка по данным оценок экспертов

Как видно из представленных в таблице 3.1 данных, в оценках влияния факторов на деятельность УП «СМОК ТРАВЕЛ» среди экспертов не наблюдается согласованности.

На втором этапе определялась вероятность влияния факторов по пятибалльной системе оценок, при этом 5 – наибольшее влияние, а 1 – наименьшее (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Степень вероятности влияния

Факторы	Весов. коэфф	Направленность влияния	Эксперты (степень влияния)				Средняя оценка	Взвешен. средняя
			Э1	Э1	Э1	Э1		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Политические факторы								
изменение законодательств	0,07	+	3	5	2	4	3,5	0,25
общественная удовлетворенность в политической ситуацией	0,01	+	1	2	1	3	1,75	0,02

Окончание таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
негативная инвестиционная среда	0,08	+	5	5	4	3	4,25	0,34
уровень правовой грамотности	0,04	+	1	2	3	4	2,5	0,10
Экономические факторы								
экономическая нестабильность стране	0,04	-	3	2	4	5	3,5	0,14
динамика курса валюты	0,05	+	4	2	3	3	3	0,15
налоговая политика	0,06	-	3	3	2	5	3,25	0,20
уровень доходов населения	0,08	+	5	4	5	2	4	0,32
Природно-географические факторы								
климатические условия	0,08	-	5	5	4	4	4,5	0,36
экологическая обстановка в стране	0,07	-	2	4	5	5	4	0,28
природные катаклизмы	0,08	-	5	4	5	3	4,25	0,34

ограниченность природных ресурсов	0,05	+	1	3	4	3	2,75	0,14
Социально-демографические факторы								
темп роста населения	0,07	+	2	4	5	4	3,75	0,26
средняя продолжительность жизни	0,06	-	4	3	4	2	3,25	0,20
образование	0,08	+	4	3	5	5	4,25	0,34
культурный уровень	0,06	+	3	2	4	2	2,75	0,17

Примечание – Источник: собственная разработка по данным оценок экспертов

Анализируя данные, представленные в таблице 3.2, можно сделать вывод, что:

- изменение законодательства позволяет воспользоваться благоприятными возможностями для завоевания ниш на рынке, расширение сферы деятельности;
- общественная удовлетворенность политической ситуацией оказывает положительное влияние на деятельность предприятия. Этот фактор является возможностью укрепить позиции на рынке;
- несформированная инвестиционная среда – большая угроза для предприятия, и в целом страдает экономика в стране;
- экономическая нестабильность в стране является угрозой для предприятия;
- природно-географические факторы (вероятность природных катаклизмов (наводнения, ураганы, лесные пожары и др.) отрицательно влияют на деятельность предприятия, поэтому являются угрозой предприятия, в случае непредвиденных обстоятельств. Предприятие несет потери;
- темп роста населения в зарубежных странах увеличился за последние годы. Этот фактор является возможностью для привлечения числа потребителей среди иностранных туристов, и увеличение доли прибыли;
- образование представляет возможность для предприятия в привлечении высококвалифицированных сотрудников, которые могут грамотно и в кратчайшие сроки достигать намеченных целей.

В целом среда функционирования изменчива, характеризуется быстрыми переменами, она нестабильна, характеризуется сложностью прогнозирования и имеет факторы, которые предприятие не имеет возможности предвидеть (например, природные катаклизмы, изменения климата и т.д.), что формирует определенные проблемы в процессе управления предприятием. Это говорит о целесообразности выбора системы управления в условиях стратегических неожиданностей.

Произведем экспертный анализ внутренней среды по ее основным направлениям по 10 балльной шкале оценки. В роли эксперта выступил директор УП «СМОК ТРАВЕЛ». Результаты анализа показаны в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Результаты анализа внутренней среды предприятия

Основные направления анализа	Оценка состояния (балл)
1	2
Маркетинговая деятельность	
Наличие и качество сегментации рынка	6
Позиционирование на рынке	7
Ориентированность на требования рынка (выполнение этих требований подразделениями предприятия и скорость реакции на эти требования)	3
Рациональность политики ценообразования	5
Эффективность продвижения продуктов на рынки продаж	6
Эффективность продаж	7
Фактический уровень	57%
Производственная деятельность	
Планирование процессов производства услуг	7
Снабжение производства	6
Окончание таблицы 3.3	
1	2
Логистика сфер деятельности	4
Эффективность производства	5
Использование ресурсосберегающих технологий	3
Использование современного высокотехнологичного оборудования	1
Эффективность использования системы качества	3
Фактический уровень	41%
Организационная деятельность	
Соответствие организационной структуры условиям деятельности предприятия	6
Качество коммуникаций	4

Рациональность распределения полномочий и ответственности	5
Отработанность процедур управления, норм и правил	4
Использование информационных технологий управления	2
Фактический уровень	42%
Работа с персоналом	
Наличие эффективных процедур найма и роста персонала	6
Эффективность системы обучения и переобучения персонала всех уровней	4
Взаимоотношения менеджеров с работниками	5
Эффективность системы мотивации	4
Фактический уровень	47,5%
Финансовая деятельность	
Прибыльность предприятия	4
Эффективность инвестиционной политики	5
Обеспечение безубыточности	4
Поддержание ликвидности	4
Фактический уровень	42,5%
Фактический уровень по предприятию	45,9%

Примечание – Источник: собственная разработка

На основе данных, представленных в таблице 3.3, можно сделать вывод о недостаточной эффективности маркетинговой деятельности

УП «СМОК ТРАВЕЛ». Эффективность маркетинговой деятельности предприятия снижает низкая ориентация на требования рынка. Объяснить данный факт можно тем, что УП «СМОК ТРАВЕЛ» реализует готовые туристические продукты, сформированные туроператорами и не имеет возможности самостоятельно разработать туры, предполагающие авиаперелет.

Политика ценообразования не всегда рациональна. УП «СМОК ТРАВЕЛ» является представителем туроператора TezTour и в первую очередь реализует туристические продукты данного оператора, стоимость туров которого относительно конкурентов выше в среднем на 10-15%.

Организационная структура предприятия на данном этапе развития бизнеса оценивается как нейтральная и отвечающая задачам, стоящим перед предприятием в настоящий момент. Наличие всех структурных подразделений обусловлено требованиями рынка и необходимостью обеспечения эффективности функционирования всех направлений хозяйственной деятельности.

Уровень производства в целом следует оценить как слабый, особенно качество материальной базы. Имеющееся оборудование не в полной мере отвечает современным требованиям. Некоторые персональные компьютеры требуют замены. Обратит внимание руководству УП «СМОК ТРАВЕЛ» также необходимо на использование современных CRM-систем, разработанные для обеспечения автоматизации бизнес-процессов в сфере туризма.

Репутацию предприятия на рынке следует оценить как нейтральную. У УП «СМОК ТРАВЕЛ» сложился небольшой круг постоянных клиентов. Данный круг клиентов – туристы, предпочитающие приобретать туры от туроператора TezTour.

Завершим оценку положения УП «СМОК ТРАВЕЛ» на рынке при помощи SWOT-анализ. Для анализа оценим важность параметра для отрасли по 10-ти балльной шкале (10 – наиболее значимый, 1 – самый незначимый), оценка влияния на предприятие проводится по 10-ти балльной шкале (10 – сильное значение, 1 – слабое значение), при оценке влияния на предприятие баллы могут повторяться.

В таблице 3.4 представлена количественная оценка сильных сторон УП «СМОК ТРАВЕЛ».

