

**(ОБРАЩАЕМ ВНИМАНИЕ, ЧТО НЕКОТОРЫЕ ФРАГМЕНТЫ РАБОТЫ ИЗВЛЕЧЕНЫ ИЗ  
ДАННОГО ДОКУМЕНТА)**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ I. КОМПЛЕКСНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ТУРМАНИЯ»	4
1.1 Общая характеристика организации.....	4
1.2 Управление персоналом.....	6
РАЗДЕЛ II. ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ УСЛУГИ.....	15
2.1 Исследование и анализ рынка.....	15
2.2 Договорные взаимоотношения с поставщиками услуг.....	20
2.3 Проектирование туристической услуги.....	22
2.4 Ценообразование туристической услуги.....	25
2.5 Обеспечение качества тура.....	27
РАЗДЕЛ III. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ЭКСКУРСИИ ПО ГРОДНЕНСКОМУ КРАЮ.....	29
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	31
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	33

## ВВЕДЕНИЕ

Производственная практика по формированию туристического продукта проходила с 25.11.2024 по 21.12.2024 на базе ООО «Турмания», расположенной по адресу г. Минск, ул. Юрово-Завальная, 15. Для своих клиентов ООО «Турмания» предоставляет следующие услуги: организация туристических, экскурсионных, санаторно-курортных, деловых поездок, индивидуальные туры, семейный или корпоративный отдых, а так же шоп-туры; оформление виз; туры по специальной цене; молодежный отдых; туры выходного дня; отдых в Беларуси и за рубежом.

Объектом прохождения производственной практики является ООО «Турмания».

Цель производственной практики – это приобретение практических навыков самостоятельной работы на объектах туристской индустрии, выработка умений применять приобретенные навыки в процессе прохождения практики, а также ознакомление с процессом формирования туристического продукта и разработка нового.

В соответствии с поставленной целью был определен следующий ряд задач:

- дать комплексную характеристику ООО «Турмания»;
- проанализировать процесс управления персоналом в ООО «Турмания»;
- провести анализ рынка ООО «Турмания»;
- рассмотреть договорные взаимоотношения ООО «Турмания» с поставщиками услуг;
- рассмотреть технологию формирования тура в ООО «Турмания»;
- дать оценку формирования цен на туры в ООО «Турмания»;
- оценить качество предоставляемых туристических услуг в ООО «Турмания».

# РАЗДЕЛ I. КОМПЛЕКСНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ТУРМАНИЯ»

## 1.1 Общая характеристика организации

Основные направления ООО «Турмания» деятельности Турция, Таиланд, Египет, ОАЭ, Бали, Тунис, Испания, Италия, Кипр, Болгария, Чехия, автобусные туры (по Европе), горнолыжные туры, морские круизы и т.д.

ООО «Турмания» также осуществляет продажу туров по Республике Беларусь. Это базы отдыха, санатории, а также активные туры: конно-санные, снегоходные, автобусные и пешеходные. На туристическом рынке ООО «Турмания» с 2015 г.

Для своих клиентов ООО «Турмания» предоставляет следующие услуги: организация туристических, экскурсионных, санаторно-курортных, деловых поездок, индивидуальные туры, семейный или корпоративный отдых, а так же шоп-туры; оформление виз; туры по специальной цене; молодежный отдых; туры выходного дня; отдых в Беларуси и за рубежом.

ООО «Турмания» организует экскурсии по Беларуси:

- «В город-патриарх Полоцк»;
- «Страусиная ферма Козище»;
- «Древний город Туров»;
- «Брест – Беловежская пуща»;
- «Лида – Лидский замок – Березовка» (Стеклозавод «Неман»);
- «Земля, родившая Якуба Колоса»;
- «Крошин – Столовичи»;
- «Кобрин – Козище»;
- «Памяти военных лет» («Хатынь», «Курган славы»);
- «Историко-культурное наследие Мира и Несвижа»;
- «Водные развлечения Гродненщины. Из прошлого в настоящее» (Августовский канал – Аквапарк в Азерах);
- «Военно-исторический комплекс Линия Сталина»;
- «Архитектурно-историческое наследие г. Гродно»;
- «Сакральные и исторические памятники Слонима, Жировичей, Сынковичей»;
- «Историко-этнографический комплекс Дудutki» и другие.

Деятельность ООО «Турмания» главным образом ориентирована на оказание услуг всем туристам, предпочитающим выезжать в страны ближнего зарубежья в целях отдыха, оздоровления, познания, приобретения покупок. Как правило, основная масса клиентов имеют средний уровень дохода, возрастная категория туристов колеблется в пределах 16 – 65 лет.

ООО «Турмания» работает с несколькими туроператорами. От них стекается информация о различных турах, из которых они подбирают клиенту нужный и наиболее доступный по цене. Турагентство предлагает туры только проверенных туроператоров. Например, «CORAL TRAVEL», «PEGAS

TOURISTIK», «ANEX», «TEZ-TOUR». Эти компании часто устраивают семинары, рекламные туры для повышения профессиональных навыков менеджеров. Менеджеры турагентства консультируют клиентов по телефону, по ICQ.

