

КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА
Том 13 ● Номер 4 ● апрель 2019
ISSN 1994-6929
Journal of Creative Economy

издательство
Креативная экономика

# Будущее турагентского бизнеса в условиях трансформации каналов распределения туристских услуг

*Зинченко С.В.* [1], *Семеркова Л.Н.* [1]
[1] Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

**АННОТАЦИЯ:**
В статье затрагиваются вопросы трансформации структуры и функционального значения каналов распределения туристских услуг, в основе чего лежит глобализация бизнеса и развитие цифровых технологий. В этих условиях на рынке произошло сближение поставщиков услуг и потребителей, каждый из которых старается избавиться от посредников. Рассматривается влияние этого на турагентский бизнес и возможные направления его развития в сложившейся ситуации: автоматизация и развитие компаний в качестве онлайн-трэвел-агентств, персонификация, укрупнение бизнеса, консолидация.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** турагентство, туроператор, канал распределения, поставщики туристских услуг, уберизация.

## The future of travel agency business in the conditions of transformation of distribution channels of tourist services

*Zinchenko S.V.* [1], *Semerkova L.N.* [1]
[1] Penza State University, Russia

## Введение

Футурологи отмечают, что в XXI веке туристская индустрия становится одной из основных сил в обслуживающем секторе мировой экономики. Одним из главных трендов на глобальном туррынке в 2017 году стал самый резкий рост всех показателей за семь лет с 2010 года. По данным статистики, в 2017 году мировой туризм зафиксировал 1,323 млн прибытий (рост на 7% к 2016 году), а суммарный доход индустрии вырос до 1,34 трлн долл. (+5% к 2016 году) без учета $40 млрд долл., заработанных на туристах транспортной сферой. В сумме это составило 1,6 трлн долл., примерно по 4 млрд долл. в день [8]. Сегодня туризм влияет на рост национальной экономики стран и на развитие таких сфер, как услуги операторских и агентских компаний, средств размещения, транспорта, предприятий питания, связи, торговли, производство сувенирной продукции и др. [15] *(Semerkova, Zinchenko, 2016)*. Он привлекает к занятию турбизнесом все большее количество хозяйст-

вующих субъектов, каждый из которых занимает свое место в каналах распределения туристских услуг.

Говоря о реализации услуг в рамках туризма, используют термин «невидимый экспорт (импорт)[1]», когда не товары и услуги доставляются к потребителю, а наоборот, последние (туристы) – к месту потребления. Поставщики на туррынке реализуют свои услуги через посредников, так как они, как правило, разбросаны территориально и удалены от места проживания потенциальных туристов. На эффективность взаимодействия с рынками сбыта влияют значительные расстояния. Обращение к услугам посредников позволяет устранить длительные разрывы во времени и пространстве, которые отдаляют услуги от потребителя, а главная функция посредников сводится к передаче прав собственности на услуги потребителю [16].

Посреднические операции по продаже туристских услуг чаще всего выполняют туристские фирмы (туроператоры и турагенты), которые формируют каналы распределения и занимаются следующими основными видами деятельности:

- операторская деятельность – разработка туров, что осуществляется на основе договорных взаимоотношений с поставщиками отдельных туристских услуг;
- агентская деятельность – реализация туров и отдельных туристских услуг.

[1] Невидимый экспорт (импорт) – доходы (расходы) государства, отражаемые в платежном балансе по всем видам внешних операций, кроме внешней торговли: лицензии, проценты по иностранным займам, некоммерческие переводы, перевозки грузов и пассажиров, страхование, научно-технический обмен, международный туризм.

**ABSTRACT:**

The article deals with the transformation of the structure and functional significance of the distribution channels of tourist services, which is based on the globalization of business and the development of digital technologies. Under these conditions, the market has seen a convergence of service providers and consumers, each of whom is trying to get rid of intermediaries. The influence of this on the travel agency business and possible directions of its development in the current situation is considered: automation and development of companies as online travel agencies, personification, business consolidation.