Таблица 3.4 – Количественная оценка сильных сторон УП «СМОК ТРАВЕЛ»

Сильные стороны предприятия	Значимость для отрасли	Оценка для организации	Взвешенная оценка в баллах	Доля
Быстрое реагирование на изменения, происходящие на рынке	2	6	12	0,027
Хорошая репутация	3	10	30	0,068
Гибкая система оплаты	1	5	5	0,011
Высокое качество услуг	9	9	81	0,183
Квалифицированный персонал	6	7	42	0,095
Внедрение новейших технологий поиска и бронирования туров	7	10	70	0,158
Постоянный спрос	10	9	90	0,203
Наличие туров от проверенных туроператоров	8	7	56	0,126

Широкий ассортимент	4	8	32	0,072
Многолетний опыт работы	5	5	25	0,056
Итого:	55	–	443	1

Примечание – Источник: собственная разработка

Как видно из представленных в таблице 3.4 данных, наиболее важными сильными сторонами УП «СМОК ТРАВЕЛ» является высокое качество услуг предприятия, постоянный спрос, а также наличие туров от проверенных туроператоров.

В таблице 3.5 отражена количественная оценка слабых сторон УП «СМОК ТРАВЕЛ».

Таблица 3.5 – Количественная оценка слабых сторон УП «СМОК ТРАВЕЛ»

Слабые стороны предприятия	Значимость для отрасли	Оценка для организации	Взвешенная оценка в баллах	Доля
Высокая себестоимость услуг	7	6	42	0,123
Сложное финансовое положение, наличие кредиторской задолженности	8	8	64	0,187
Недостаток собственных оборотных средств	9	9	91	0,266
Низкие маркетинговые навыки у персонала	1	9	9	0,026
Отсутствие зарубежных каналов сбыта	10	10	100	0,292
Неэффективная рекламная и маркетинговая деятельность	2	5	10	0,029
Отсутствие анализа конкурентов	4	10	40	0,117
Наличие большого количества конкурентов в отрасли	5	7	35	0,102
Наличие узких мест в поиске и бронировании туров	6	6	36	0,105
Зависимость от туроператоров	3	5	15	0,044
Итого:	55	–	342	1

Примечание – Источник: собственная разработка

Из представленных в таблице 3.5 данных видно, что снижают эффективность деятельности УП «СМОК ТРАВЕЛ» следующие слабые стороны предприятия: отсутствие зарубежных каналов сбыта, сложное

финансовое положение, наличие кредиторской задолженности и недостаток собственных оборотных средств.

В таблице 3.6 отражена количественная оценка возможностей УП «СМОК ТРАВЕЛ».

Таблица 3.6 – Количественная оценка возможностей УП «СМОК ТРАВЕЛ»

Возможности	Значимость для отрасли	Оценка для организации	Взвешенная оценка в баллах	Доля
Увеличение доли, занимаемой на внутреннем рынке	6	9	72	0,178
Увеличение количества офисов	10	10	100	0,248
Использование современных маркетинговых стратегий для продвижения услуг	5	9	18	0,045
Высокий спрос на услуги	9	8	56	0,139
Развитие новых технологий	7	5	20	0,050
Способность расширения ассортимента	4	8	40	0,099
Возможность получения кредита на выгодных условиях	2	7	42	0,104
Повышение уровня квалификации персонала	3	5	5	0,012
Антикризисная политика правительства	1	3	3	0,007
Привлечение крупного инвестора	8	6	48	0,119
Итого:	55	–	404	1

Примечание – Источник: собственная разработка

Несмотря на наличие слабых сторон, УП «СМОК ТРАВЕЛ» имеет возможности для развития деятельности предприятия, которые заключаются в увеличении количества офисов (руководству предприятия необходимо рассмотреть возможность открытия офисов в областных городах Беларуси), высоком спросе на услуги (в последние два года наблюдается повышение спроса на туристические услуги и оживление туристического рынка).

В таблице 3.7 отражена количественная оценка угроз для УП «СМОК ТРАВЕЛ».

**Таблица 3.7 – Количественная оценка угроз для
УП «СМОК ТРАВЕЛ»**

Угрозы	Значимость для отрасли	Оценка для организации	Взвешенная оценка в баллах	Доля
1	2	3	4	5
Наличие конкурентной борьбы	9	9	81	0,182
Появление отечественных конкурентов с политикой предоставления скидок	10	10	100	0,225
Обострение экономической и политической ситуации	6	8	48	0,108
Высокая инфляция	1	7	7	0,016

Окончание таблицы 3.7

1	2	3	4	5
Девальвация рубля (снижение стоимости национальной валюты)	3	5	15	0,034
Снижение покупательской способности	5	6	30	0,068
Изменением налогового законодательства	4	8	32	0,072
Возможный рост цен от авиаперевозчиков	2	5	10	0,023
Повышение цен туроператоров	8	9	72	0,162
Изменение вкусов потребителей	7	8	56	0,126
Итого:	55	–	444	1

Примечание – Источник: собственная разработка.

Для деятельности УП «СМОК ТРАВЕЛ» имеются определенные угрозы, влияние которых на предприятие отрицательно. Как видно из представленных в таблице 3.7 данных, основные угрозы связаны появлением отечественных конкурентов с политикой предоставления скидок, конкурентной борьбой и повышением цен туроператоров. На туристическом рынке Беларуси присутствует высокий уровень конкуренции, деятельность на рынке осуществляет большое количество туристических предприятий, число которых ежегодно увеличивается.

В результате определения сильных и слабых сторон УП «СМОК ТРАВЕЛ», возможностей и угроз развития предприятия, построим матрицу SWOT-анализа (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Матрица SWOT-анализа УП «СМОК ТРАВЕЛ»

Сильные стороны:	Слабые стороны:
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - быстрое реагирование на изменения, происходящие на рынке; - хорошая репутация; - гибкая система оплаты; - высокое качество услуг; - квалифицированный персонал; - внедрение новейших технологий поиска и бронирования туров; - постоянный спрос; - наличие туров от проверенных туроператоров; - широкий ассортимент; - многолетний опыт работы. 	<ul style="list-style-type: none"> - высокая себестоимость закупок; - сложное финансовое положение, -наличие кредиторской задолженности; - недостаток собственных оборотных средств; - низкие маркетинговые навыки у персонала; - отсутствие зарубежных каналов сбыта; - отсутствие анализа конкурентов; - наличие большого количества конкурентов в отрасли; - государственное регулирование цен на некоторые виды товаров, продукции; - зависимость от туроператоров.
Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> - увеличение доли, занимаемой на внутреннем рынке; 	<ul style="list-style-type: none"> - наличие конкурентной борьбы;

Окончание таблицы 3.8

1	2
<ul style="list-style-type: none"> - увеличение количества офисов; - использование современных маркетинговых стратегий для продвижения услуг; - высокий спрос на услуги; - развитие новых технологий; - способность расширения ассортимента; - возможность получения кредита на выгодных условиях; - повышение уровня квалификации персонала; - антикризисная политика правительства; - привлечение крупного инвестора. 	<ul style="list-style-type: none"> - появление отечественных конкурентов с политикой предоставления скидок; - обострение экономической и политической ситуации; - высокая инфляция; - девальвация рубля (снижение стоимости национальной валюты); - снижение покупательской способности; - изменением налогового законодательства; - возможный рост цен от авиаперевозчиков; - повышение цен туроператоров; - изменение вкусов потребителей.

Примечание – Источник: собственная разработка на основе таблицы 3.4, таблицы 3.5, таблицы 3.6, таблицы 3.7

Из результатов анализа следует, что УП «СМОК ТРАВЕЛ» имеет большое количество внутренних слабостей, но в тоже время присутствуют такие важные сильные внутренние стороны, как квалифицированный персонал, хорошая репутация.