**KEYWORDS:** travel agency, tour operator, distribution channel, suppliers of tourism services, uberization

**JEL Classification: L83, L86, M21, M31** **Received: 24.10.2018 / Published: 30.04.2019**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Zinchenko S.V. (slatynova@mail.ru)

**CITATION:**

Zinchenko S.V., Semerkova L.N. (2019) Buduschee turagentskogo biznesa v usloviyakh transformatsii kanalov raspredeleniya turistskikh uslug [The future of travel agency business in the conditions of transformation of distribution channels of tourist services]. Kreativnaya ekonomika. 13. (4). – 869-880. doi: 10.18334/ce.13.4.40489

Традиционно цепочка распределения туристских услуг выглядела следующим образом: «поставщики отдельных туристских услуг[2] – туроператоры – турагенты – туристы», представляя собой многоуровневый канал распределения. Однако роль посредников и структура самих каналов за последние годы претерпела существенные изменения и продолжает трансформироваться под влиянием маркетинговой среды и новых требований потребителей. Рассмотрим эти изменения подробнее.

## Уход потребителей в онлайн

В условиях глобализации экономики и массовой компьютеризации туристы удовлетворяют свои потребности по-разному. Они могут обратиться за услугами к туристским фирмам или отправиться в путешествие без их участия. В первом случае туристы, как правило, покупают пакетные туры, предлагаемые турорганизаторами – туроператорами и турагентами – на условиях предварительной оплаты, и главным их преимуществом является то, что за организацию путешествия ответственность на себя берет туроператор. К этой группе организованных туристов, как правило, относятся те, кто не имеет опыта путешествий или доверяет планирование своего путешествия профессионалам, зачастую экономя не только время, но и деньги. В отличие от организованных, неорганизованные туристы не связаны никакими взаимными обязательствами с разного рода посредниками. Они путешествуют на принципах самодеятельности и самообслуживания и сами несут ответственность за все организационные моменты путешествия. Такой турист составляет маршрут сам, так как уверен, что знает больше любого посредника [10].

Глобальным трендом XXI века стал массовый отказ потребителей от организованного туризма в пользу неорганизованного или самодеятельного, когда канал распределения туристских услуг превратился в канал нулевого уровня и стал выглядеть следующим образом: «поставщики отдельных туристских услуг – туристы». Сформировался новый тип потребителя XXI века – более информированный, независимый, крити-

[2] К поставщикам отдельных туристских услуг относятся средства размещения, предприятия питания, транспортные предприятия, экскурсионные предприятия и прочие предприятия, оказывающие дополнительные услуги.

**ОБ АВТОРАХ:**

***Зинченко Светлана Владимировна,*** кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, коммерции и сферы обслуживания (slatynova@mail.ru)

***Семеркова Любовь Николаевна,*** доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга, коммерции и сферы обслуживания

**ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:**

Зинченко С.В., Семеркова Л.Н. Будущее турагентского бизнеса в условиях трансформации каналов распределения туристских услуг // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 4. – С. 869-880. doi: 10.18334/ce.13.4.40489

чески относящийся к предлагаемым товарам и услугам, к выбору посредников или к отказу от них. Это привело, в свою очередь, к уходу посредников (туроператоров и турагентов) из цепочки реализации туристских услуг. Статистика показывает, что число участников российского туррынка сокращается. По данным Росстата, около 3 тыс. компаний ушли с рынка в 2018 году, что почти на 25% больше, чем в 2017 году, а открылось на 13% меньше, чем в аналогичный период 2017 года [11].

Ситуация усугубляется тем, что подрастает новое поколение потребителей – миллениалов, которые частично «живут» в виртуальном мире, не мыслят себя без компьютеров, мобильных телефонов и Интернета. Мир уверенно движется к тому, что почти все покупатели будут практически постоянно подключены к Интернету. Модель «цифрового» поведения потребителей и их ожидания меняются быстрее, чем на них реагируют посредники, что приводит к появлению «цифрового неравенства».