В сложившихся условиях для УП «СМОК ТРАВЕЛ» сейчас наиболее подходящей является стратегия выживания, так как выход на новые рынки

затруднен из-за недостатка собственных оборотных средств. Необходимо сконцентрировать внимание на уже функционирующих офисах организации, рассмотреть возможность открытия офисов в областных городах.

В достижении долгосрочной цели, поставленной перед УП «СМОК ТРАВЕЛ» – увеличение доли рынка необходимо использовать сильные стороны предприятия, к которым относятся способность к инновациям; высокая квалификация работников; хорошая репутация предприятия.

Основными социальными факторами, оказывающими влияние на формирование маркетинговой стратегии УП «СМОК ТРАВЕЛ», являются изменение половозрастной структуры населения Республики Беларусь, дифференциация населения по уровню доходов, активность потребителей.

Для Минской области, как и для республики в целом, характерен процесс «старения» населения, что выражается в постепенном увеличении доли старших возрастных групп (65 лет и старше) в его возрастной структуре, доля которого за 2018 г. составила 15,5%. В целом численность населения Минской области за 2018 г. составила 1423,1 тыс. чел. Половозрастной состав населения региона оказывает влияние на состав основных клиентов УП «СМОК ТРАВЕЛ».

Увеличение доли возрастных групп пенсионного возраста в Беларуси снижает количество потенциальных туристов УП «СМОК ТРАВЕЛ», т.к. для нашей страны не характерно увеличение количества путешествий для лиц, вышедших на пенсию, что является основной тенденцией в зарубежных странах.

Дифференциация населения по уровню доходов влечет несоответствие предложения на рынке туристических услуг потребительским требованиям. Потребителей по своим предпочтениям можно разделить на две группы, одна из которых стремится к приобретению как можно более дешевых услуг, другая – к полноценности приобретаемых туров.

Влияние потребителей на деятельность УП «СМОК ТРАВЕЛ» выражается в:

- в установлении определенного уровня цен на услуги;
- в наличии особых требований к качеству реализуемых услуг;
- в предпочтительном использовании определенной формы оплаты и услуг;
- в соотношении объемов продаж услуг и иных организаций и т.п.

Технологическими факторами выступают развитие ассортимента, развитие электронного маркетинга, общий низкий технический уровень и технологическая оснащенность организаций.

Негативное влияние на УП «СМОК ТРАВЕЛ» оказывает высокая вероятность проявления фактора невозможности полного и оперативного перенасыщения рынка, что сказывается на уровне конкурентоспособности предприятий.

Среди экономических факторов, оказывающих влияние на маркетинговую стратегию УП «СМОК ТРАВЕЛ», можно выделить сезонную нестабильность спроса и его зависимость от платежеспособности потребителей, регулирование цен и заработной платы, инвестиционную политику в отрасли.

Конкурентами УП «СМОК ТРАВЕЛ» на внутреннем рынке являются другие туристические предприятия. Среди них можно выделить – ООО «Топ Тур», ООО «Make Travel», ООО «Дискаунтер путешествий» и др.

Необходимо отметить, что в данной сфере конкуренция на рынке очень высока. Проведем отраслевой анализ определением влияния конкурентной среды на деятельность УП «СМОК ТРАВЕЛ» со стороны основных конкурентных сил (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Оценка конкурентной среды УП «СМОК ТРАВЕЛ» по методу пяти сил Портера

Показатели	Вес	Оценка	Оценка степени влияния на УП «СМОК ТРАВЕЛ»
1	2	3	4
Уровень «входного барьера»			
Эффективность масштабов сбыта	0,044	3	0,132
Объем необходимых капиталовложений	0,036	1	0,036
Стадия жизненного цикла предприятия	0,04	3	0,108

Окончание таблицы 3.9

1	2	3	4
Благосклонность покупателей	0,036	3	0,126
Консерватизм существующей системы работы с туроператорами	0,044	2	0,068
Итого:	0,2	-	0,47
Интенсивность конкуренции			
Зрелость рынка	0,044	3	0,132
Отличия в приоритетах, стратегиях, ресурсах предприятий	0,038	3	0,114
Однородность реализуемого ассортимента	0,04	4	0,16
Величина постоянных издержек	0,036	3	0,108
Наличие конкурентных преимуществ	0,042	3	0,126
Итого:	0,2	-	0,64
Сила влияния туроператоров			
Наличие крупных туристических предприятий	0,032	2	0,064
Присутствие услуг-заменителей	0,024	2	0,048
Разнообразие реализуемых услуг	0,036	1	0,036
Ценовая политика туроператоров	0,038	2	0,076
Предоставление выгодных условий сотрудничества	0,042	2	0,084
Издержки при переходе к другим туроператорам	0,028	3	0,084
Итого:	0,2	-	0,392
Сила влияния покупателей			
Пристрастие к услугам анализируемой компании	0,026	2	0,052
Степень важности услуги для покупателя	0,034	3	0,102
Отношение покупателей к услугам компании	0,026	2	0,052
Наличие постоянных покупателей	0,040	2	0,08
Уровень информированности потребителей	0,034	3	0,102
Степень организованности потребителей	0,040	3	0,12
Итого:	0,2	-	0,508
Наличие услуг-заменителей			
Глубина ассортимента услуг-заменителей	0,032	1	0,032
Политика ценообразования на услуги-заменители	0,038	2	0,076
Конкурентоспособность заменителей	0,044	2	0,088
Доступность аналогов для потребителя	0,046	2	0,092
Ценовая конкуренция	0,040	2	0,08
Итого:	0,2	-	0,368

Примечание – Источник: собственная разработка

Исходя из представленных в таблице 3.9 данных можно сделать вывод, что наибольшее влияние на возможности УП «СМОК ТРАВЕЛ» оказывает влияние интенсивность конкуренции. Результаты анализа, проведенного ранее, также позволили обозначить уровень конкуренции в отрасли как основной фактор, формирующий возможности предприятия.

По результатам проведенной оценки построим диаграмму влияния конкурентных сил (рисунок 3.1).

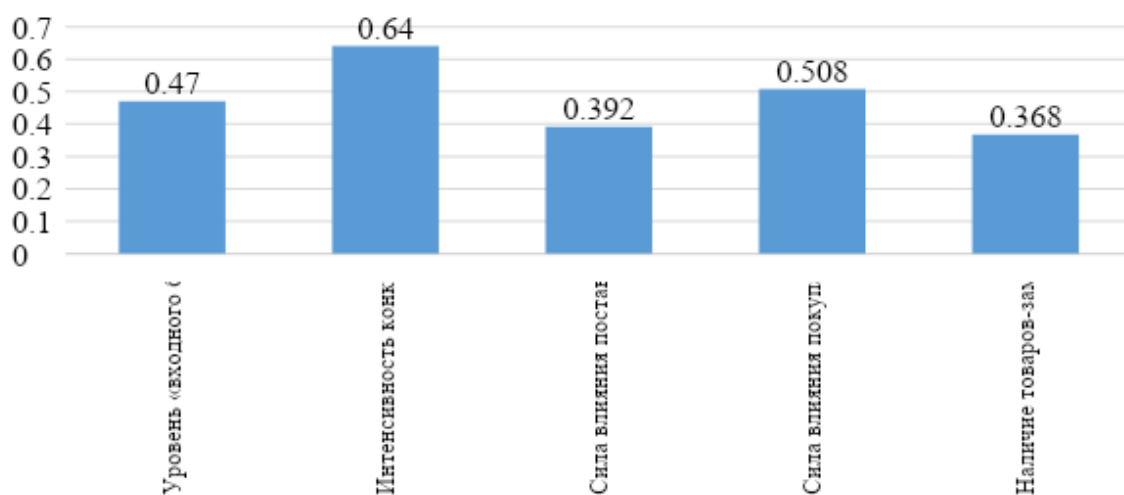


Рисунок 3.1 – Влияние конкурентных сил на деятельность УП «СМОК ТРАВЕЛ»

Примечание – Источник: собственная разработка

Из представленных на рисунке 3.1 данных видно, что возможности УП «СМОК ТРАВЕЛ» на рынке формируются под влиянием интенсивности конкуренции и силы влияния покупателей. Объяснить данный факт можно тем, что на туристическом рынке Беларуси присутствует высокий уровень конкуренции, многие туристические предприятия предлагают своим клиентам скидки, в результате чего не наблюдается приверженность туристов к определенным туристическим предприятиям. Потребители приобретают

туристические услуги у тех предприятиях, которые имеют возможность предложить большую величину скидки.

С учетом данной тенденции в УП «СМОК ТРАВЕЛ» формируется определенная стратегия деятельности, которая учитывает влияние конкурентов, поведение потребителей и другие факторы. Направления реализации стратегии УП «СМОК ТРАВЕЛ» представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Направления реализации стратегии УП «СМОК ТРАВЕЛ»

Элемент маркетингового комплекса	Направление	Ответственный	Период
1	2	3	4
Товарная политика	Качество – минимизация жалоб, удовлетворение требований клиентов	р Директо	На протяжении всего периода

Окончание таблицы 3.10

1	2	3	4
	Диверсификация услуг – разработка новых видов услуг для клиентов	р Директо Заместитель директора	Январь-февраль 2020 г.
Ценовая политика	Скидки постоянным клиентам	р Главный бухгалтер Директо	Январь-февраль 2020 г.
	Наценка за резервирование тура	р Главный бухгалтер	Март 2020 г.
Коммуникационная политика	Проведение рекламной кампании в сети Интернет	р Директо	На протяжении всего периода
	Рекламная кампания для г. Минска	р Директо	На протяжении всего периода
	Рекламная кампания в регионах	р Директо	На протяжении всего периода
Сбытовая политика	Предоставление дополнительных услуг (страхование, туристические товары и т.д.)	р Директо	На протяжении всего периода

Примечание – Источник: собственная разработка

Как видно из представленных в таблице 3.10 данных, основная ответственность за реализацию направлений стратегического развития

УП «СМОК ТРАВЕЛ» возложена на директора, заместителя директора и главного бухгалтера. При этом наибольшее внимание в УП «СМОК ТРАВЕЛ» уделяется коммуникационной политике, которая осуществляется при помощи активной рекламной кампании и рекламной деятельности. Ценовая политика УП «СМОК ТРАВЕЛ» неизменна, предусматриваются скидки для постоянных клиентов. Товарная и сбытовая политика не предусматривают использования новых стратегических направлений развития и реализуются аналогично предыдущим периодам деятельности УП «СМОК ТРАВЕЛ».

Для реализации маркетинговой стратегии в УП «СМОК ТРАВЕЛ» предусмотрены следующие мероприятия:

1. Для минимизации жалоб и более полного удовлетворения требований клиентов необходимо налаживать систему контроля качества реализуемых туров а также развивать отношения с туроператорами. Для этого необходимо использовать современные средства контроля качества, создать базу данных надежных туроператоров.

2. В ценовой политике предусматривается применение скидок постоянным клиентам и наценка за резервирование тура.

Подводя итог проведенному анализу можно отметить, что УП «СМОК ТРАВЕЛ» осуществляет свою деятельность в условиях высококонкурентного рынка. Основными факторами, оказывающими влияние на возможности предприятия, кроме высокой конкуренции и увеличения количества конкурентов в отрасли, является влияние предпочтений потребителей. Сложности в привлечении клиентов в УП «СМОК ТРАВЕЛ» связаны с ценовой политикой предприятия – цены на туристические услуги предприятия выше, чем у ближайших конкурентов на 10-15%, т.к. УП «СМОК ТРАВЕЛ» реализует туристические услуги, сформированные туристическим оператором TezTour.

3.2 Рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии

На основе результатов анализа, проведенного в разделе 3.1, было выявлено два основных фактора, оказывающие наибольшее влияние на деятельность

УП «СМОК ТРАВЕЛ» – деятельность конкурентов и особенности поведения потребителей.

С целью укрепления позиций УП «СМОК ТРАВЕЛ» и совершенствования маркетинговой стратегии на современном этапе развития предприятия необходимо привлечение внимания потенциальных клиентов к туристическим продуктам предприятия. Реализовать данное направление возможно за счет активизации рекламной деятельности, а также привлечения внимания потребительского сектора, который не является ключевым для

УП «СМОК ТРАВЕЛ» – юридических лиц. Необходимо отметить, что в настоящий момент маркетинговая стратегия предприятия практически не предусматривает мероприятий для увеличения продаж в секторе юридических лиц.

В связи с этим включение в маркетинговую стратегию направлений работы с юридическими лицами является актуальным направлением совершенствования. При этом основным инструментом работы с данным сегментом рынка должен стать прямой маркетинг.

Для того, чтобы инструменты прямого маркетинга в УП «СМОК ТРАВЕЛ» были эффективны и имели большее количество откликов, необходимо обеспечение одного обязательного условия – гарантированной доставки отправляемого сообщения до целевой аудитории.

Для достижения поставленной цели многие компании используют курьерскую доставку и под подпись ответственного лица. После этого появляется возможность оперативного обзвона адресатов, получивших предложение. Посредством конкретных директ-маркетинговых технологий в этом случае можно увеличить количество откликов до 100%. Из этого можно сделать вывод, что увеличение стоимости отправляемого сообщения уменьшает стоимость достигнутого контакта. Для УП «СМОК ТРАВЕЛ» достаточно сложно использовать курьерскую доставку ко всем потенциальным клиентам, поэтому в данном случае можно рекомендовать ограничить круг адресатов следующими целевыми сегментами:

- крупные предприятия в г. Минске и областных городах;
- предприятия малого и среднего бизнеса в определенных сферах (частные организации с численностью до 15 человек и др.).

Для обеспечения эффективности инструментов прямого маркетинга в УП «СМОК ТРАВЕЛ» необходимо ставить конкретные стратегические цели для данного направления. Такими целями должны стать:

1. Увеличение прямого отклика на электронные письма до 75% в течение 3 лет.
2. Повышение узнаваемости УП «СМОК ТРАВЕЛ» на региональном рынке.
3. Улучшение имиджа компании среди лояльных клиентов.
4. Позиционирование компании как оперативного партнера по оказанию корпоративных туристических услуг.

Директ-маркетинг в УП «СМОК ТРАВЕЛ» должен начинаться с выявления заинтересованных потенциальных клиентов и формирования клиентской базы, данных на постоянной основе.

Помимо акций директ-маркетинга в УП «СМОК ТРАВЕЛ» должна работать на постоянной основе программа привлечения запросов.

Эта программа отвечает за накапливание контактов тех потребителей, которые могут стать клиентами в течение какого-то времени. Они пока не приобретают (нет денег, нет потребности или по другой причине), но реагируют: делают запросы, отвечают по телефону и т.д.

Имея данную программу, УП «СМОК ТРАВЕЛ» сможет планировать эффективные формы предложений, на которые будет гарантированный отклик потенциальных клиентов. УП «СМОК ТРАВЕЛ» сможет превращать их в доходных клиентов, используя значительно меньше времени и средств.