«Платформизация» проникает и на туристский рынок. Интернет-сервисы типа Airbnb и Booking.com технично устраняют посредников: не только турагентов, но и туроператоров. Есть взаимодействие «отель – турист», «авиакомпания – турист»: вопрос лишь в добавленной стоимости, которую генерирует каждый из турагентов, туроператоров и т.д. Сейчас происходит исключение малоэффективных звеньев, не представляющих реальной ценности для рынка, непрерывная оптимизация экономических связей и цепочек добавленной стоимости [13] *(Ponimatkina, 2018)*.

Согласно исследованиям, в 2015 году рынок онлайн-бронирования составил 9 млрд долл., а по прогнозам на 2020 год произойдет рост его объемов до 21 млрд долл. В аналитическом отчете компании TrekkSoft отмечается, что большая часть бронирований на туррынках Северной Америки и Европы происходит непосредственно на сайтах отелей, авиакомпаний и прочих поставщиков услуг. И только 13% туристов обращаются за услугами в классические агентства [9]. Согласно анализу исследовательской компании Similar Web, с начала 2018 года российские пользователи совершили 22,7 млн визитов на сайт сервиса Booking.com, что составляет 6,9% общего объема визитов. Второй год подряд Россия возглавляет рейтинг стран по трафику в Booking.com, опережая другой крупнейший рынок – США (6,8% от общего числа визитов) [5].

Но если туроператорский бизнес – это более крупное и влиятельное звено на рынке, которое может заняться не только реализацией услуг различных поставщиков, но и разработкой пакетных туров из услуг собственных туристских предприятий или поменять формат работы, то будущее агентского бизнеса находится под угрозой. Турагентство становится самым уязвимым звеном в канале распределения туристских услуг, чему в России есть достаточно причин, кроме роста числа самостоятельных туристов.

## Причины отказа туристов от услуг турагентств

В последние годы все чаще канал распределения туристских услуг становится одноуровневым: «поставщики отдельных туристских услуг – туроператоры – тури-

сты», когда потребители отказываются от услуг турагентов, а туроператоры начинают этому способствовать. Руководствуются последние тем, что с тура, проданного напрямую, прибыль гораздо выше, чем при его продаже через турагентство. Если раньше для туроператоров действовал принцип: чем шире ассортимент и больше турагентств-партнеров, тем лучше, то сейчас подход иной. Некоторые туроператоры даже начали конкурировать со своей розницей, несмотря на все плюсы сотрудничества. На рынке наметился тренд, когда туроператоры вышли на «прямого» клиента, развивая онлайн продажи и турагентские сети под своим брендом с целью максимального управления продажами.

Уход туристов к туроператорам становится такой же серьезной проблемой для турагентств, как и стремление потребителей к самостоятельному бронированию. Причин такого ухода несколько. Во-первых, приобретать туры и услуги непосредственно на туроператорских сайтах стало также просто, как и иные товары в интернет-магазинах: за последние годы на сайтах туроператоров появились разделы для частных лиц с возможностью онлайн-бронирования, а цены стали более привлекательными. Многие туроператоры в борьбе за клиента выбрали ценовой метод конкурентной борьбы, снизив стоимость услуг за счет сокращения агентского вознаграждения, использования промотарифов и включения некомиссионных услуг в состав тура. Некоторые туроператоры предлагают десятипроцентный дисконт тем туристам, которые забронируют тур на сайте, тем самым обесценивая посреднические турагентские услуги [13] *(Ponimatkina, 2018)*. Например, на сайте туроператоров можно в открытом доступе найти информацию об акциях и промотарифах для турагентств. Опытные туристы используют эту информацию и требуют дополнительных скидок в агентствах [4].

Весомый аргумент для туристов – удобство и выгодность оплаты, когда в силу масштабов бизнеса туроператоры могут предоставить рассрочку платежа, бонусную программу банка-партнера и т.п. Например, прямой покупатель может рассчитывать на оплату частями в течение 3-6 месяцев, на кэшбэк от «Тинькофф» или «Альфа-Банка», на 5% от стоимости тура бонусами «Спасибо» от Сбербанка РФ, на скидку по промокоду. Среднестатистическое турагентство, как правило, не только не предлагает таких «бонусов», но и не имеет возможности принять оплату по карте.