Среди наиболее актуальных инструментов для УП «СМОК ТРАВЕЛ» можно выделить:

- 1) Посетители офисов. В данном случае необходимо разработать анкеты или купоны, которые будут стимулировать клиентов на предоставление своих

контактных данных. Например, можно предлагать в качестве акции бесплатно присылать посетителям по почте купоны «уникальной скидки». Без точного адреса это сделать невозможно, а для клиентов это будет хорошим мотивом дать свои достоверные контакты.

2) Рекламная полиграфия. Все издаваемые материалы УП «СМОК ТРАВЕЛ» – каталоги, проспекты, факсы или пакеты с курьером – должны включать приглашение связаться с компанией и получить дополнительную информацию. Всегда необходимо добавлять как минимум купон-ответ или карточку запроса дополнительной информации. В совокупности с данным инструментом нужно также использовать каналы для повышения отклика (телефон, факс, электронная почта и т.д.). Необходимо постоянно указывать код клиента на отправляемых материалах для контроля истории коммерческих отношений.

3) Публикация рекламы в СМИ. Постоянно включать купон-ответ или купон-запрос информации с кодом акции: для этого также нужно УП «СМОК ТРАВЕЛ» использовать технику составления купонов для получения необходимой информации о клиентах.

4) Участники презентаций, посетители стенда на выставке. Задача УП «СМОК ТРАВЕЛ» – собрать имена посетителей и достаточное количество информации о них. Представители УП «СМОК ТРАВЕЛ» на выставке должны просить клиентов оставить свои визитные и бизнес-карточки, просить их заполнять подготовленную заранее форму ответов на вопросы. Эффективно в данном случае будет применение лотереи – определенного порядкового номера карточки или заполненной формы ответа выигрывает приз.

5) Участники семинаров и деловых встреч. Презентация услуги на семинарах и деловых встречах – хороший способ распространения сведений об УП «СМОК ТРАВЕЛ». Многие посетители таких встреч просят дополнительную информацию об услугах. Не менее важным является получение имен и контактной информации об участниках. На каждое кресло необходимо положить карточку, чтобы посетитель мог без труда сделать запрос

о дополнительной информации. Регистрационный список семинара или встречи – тоже источник имен.

б) Активные покупатели. Активные покупатели могут указать имена своих друзей или коллег, которые, предположительно, заинтересуются предложением. Такие имена приносят наибольший процент продаж, так как они указаны теми, кто знает ваш бизнес и оценил ваш товар.

Важное значение в обеспечении эффективности прямого маркетинга в УП «СМОК ТРАВЕЛ» имеет оформление электронного послания. На всех этапах продажи и формирования лояльности УП «СМОК ТРАВЕЛ» должно стремиться выполнять главную цель – получить вторую продажу. На этом этапе шаблоны играют очень важную роль. Логотип УП «СМОК ТРАВЕЛ» должен быть четким, а формат письма – удобным для восприятия, однако этого недостаточно для того, чтобы захватить внимание читателя. Единственное, что заставит его уделить письму более чем семь секунд своего времени – это полезность содержащейся в нем информации.

Чтобы определить интересы потенциальных потребителей, еще до разработки послания УП «СМОК ТРАВЕЛ» необходимо использовать электронные опросники; с их помощью можно узнать больше о социальных и поведенческих характеристиках подписчиков. Кроме того, УП «СМОК ТРАВЕЛ» сможет проанализировать результаты предыдущих маркетинговых кампаний с тем, чтобы понять, что именно привлекло внимание покупателей и стимулировало их к нужным действиям.

УП «СМОК ТРАВЕЛ» для организации прямого маркетинга необходимо постоянно контролировать базу данных адресов в соответствии со следующими этапами:

1. Визуальный контроль вручную.
2. Унификация/стандартизация.
3. Устранение дублирования.
4. Дополнение/Обогащение.
5. Ручная чистка.

6. Целенаправленный контроль базы.

Практики, изучающие современные аспекты прямого маркетинга, дают определенные рекомендации при использовании рассылки информационных бюллетеней, которым должно следовать и УП «СМОК ТРАВЕЛ»:

1. Если письма нацелены не только на типичных частных потребителей, но на работающее население, рассылать письма с середины дня понедельника по середину дня пятницы.

2. Избегать рассылок до 9.30 часов утра и после 17.00 часов вечера, оптимально будет до 14.00 часов.

3. Отправлять письма частным потребителям очень рекомендуется во второй половине дня воскресенья.

4. Не делать рассылку в субботу, в первой половине дня понедельника и во второй половине дня пятницы.

Следование вышеназванным рекомендациям в области стратегии и тактики прямого маркетинга позволит УП «СМОК ТРАВЕЛ» значительно повысить эффективность инструментов прямого маркетинга, увеличить число новых потребителей услуг, сформировать собственную клиентскую базу, повысить конкурентоспособность компании на рынке.

В предыдущие периоды деятельности УП «СМОК ТРАВЕЛ» для рекламы использовало такие средства, как реклама в периодических изданиях, радиореклама, Интернет, реклама в метро и маршрутных такси, а также внутренняя реклама. Использование указанных рекламных средств было эффективным, однако, у каждого процесса есть резервы роста и повышения эффективности.

Необходимо использовать альтернативные средства распространения рекламных материалов УП «СМОК ТРАВЕЛ».

В качестве рекламных носителей необходимо использовать средства, обладающие широким охватом, такие как наружная реклама на улицах г. Минска, ТВ реклама и реклама в сети Интернет.

Так как изготовление рекламных роликов, наружной рекламы в УП «СМОК ТРАВЕЛ» на протяжении всего периода исследования осуществлялась при помощи рекламных агентств, то и для реализации предлагаемых мероприятия рекомендуется передать функции по организации рекламы на аутсорсинг.

Реклама на ТВ будет транслироваться по двум телеканалам:

1. Размещение рекламы на канале ОНТ (Общенациональное телевидение). Зона вещания канала охватывает всю территории Беларуси, время вещания с 6:00 до 1:30 (19,5 часов в сутки).

2. Размещение рекламы на канале Беларусь 1. Канал вещает по всей территории страны, а значит обеспечивает максимальный охват аудитории.

Рассчитаем затраты на организацию рекламы при помощи рекламного агентства (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Затраты на организацию рекламы в УП «СМОК ТРАВЕЛ»

Показатель	Стоимость, руб.
Реклама на биллборде (щиты 3x6 на улицах Минска):	
аренда 2 щита 2 месяца	1848
разработка макета и печать на виниле	297
Динамический модуль в торговом центре:	
1 модуль 3 месяца	807
Реклама на мостах и путепроводах:	
1 плакат, размером 12x1,8	405
разработка макета и печать	207
Телеканал ОНТ:	
ролики 15 сек 4 раз в день в течении 30 дней	2070
Телеканал Беларусь 1:	
ролики 15 сек 2 раз в день в течении 30 дней	1035
Интернет реклама	
контекстная реклама Яндекс-Директ	1500
баннерная реклама	780
ИТОГО	8949

Примечание – Источник: собственная разработка по данным [27, 28]

Затраты на рекламную кампанию УП «СМОК ТРАВЕЛ» составят 8949 руб.

Расчет экономической эффективности произведем исходя из предположения, что организация достигнет намеченной цели и выручка от реализации увеличится на 5%.

За 2018 год выручка от реализации УП «СМОК ТРАВЕЛ» составила 1002000 руб. [таблица 2.3].

Следовательно, прирост выручки от реализации составит 50100 руб.

Для расчета экономической эффективности следует рассчитать сумму прибыли от реализации.