Кроме того, многие туристы стремятся исключать посредников, преследуя цель снижения рисков за счет сокращения цепочки реализации туристских услуг от продавца к покупателю. Недавние банкротства туроператоров стимулируют потребителей самих выбирать поставщиков и не отдавать это на откуп турагентству. Так, порядка десяти туроператоров и центров бронирования туров с июня по октябрь 2018 года объявили об остановке деятельности. Среди покинувших рынок можно назвать и крупных известных туроператоров, работавших с начала 1990-х годов (DSBW Tour, «Натали Турс», «Данко Трэвел»), и центры бронирования «РоссТур» и Polar Tour. Например, в результате остановки деятельности туроператора «Натали Турс» постра-

дало около 30 тыс. туристов, а долг компании составил 1,5 млрд рублей. Хотя специалисты Ассоциации туроператоров России (АТОР) оценивают совокупный объем продаж ушедших компаний в размере около 1% от общего объема рынка организованного туризма [3].

Немаловажный момент – качество сервиса, когда прямым клиентам туроператоры часто отдают приоритет – лучшие места на чартерном рейсе и номера в отеле. И главное – многие туристы при покупке стандартных пакетных туров массового направления перестали нуждаться в консультациях.

По данным туроператоров, несмотря на рост прямых бронирований через операторские сайты, пока даже у самых высокотехнологичных игроков в России их доля в совокупном объеме продаж пока невысока – не более 10% [17]. Однако эта цифра ежегодно растет, что является прямой угрозой для классических турагентств, которые живут на продажах чужого турпродукта, а с 2018 года узаконена электронная путевка, снимающая формальные ограничения по уходу турбизнеса в Интернет [7].

Можно отметить, что конфликт интересов между поставщиками и посредниками туристских услуг в борьбе за клиента с каждым годом только усиливается. Не только туроператоры, но и авиакомпании снижают и даже отменяют агентские комиссии, создают собственные программы лояльности для конечных клиентов. Так, у ряда перевозчиков объем прямых продаж в настоящее время выше 50%. Изменения в отношениях с туроператорами происходят и в гостиничном бизнесе, где на 70-80% бронирование мест в отелях идет через онлайн-агрегаторы [7].

Еще одним фактором снижения доверия к турагентам послужила ситуация с банкротством известных в России центров бронирования, о чем уже упоминалось выше. При их участии многоуровневые каналы распределения туристских услуг еще более удлиняются и приобретают следующую форму: «поставщики отдельных туристских услуг – туроператоры – центры бронирования туров – турагенты – туристы». Центры бронирования туров – это те же агентства, у которых покупают путевки другие агентства. За счет больших объемов у туроператоров они получают высокие комиссии, частью которых делятся с партнерами, тем самым являясь механизмом повышения маржинальности турагентского рынка. Эта схема действует на рынке много лет, и при ее использовании турагентства перечисляют деньги за туристские услуги не напрямую через туроператора, а через центры. Так как последние не являются туроператорами, в случае их банкротств клиенты не получают никаких компенсаций, что и произошло в России в 2018 году, когда более 1 200 турагентств пострадали из-за остановки работы центров бронирования туров Polar Tour, «РоссТур» и «Интрэвел Столешники» [6]. Как и в случае с банкротством туроператоров, турагенты оказались фактически никак не защищены, а наоборот, после ухода с рынка какой-либо посреднической структуры они почти всегда оказываются наедине с претензиями туристов.

Дополнительно ко всему вышесказанному на рынке появляются непрофильные дистрибутивные каналы – информационные порталы и банки, обладающие клиент-

ской базой и создающие цифровые потребительские платформы, в том числе и сервисы по бронированию туристских услуг. Крупные компании создают аффилированные структуры в рамках социальных программ для своих сотрудников, осуществляющих организацию деловых поездок и личный отдых сотрудников. Происходит вытеснение с рынка традиционных дилеров. Ежегодно закрываются тысячи турагентств [7].

Основным трендом последних лет стало тотальное сокращение маржинальности турагентского бизнеса в России. Кроме того, складывается ситуация, когда небольшие агентства, давно работающие на рынке, обслуживают 1000–1500 туристов в год, хотя в докризисные годы эта цифра могла достигнуть 3000. Количество агентств также снижается. Так, по разным оценкам, в России около 20-25 тыс. действующих турагентств, в которых в среднем работают минимум 3-4 человека, т.е. всего в агентском бизнесе в России занято порядка 80-100 тыс. человек [1]. До начала кризиса 2014 года их было около 35 тыс. [6].

## Ситуация на мировом рынке

Стоит отметить, что актуализация своей роли на рынке – проблема турагентств не только нашей страны. Например, недавно одна из ассоциаций турагентств США преобразовалась в сообщество трэвел-консультантов. Своей целью она ставит создание «дополнительных ценностей» для туристов (value added services). В США набирают популярность «личные турагенты», к которым обращаются за профессиональной консультацией. Стоимость их услуг может варьироваться при среднем чеке 100 долл. за час консультации и 1000 долл. за планирование поездки.

А бизнес-коуч и президент компании Future Proof Travel Solutions Нолан Бёррис учит агентов брать комиссию не только с туроператоров, но и с туристов, ссылаясь на то, что последние получают от турагента не только бронирование, но и консультацию. Им разработан «Курс по взиманию комиссионных за услуги турагентов по консультированию» (Travel Agency Consultancy Fee Course). Причем количество американских агентств, зарабатывающих на консультировании, возросло с 1998 по 2005 год до уровня выше 90% [2], а специалисты предпочитают называть себя не турагентами, а консультантами по туризму или «трэвел-эдвайзерами» [12]. Консультации оплачиваются отдельно на основании Plan to Go Agreement. Недавно Американское общество туристических агентов (American Society of Travel Advisors, сокр. ASTA) запустило новую маркетинговую кампанию со слоганом «Мы отвезем Вас туда», объявив о своем переименовании в Американское общество туристических консультантов, которые не просто продают отпуск, но и обеспечивают сервис и сопровождение всего путешествия.

Американские агенты не считают распространение сайтов бронирования препятствием. Недостоверная информация в Интернете вынуждает клиента обращаться к специалистам. Статистика это подтверждает. Например, за последние пять лет продажи сети Virtuoso, объединяющей 17,5 тыс. консультантов по туризму по всему миру, практически удвоились: с 12,5 млрд долл. до 23,7 млрд долл. [14].

С точки зрения продаж онлайн самые прогрессивные страны – это Франция и Скандинавия, в которых 68% туров продается онлайн. Здесь агентств, ведущих бизнес в сети, мало (26% и 11% соответственно). Туррынок Скандинавии полностью контролируется туроператорами, агентам там не остается места. В целом по Европе лишь около 30% турпакетов продается в Интернете, и только четверть из этого объема реализуется турагентствами [18].

## Возможные направления развития турагентского бизнеса в современных условиях

В условиях трансформации каналов распределения туристских услуг оставаться в прежних парадигмах развития нельзя ни поставщикам услуг, ни посредникам. Российским турагентам следует учитывать тренд к сокращению роли посредников во всех сферах бизнеса, который называют «уберизацией» по аналогии с популярным сервисом по поиску такси, и искать способы противостоять этому [4]. Агентства постепенно начинают приспосабливаться к новым условиям работы, учатся работать с индивидуальными туристами, применять осмысленную политику управления продажами.

По нашему мнению, перспективы имеют следующие направления развития турагентского бизнеса:

1. Автоматизация и развитие компаний в качестве онлайн-трэвел-агентств (OTA), которые, по разным оценкам, в 10-20 раз увеличили продажи за последние два года. На сегодняшний день это наиболее технологичные с точки зрения юзабилити участники туристического рынка.