В качестве экономического эффекта выступает лишь чистая прибыль, которая остается в распоряжении организации после уплаты налогов на прибыль, которая составит:

$$50100 \times (1 - 0,18) = 41082 \text{ руб.}$$

Эффективность вложенных инвестиций в рекламную деятельность рассчитывается по формуле:

$$\text{Э} = \text{П} / \text{З} \times 100 \%, \quad (3.1)$$

где П – прибыль от внедренных мероприятий, руб.;

З – затраты на проведение мероприятий, руб.

$$\text{Тогда, } \text{Э} = 41082 / 8949 \times 100 \% = 459\%.$$

Социально-экономическая значимость по разработке мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии УП «СМОК ТРАВЕЛ» будет заключаться в следующем:

1. Повысится уровень известности УП «СМОК ТРАВЕЛ».
2. Увеличится объем продаж туров.
3. Вырастет репутация туристического предприятия в отрасли.

Полученные результаты свидетельствуют о рациональности реализации предложенных мероприятий.

Реализация предложенных мероприятий позволит совершенствовать маркетинговую стратегию предприятия, включить в нее сегмент туристического рынка УП «СМОК ТРАВЕЛ» – юридические лица, на которых в существующей маркетинговой стратегии не направлены мероприятия. При этом продвижение услуг УП «СМОК ТРАВЕЛ» среди юридических лиц необходимо осуществлять за счет средств прямого маркетинга.

Вывод по разделу:

1. УП «СМОК ТРАВЕЛ» осуществляет свою деятельность в условиях изменяющейся среды, которая сложно поддается прогнозированию ввиду наличия неуправляемых факторов, таких как природные и географические условия, политическая обстановка и т.д.

2. Наибольшее влияние на деятельность УП «СМОК ТРАВЕЛ» оказывают уровень конкуренции в отрасли, который характеризуется как высокий и ежегодно возрастает за счет увеличения количества туристических предприятий на рынке, а также поведение потребителей, которые не высказывают предпочтений конкретным туристическим предприятиям, а осуществляют свой выбор с учетом предлагаемой цены на туристические услуги. При этом основные возможности для развития УП «СМОК ТРАВЕЛ» заложены в выходе на областные рынки (открытие офисов в областных городах) и обеспечении высокого качества туристических услуг, т.к. основу предлагаемых клиентам туров составляют туристические услуги туроператора TezTour, который имеет репутацию надежного партнера на рынке.

3. Маркетинговая стратегия УП «СМОК ТРАВЕЛ» предусматривает реализацию деятельности предприятия по четырем основным направлениям: товарная политика, коммуникационная политика, сбытовая политика и ценовая политика. При этом можно отметить, что маркетинговая стратегия на протяжении долгого периода времени не изменялась и носила формальный характер.

4. С целью совершенствования маркетинговой стратегии УП «СМОК ТРАВЕЛ», повышения узнаваемости предприятия на рынке было предложено включение в маркетинговую стратегию предприятия направлений, связанных с продвижением туристических услуг среди юридических лиц – данный сегмент в настоящий момент на предприятии не включается в стратегию и не рассматривается как потенциальный. Основные средства продвижения в данном сегменте – методы прямого маркетинга. Среди физических лиц было предложено активизировать рекламную кампанию за счет визуальных средств рекламы – рекламы по ТВ, наружной рекламы (билборды, бигборды и др.).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Маркетинговая стратегия – совокупность маркетинговых средств/инструментов, посредством которых достигается эффективное продвижение товаров или услуг потребителям на выбранном рынке. Маркетинговая стратегия является основой для осуществления маркетинговой деятельности. Сегодня существует множество видов стратегий, которые организации могут использовать в своей деятельности.

2. Маркетинговая стратегия организации представляет собой фундамент для управления организацией на долгосрочную перспективу. Сегодня не существует единого подхода к трактовке понятия «маркетинговая стратегия», различные авторы используют разные подходы к данному явлению. В основу маркетинговой стратегии развития предприятия положены цели и задачи на определенный период, а также миссия организации.

При разработке маркетинговой стратегии развития учитываются определенные требования (адекватность, целостность, совместимость с окружающей средой и т.д.). При этом разработка маркетинговой стратегии развития организации предполагает несколько важных этапов: анализ микросреды организации, анализ макросреды организации, мониторинг политики конкурентов, исследование потенциала компании, определение направлений развития организации.

3. УП «СМОК ТРАВЕЛ» более 20 лет работает на туристическом рынке Республики Беларусь. Юридический адрес компании: г. Минск, ул. Соломенная, 23а, пом. 16, офис 10. Организационная структура УП «СМОК ТРАВЕЛ» представляет собой синтез линейной и функциональной организационных структур. В ее основу положены вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным службам организации.

4. В УП «СМОК ТРАВЕЛ» на протяжении 2016-2018 гг. увеличивается объем обслуживания туристов: на 543 чел. за 2016-2017 гг. и на 94 чел. за

2017-2018 гг. При этом в 2017-2018 гг. темпы роста объема обслуживания туристов снизились и составили 3,2%, в то время как в 2016-2017 гг. темп роста показателя составлял 22,9%. За 2016-2017 гг. объем реализации увеличился на 291 тур, а в 2017-2018 гг. сократился на 506 туров. В первую очередь это связано с сокращением реализации туров по таким направлениям, как Египет и Турция. Снижение уровня безопасности в некоторых странах обусловило рост спроса на экскурсионные туры: объем обслуживания экскурсантов увеличился на 195 чел. и 103 чел., соответственно, в 2016-2017 гг. и 2017-2018 гг. Результатом деятельности предприятия является чистая прибыль (убыток). В 2016 г. и 2017 г. УП «СМОК ТРАВЕЛ» был получен чистый убыток в размере 13,7 тыс. руб. и 59,9 тыс. руб.

5. В УП «СМОК ТРАВЕЛ» построению маркетинговой стратегии уделяется большое внимание. Необходимо отметить эффективную разработку каждого из элементов: продуктовой стратегии, ценовой стратегии, сбытовой стратегии и коммуникационной стратегии. Упор УП «СМОК ТРАВЕЛ» делает на коммуникационную стратегию, основу которой составляет рекламная деятельность туристического агентства. Что касается продуктовой стратегии, то в УП «СМОК ТРАВЕЛ» разрабатываются новые продукты, однако, туристическое агентство придерживается «стратегии середнячка». В ценовой стратегии приоритет имеет стратегия лидерства по издержкам.

Основными отрицательными моментами в маркетинговой стратегии УП «СМОК ТРАВЕЛ» являются:

- отсутствие долгосрочной маркетинговой стратегии, разрабатываемой в УП «СМОК ТРАВЕЛ»;
- отсутствие активного продвижения новых туристических продуктов, новых направлений и маршрутов.

6. Наибольшее влияние на деятельность УП «СМОК ТРАВЕЛ» оказывают уровень конкуренции в отрасли, который характеризуется как высокий и ежегодно возрастает за счет увеличения количества туристических предприятий на рынке, а также поведение потребителей, которые не высказывают

предпочтений конкретным туристическим предприятиям, а осуществляют свой выбор с учетом предлагаемой цены на туристические услуги. При этом основные возможности для развития УП «СМОК ТРАВЕЛ» заложены в выходе на областные рынки (открытие офисов в областных городах) и обеспечении высокого качества туристических услуг, т.к. основу предлагаемых клиентам туров составляют туристические услуги туроператора TezTour, который имеет репутацию надежного партнера на рынке.

7. Маркетинговая стратегия УП «СМОК ТРАВЕЛ» предусматривает реализацию деятельности предприятия по четырем основным направлениям: товарная политика, коммуникационная политика, сбытовая политика и ценовая политика. При этом можно отметить, что маркетинговая стратегия на протяжении долгого периода времени не изменялась и носила формальный характер.