2. Персонификация, когда турагентство будет не просто перепродавать туры, а выступит как профессиональный организатор отдыха. У агентов есть бесценный многолетний опыт, исчерпывающие знания и экспертиза по авиабилетам, экскурсиям, отелям, местной кухне и другой информации о стране. Они могут предложить индивидуальный подход, спланировать путешествие на основе своего опыта, оказать квалифицированную помощь.

3. Укрупнение бизнеса, консолидация, т.е. создание агентских сетей, когда агентства под брендом оператора или сети имеют гораздо больше шансов развития бизнеса. Так, в Германии сети зарабатывают до 20% комиссии.

## Заключение

Таким образом, в основе революционных изменений мировой туриндустрии, произошедших в последние годы, лежит глобализация бизнеса, развитие цифровых технологий и транснациональных интернет-ресурсов. Это привело к трансформации структуры и функционального значения каналов распределения туристских услуг. На рынке произошло сближение поставщиков услуг (отелей, авиакомпаний) и потребителей, каждый из которых старается избавиться от посредников.

Можно прогнозировать, что в будущем рынок b2c завоют глобальные метапоисковики и потребительские цифровые платформы, обладающие мощными финансовыми и маркетинговыми ресурсами. Они смогут обеспечить максимально возможный ассортимент предложений для клиента и персонификацию сервисов. Туроператорский бизнес продолжит выходить на прямого клиента. Сохранят присутствие специализированные OTA-ресурсы с правильным тематическим позиционированием. За традиционными участниками розничного рынка сохранятся нишевые продукты, а также реализация индивидуальных программ путешествий, требующих экспертного мнения профессионалов. Для многих туристов, особенно в России, персональное общение с опытным специалистом сохранит свою актуальность, но, чтобы не ограничивать контакт бесплатной консультацией, агенты должны иметь на вооружении конкурентоспособное, ассортиментное предложение, что подразумевает использование глобальных ресурсных цифровых платформ. Возможно, консолидаторы агентских сетей станут туроператорами и будут выполнять функцию правового и финансового адаптера турагентств в использовании международных дистрибутивных систем, объединяющих «всемирный турпродукт» [7].

Таким образом, трансформация каналов распределения туристских услуг заставляет российских турагентов строить новые бизнес-модели, опираясь на зарубежную практику и собственный опыт ведения бизнеса в нашей стране.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Мкртчян А. От профессионального менеджера туристы не уходят. ООО «Профи Трэвел». [Электронный ресурс]. URL: http://profi.travel/news/34400/details ( дата обращения: 20.10.2018 ).
2. Васин Д. Учимся консультировать туристов за деньги. Онлайн-журнал HotLine.travel. [Электронный ресурс]. URL: https://www.hotline.travel/kadrovyy-vopros-/uchimsya-konsultirovat-turistov-za-dengi ( дата обращения: 22.10.2018 ).
3. Глава Ростуризма объяснил банкротства ТО. ООО «Профи Трэвел». [Электронный ресурс]. URL: http://profi.travel/news/38270/details ( дата обращения: 20.10.2018 ).
4. Даниленко Д. Будущее туризма – «уберизация». ООО «Профи Трэвел». [Электронный ресурс]. URL: https://www.hotline.travel/biznes-vstrechi/budushchee-turizma-uberizatsiya ( дата обращения: 22.10.2018 ).
5. Запрет – на пользу: Россия вновь стала лидером по трафику в Booking.com. ООО «Профи Трэвел». [Электронный ресурс]. URL: http://profi.travel/news/35886/details ( дата обращения: 20.10.2018 ).
6. Из-за остановки центров бронирования в этом году пострадали более 1200 агентств. ООО «Профи Трэвел». [Электронный ресурс]. URL: http://profi.travel/news/38154/details ( дата обращения: 20.10.2018 ).
7. Бельтюкова И., председатель совета директоров «ИННА ТУР». Что ждет туристический рынок?. Финам. [Электронный ресурс]. URL: https://www.finam.ru/analysis/

forecasts/chto-zhdet-turisticheskiiy-rynok-20180709-183232/?fbclid=IwAR3ZIDK0aXYhFB5wUm8oNk9NSvg_hZ40SpgL9LgzeuJyYkREbUyAVhlsEIc ( дата обращения: 23.10.2018 ).
8. Кто есть кто в мировом туризме? Разбираем по цифрам свежий отчет UNWTO. ООО «Профи Трэвел». [Электронный ресурс]. URL: http://profi.travel/news/37282/details ( дата обращения: 22.10.2018 ).
9. Куда мы попали? Какие тренды изменят туристический рынок. ООО «Профи Трэвел». [Электронный ресурс]. URL: http://profi.travel/news/32589/details ( дата обращения: 22.10.2018 ).
10. Лойко О.Т. Туризм и гостиничное хозяйство. Все о туризме – образовательный туристический портал. [Электронный ресурс]. URL: http://tourlib.net/books_tourism/lojko4-4.htm ( дата обращения: 20.10.2018 ).
11. Бакерина М. Платные консультации ТА – мировой тренд и его нужно придерживаться. ООО «Профи Трэвел». [Электронный ресурс]. URL: http://profi.travel/articles/37330/details ( дата обращения: 22.10.2018 ).
12. Наша задача – не знать продукт, а знать клиента. ООО «Профи Трэвел». [Электронный ресурс]. URL: http://profi.travel/news/38306/details ( дата обращения: 23.10.2018 ).
13. Пониматкина Л.А. Проблемы взаимодействия «туроператор – турагент» в условиях сокращения маржинальности турагентств // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2018. – № 3(109). – с. 9. – url: http://uecs.ru/uecs-109-1092018/item/4806-2018-03-06-17-12-40.
14. Продавайте не туры, а время: как «турагенты» становятся «консультантами». ООО «Профи Трэвел». [Электронный ресурс]. URL: http://profi.travel/news/37211/details ( дата обращения: 23.10.2018 ).
15. Семеркова Л.Н., Зинченко С.В. Проектирование туристских маршрутов как направление повышения конкурентоспособности национальной туристской индустрии // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2016. – № 3(39). – с. 216-226. – doi: 10.21685/2072-3016-2016-3-20.
16. Распространение турпродукта: функции и структура каналов распределения. Интернет бизнес и Экономика. [Электронный ресурс]. URL: http://8cent-emails.com/rasprostranenie-turprodukta-funkcii-struktura-kanalov-raspredelenija ( дата обращения: 23.10.2018 ).
17. Солдатенков Д. Мы их теряем»: туристы идут к туроператорам напрямую. Онлайн-журнал HotLine.travel. [Электронный ресурс]. URL: https://www.hotline.travel/obzory-i-analitika/my-ikh-teryaem-turisty-idut-k-turoperatoram-napryamuyu ( дата обращения: 23.10.2018 ).
18. Турагентства в Европе и США: платные консультации и индивидуальные туры. ООО «Профи Трэвел». [Электронный ресурс]. URL: http://profi.travel/articles/37897/details ( дата обращения: 23.10.2018 ).

## REFERENCES:

Ponimatkina L.A. (2018). *Problemy vzaimodeystviya «turoperator – turagent» v usloviyakh sokrascheniya marzhinalnosti turagentstv* [Problems of interaction "the tour operator – travel agent" in terms of reducing the profitability of travel agencies]. *Management of economic systems: scientific electronic journal.* (3(109)). 9. (in Russian).

Semerkova L.N., Zinchenko S.V. (2016). *Proektirovanie turistskikh marshrutov kak napravlenie povysheniya konkurentosposobnosti natsionalnoy turistskoy industrii* [Designing tourist routes as a way to increase competitiveness of the national tourist industry]. *Izvestiya vysshikh uchebnyh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obschestvennye nauki.* (3(39)). 216-226. (in Russian). doi: 10.21685/2072-3016-2016-3-20.