8. С целью совершенствования маркетинговой стратегии УП «СМОК ТРАВЕЛ», повышения узнаваемости предприятия на рынке было предложено включение в маркетинговую стратегию предприятия направлений, связанных с продвижением туристических услуг среди юридических лиц – данный сегмент в настоящий момент на предприятии не включается в стратегию и не рассматривается как потенциальный. Основные средства продвижения в данном сегменте – методы прямого маркетинга. Среди физических лиц было предложено активизировать рекламную кампанию за счет визуальных средств рекламы – рекламы по ТВ, наружной рекламы (билборды, бигборды и др.).

Социально-экономическая значимость по разработке мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии УП «СМОК ТРАВЕЛ» будет заключаться в следующем:

1. Повысится уровень известности УП «СМОК ТРАВЕЛ».
2. Увеличится объем продаж туров.
3. Вырастет репутация туристического предприятия в отрасли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич, И. Л. Маркетинг: учебное пособие / И. Л. Акулич, И. З Герчиков. – Минск: Интерпрессервис; Мисанта, 2013. – 397 с.
2. Аливанова, С.В. Роль рекламной деятельности в системе маркетинга / С.В. Аливанова, Е.В. Бессонова // Актуальные проблемы социально-экономического развития СКФО. – 2015. – № 4. – С. 14-18.
3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие д/вузов / Л.Н. Чечевицина. – изд. 3-е, доп. И перераб. – Ростов н/Д.: Феникс, 2016. – 384 с.
4. Арефьева, Т.С. Открытые образовательные ресурсы: международный опыт и ситуация в России / Т.С. Арефьева, О.Н. Жидкова, Е.И. Лобанова // Экономика, статистика и информатика: Вестник УМО. – 2014. – № 2. – С. 3-6.
5. Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы: учебник / М.П. Афанасьев. – М.: Книга, 2013. – 304 с.
6. Афилов, Э.А. Планирование на предприятии (организации): учебник / Э.А. Афилов. – М.: Новое знание, 2015. – 412 с.
7. Багиев, Г.Л., Тарасевич, В.М. Маркетинг: учебник для ВУЗов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2012. – 736 с.
8. Березин, И.С. Маркетинг и исследование рынков: учебник / И.С. Березин. – М.: Русская деловая литература, 2014. – 416 с.
9. Бурчаков, Р.Г. Комплекс маркетинга: какую концепцию выбрать? / Р.Г. Бурчаков // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2016. – № 6. – С. 572-577.
10. Быстров, С.А., Воронцова, М.Г. Туризм: макроэкономика и микроэкономика: учеб. пособие / С.А. Быстров, М.Г. Воронцова. – СПб.: Герда, 2014. – 387 с.

11. Величко, Н.Ю. Необходимость управления маркетингом на предприятиях гостинично-туристского комплекса / Н. Ю. Величко // Управление и экономика в XXI веке. –2015. – № 2. – С.49-62.
12. Виничук, О.Ю., Попова С.И. Особенности разработки маркетинговой стратегии предприятия // Территория новых возможностей. Вестник ВГУЭС. – 2015. – №4 (31). – С. 62-72.
13. Глоян, Р.Р. Формирование маркетинговой политики предприятия / Р. Р. Глоян // Современные научные достижения и инновационные технологии в гуманитарной и технической сферах: материалы внутривузовской научно-практической конференции для преподавателей и аспирантов. Международный инновационный университет. – 2016. – С. 151-155.
14. Гогина, Г.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие / Г. Н. Гогина, Е. В. Никифорова, С. Л. Шиянова и др. – СПб. : Гиорд, 2014. – 64 с.
15. Горбылева, З. М. Экономика туризма: учеб. пособие / З. М. Горбылева. – Минск: БГЭУ, 2014. – 214 с.
16. Горяйнов, Ю.К. Роль маркетинговой деятельности в развитии предприятия / Ю.К. Горяйнов // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. –№ 3. – 2017. – С. 53-55.
17. ГОСТ 28681.1-95. Межгосударственный стандарт. Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг. Принят Межгосударственным советом по стандартизации, метрологии и сертификации, протокол №7 от 26 апреля 1995 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vsegost.com/Catalog/72/7239.shtml>. – Дата доступа: 27.04.2019.
18. Ефремова, М. Г. Экономика туризма и оценки ее динамики / М. Г. Ефремова. – М.: Экономист, 2014. – 72 с.
19. Жулевич, Е.В. Организация туризма: учеб.-практ. пособие / Е.В. Жулевич, А.С. Копанев. – Минск: БГЭУ, 2014. – 153 с.

20. Исаев, А. А. Формирование маркетинговых стратегий предприятия: теоретический и методологический аспекты // Территория новых возможностей. Вестник ВГУЭС. – 2017. – №4. – С. 115-121.
21. Капустина, Л. М., Мосунов, И. Д. Комплекс «4Р» и модель «6I» интернет-маркетинга / Л. М. Капустина, И. Д. Мосунов // Известия УрГЭУ. – 2014. – № 6. – С. 101-107.
22. Карпова, С.В. Маркетинг: Учеб. пособие для бакалавров (Гриф УМО МО РФ) / С.В. Карпова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2016. – 480 с.
23. Котлер, Ф. Основы маркетинга. 5-е европейское изд. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Д. Сондерс. – М.: Вильямс, 2015. – 752 с.
24. Михайлина, В.В., Попова, И.М. разработка маркетинговой стратегии / В. В. Михайлина, И. М. Попова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLV междунар. науч.-практ. конф. № 1(45). – Новосибирск: СибАК, 2015. – С. 115-121.
25. Налчаджи, Т.А. Особенности управления маркетинговой деятельностью / Т.А. Налчаджи, Р.Т. Болотокова // Научный альманах. – 2015. – № 10-1 (12). – С. 290-292.
26. О рекламе: Закон Республики Беларусь от 10 мая 2007 г. № 225-3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=h10700225/>. – Дата доступа: 29.04.2019.
27. Официальный сайт телеканала «Беларусь 1» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tvr.by/>. – Дата доступа: 24.04.2019.
28. Официальный сайт телеканала ОНТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ont.by/>. – Дата доступа: 04.05.2019.
29. Официальный сайт УП «СМОК ТРАВЕЛ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smoktravel.by/>. – Дата доступа: 24.04.2019.
30. Резник, Г.А. Введение в маркетинг: учебное пособие / Г.А. Резник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 202 с.

31. Роганян, С.А., Сосницкая, Е.Е., Бургун, Н. В. Маркетинговая стратегия и ее роль в развитии организации / С. А. Роганян, Е. Е. Сосницкая, Н. В. Бургун // Научно-практический журнал «Управление и экономика в XXI веке». – № 2. –2017. – С. 25-29.
32. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности организации / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2016. – 544 с.
33. Сидоренкова А.С., Царенко А.А. Современные методы продвижения турпродукта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://sibac.info/archive/meghdis/5\(40\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/5(40).pdf). – Дата доступа 30.04.2019.
34. Синяева, И.М. Маркетинг: учебное пособие / Под ред. проф. И.М. Синяевой. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013. – 384 с.
35. Смирнова, Е.С. Сущность маркетинговой деятельности / Е.С. Смирнова // Проблемы и перспективы развития инновационного предпринимательства. – 2017. – № 6. – С. 136-140.
36. Толстяков, Р.Р., Макарова, О.В. Эволюция формирования стратегического комплекса маркетинга / Р. Р. Толстяков, О. В. Макарова // Научный альманах. – 2017. – № 8-1. – С. 62-68.
37. Хитрова, Е.М. К вопросу оценки эффективности маркетинговой деятельности организации / Е.М. Хитрова, Е.С. Попова // Известия Байкальского государственного университета. – 2017. – Т. 27. – № 1. – С. 50-58.
38. Шауберт, О.Ю. Разработка маркетинговой стратегии предприятия / О. Ю. Шауберт // Проблемы экономики и менеджмента. – № 2 (54). – 2016. – С. 60-64 с.
39. Яковлев, Г. А. Экономика и статистика туризма: учеб. пособие / Г. А. Яковлев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство РДЛ, 2015. – 480 с.
40. Яковлева-Чернышева, А.Ю. Управление маркетингом в предпринимательской деятельности на основе системного подхода / А.Ю. Яковлева-Чернышева, З.И. Шалаша // Вестник Университета Российской академии образования. – 2016. – № 3. – С. 94-99.

41. Definition of marketing. American Marketing Association. – [Electronic resource]. – – Mode of access: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. – Date of access: 19.04.2019.

42. Kotler, P. Marketing Management Millenium Edition, Tenth Edition. – 2000 by Prentice-Hall, Inc. – p.p. 46-47.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Приложение 2
к постановлению Министерства финансов Республики
Беларусь
31.10.2011 № 111
(в ред. Пост. Минфина от 10.12.2013 № 84)

ОТЧЕТ о прибылях и убытках за январь-декабрь 2018 года

Организация	Унитарное предприятие «СМОК ТРАВЕЛ»
Учетный номер плательщика	192741744
Вид экономической деятельности	туристические услуги
Организационно-правовая форма	Унитарное предприятие
Орган управления	без ведомственной принадлежности
Единица измерения	руб.
Адрес	220088, г. Минск, ул. Соломенная, 23а, пом. 16, офис 10

Наименование показателей	Код строки	За январь-декабрь 2018 года	За январь-декабрь 2017 года
1	2	3	4
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	010	100200	71300
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	020	-	(1500)
Валовая прибыль (010 – 020)	030	100200	69800
Управленческие расходы	040	-	-
Расходы на реализацию	050	(59700)	(74100)
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг (030 – 040 – 050)	060	40500	(4300)
Прочие доходы по текущей деятельности	070	-	-
Прочие расходы по текущей деятельности	080	-	-
Прибыль (убыток) от текущей деятельности (± 060 + 070 – 080)	090	40500	(4300)
Доходы по инвестиционной деятельности	100	-	-
В том числе:			
доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	101	-	-
доходы от участия в уставном капитале других организаций	102	-	-
проценты к получению	103	-	-
прочие доходы по инвестиционной деятельности	104	-	-
Расходы по инвестиционной деятельности	110	-	(1300)
В том числе:			
расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	111	-	-

прочие расходы по инвестиционной деятельности	112	-	(1300)
Доходы по финансовой деятельности	120	500	200
В том числе:			
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	121	500	200
прочие доходы по финансовой деятельности	122	-	-
Расходы по финансовой деятельности	130	(1100)	(300)
В том числе:			
проценты к уплате	131	-	-
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	132	(1100)	(300)
прочие расходы по финансовой деятельности	133	-	-

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Наименование показателей	Код строки	За январь-декабрь 2018 года	За январь-декабрь 2017 года
1	2	3	4
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности (100 - 110 + 120 - 130)	140	(600)	(1400)
Прибыль (убыток) до налогообложения ($\pm 090 \pm 140$)	150	39900	(5700)
Налог на прибыль	160	(3)	(4)
Изменение отложенных налоговых активов	170		-
Изменение отложенных налоговых обязательств	180		-
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)	190	(5100)	-
Прочие платежи, исчисляемые из прибыли (дохода)	200		-
Чистая прибыль (убыток) ($\pm 150 - 160 \pm 170 \pm 180 - 190 - 200$)	210	34800	(5700)
Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	220		-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	230		-
Совокупная прибыль (убыток) ($\pm 210 \pm 220 \pm 230$)	240	34800	(5700)
Базовая прибыль (убыток) на акцию	250	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	260	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Приложение 1
к постановлению Министерства финансов
Республики Беларусь

31.10.2011 № 111

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

На 1 января 2019 года

Организация	Унитарное предприятие «СМОК ТРАВЕЛ»
Учетный номер плательщика	192741744
Вид экономической деятельности	туристические услуги
Организационно-правовая форма	Унитарное предприятие
Орган управления	без ведомственной принадлежности
Единица измерения	руб.
Адрес	220088, г. Минск, ул. Соломенная, 23а, пом. 16, офис 10

Дата утверждения	
Дата отправки	
Дата принятия	

Активы	Код строк и	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
1	2	3	4
I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Основные средства	110	10300	13400
Нематериальные активы	120	-	-
Доходные вложения в материальные активы	130	-	-
В том числе:			
инвестиционная недвижимость	131	-	-
предметы финансовой аренды (лизинга)	132	-	-
прочие доходные вложения в материальные активы	133	-	-
Вложения в долгосрочные активы	140	-	-
Долгосрочные финансовые вложения	150	-	-
Отложенные налоговые активы	160	-	-
Долгосрочная дебиторская задолженность	170	-	-
Прочие долгосрочные активы	180	-	-
ИТОГО по разделу I	190	10300	13400
II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	210	11400	11400
В том числе:			
материалы	211	11400	11400
животные на выращивании и откорме	212	-	-
незавершенное производство	213	-	-
готовая продукция и товары	214	-	-
товары отгруженные	215	-	-
прочие запасы	216	-	-
Долгосрочные активы, предназначенные для реализации	220	-	-
Расходы будущих периодов	230	1	1
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	240	-	-
Краткосрочная дебиторская задолженность	250	2200	2200
Краткосрочные финансовые вложения	260	-	-
Денежные средства и их эквиваленты	270	45300	4800
Прочие краткосрочные активы	280	-	-
ИТОГО по разделу II	290	59000	21700

БАЛАНС	300	69300	35100
---------------	------------	--------------	--------------

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Собственный капитал и обязательства	Код строк и	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
1	2	3	4
III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ			
Уставный капитал	410	-	-
Неоплаченная часть уставного капитала	420	-	-
Собственные акции (доли в уставном капитале)	430	-	-
Резервный капитал	440	-	-
Добавочный капитал	450	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	460	(8500)	(8500)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	470	34800	-
Целевое финансирование	480	-	-
ИТОГО по разделу III	490	26300	8500
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Долгосрочные кредиты и займы	510		
Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	520	-	-
Отложенные налоговые обязательства	530	-	-
Доходы будущих периодов	540	-	-
Резервы предстоящих платежей	550	-	-
Прочие долгосрочные обязательства	560	37500	18500
ИТОГО по разделу IV	590	37500	18500
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Краткосрочные кредиты и займы	610	-	-
Краткосрочная часть долгосрочных обязательств	620	-	-
Краткосрочная кредиторская задолженность	630	1600	23200
В том числе:			
поставщикам, подрядчикам, исполнителям	631	-	19100
по авансам полученным	632		2900
по налогам и сборам	633	300	300
по социальному страхованию и обеспечению	634	400	-
по оплате труда	635	900	800
по лизинговым платежам	636	-	-
собственнику имущества (учредителям, участникам)	637	-	-
прочим кредиторам	638	-	100
Обязательства, предназначенные для реализации	640	3900	1900
Доходы будущих периодов	650	-	-
Резервы предстоящих платежей	660	-	-
Прочие краткосрочные обязательства	670	-	-
ИТОГО по разделу V	690	5500	25100
БАЛАНС	700	69300	35100

Руководитель

(подпись)

(инициалы, фамилия)

Главный
бухгалтер

(подпись)

(инициалы, фамилия)

6 февраля 2019 г.