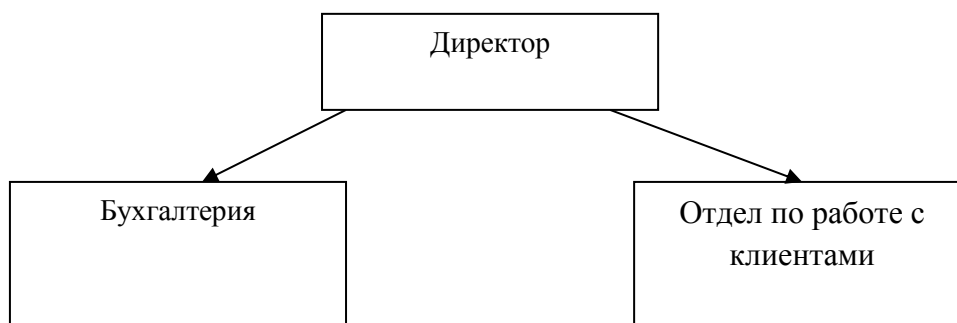
Деятельность ООО «Турмания» регламентируют следующие нормативные правовые акты: Закон Республики Беларусь от 11 ноября 2021 № 129-3 «О туризме»; Постановление Совета министров Республики Беларусь от 2 сентября 2022 г. № 582 «Об экскурсионном обслуживании»; Постановление Совета министров Республики Беларусь от 11 августа 2022 № 523 «Об оказании туристических услуг»; Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 7 декабря 2022 г. № 839 «О мерах по поддержке туристической индустрии, развитию внутреннего туризма и международного въездного туризма»; Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 9 декабря 2022 г. № 860 «О реализации Указа Президента Республики Беларусь от 4 октября 2022 г. № 351» и другие.

Миссия ООО «Турмания»: Мы даем людям качественный отдых по их потребностям и пожеланиям, помогая им расширить кругозор и набраться сил, зарядиться энергией для достижения новых вершин и реализации амбициозных проектов.

Основная цель ООО «Турмания» является извлечение прибыли из предоставления высококачественных туристических услуг.

ООО «Турмания» имеет свою организационную структуру управления. Организационная структура предприятия имеет линейную структуру. Основными недостатками линейной структуры управления являются: нарушение принципа единоначалия; трудности принятия и реализации согласованных управленческих решений, обеспечение их комплексности; сложность подбора руководителей высших уровней управления.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.1.



**Рисунок 1.1 – Организационная структура предприятия**

Примечание – Источник: данные предприятия.

Среднесписочная численность сотрудников ООО «Турмания» составляет 5 человек: директор, бухгалтер и 3 менеджера.

В ООО «Турмания» ежегодно разрабатывается бизнес-план организации, а также ежемесячные календарные планы. Однако необходимо отметить, что планирование в ООО «Турмания» носит несистемный характер.

Источниками финансирования ООО «Турмания» являются: собственные средства, прибыль и амортизация.

## **1.2 Управление персоналом**

Для ООО «Турмания» характерна формальная организация, при которой безличная структура связей и норм, детерминированная административными и культурными факторами, отношения людей складываются на основе точно определенных должностных отношений.

Стиль руководства в ООО «Турмания» является демократичным, т.е. подчиненные принимают активное участие в принятии решений; на предприятии создана атмосфера открытости и доверия.

Во главе ООО «Турмания» стоит директор. Он распоряжается всеми средствами предприятия, контролирует и направляет деятельность всех подразделений. Ему подчинены функциональные отделы. Он несет ответственность за материально-техническое обеспечение всего производства, состояние охраны труда и техники безопасности.

Директор обеспечивает выполнение планов деятельности предприятия, нанимает и увольняет работников, заключает договоры от имени предприятия, издает приказы и дает указания, определяет условия оплаты труда работников, утверждает нормативы распределения прибыли и др.

Бухгалтерия ведет учет фирмы, составляет отчетности, сдает баланс, начисляет и выдает заработную плату, ведет отчетность перед государственными органами учета.

К функциям отдела по работе с клиентами относятся:

- работа с клиентами;
- прием заявок у клиентов;
- проработка плана индивидуального тура;
- связь с операторами и средствами размещения;
- бронирование туров;
- оформление виз, страховок.

Функции каждого сотрудника ООО «Турмания» закрепляются в должностной инструкции. Это документ, содержащий всю необходимую информацию о занимаемой должности, о тех функциях, которые должны выполняться сотрудником, о правах сотрудника при осуществлении своих профессиональных функций и обязанностей, и, естественно, ответственность, которую несет сотрудник. Должностная инструкция утверждается директором предприятия ООО «Турмания», предоставляется сотруднику для ознакомления и постоянно хранится на предприятии до момента ухода сотрудника с занимаемой должности (приложение А).

Исходя из должностной инструкции менеджера по продажам ООО «Турмания», к основным обязанностям относятся следующие:

1. Разрабатывать схемы, формы, методы и технологии продаж товаров, продвижения товаров на рынок.

2. Разрабатывать и организовать проведение предпродажных мероприятий по созданию условий для планомерной продажи товаров, удовлетворения спроса покупателей на товары.

3. Осуществлять контроль разработки и реализации бизнес-планов и коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивать степень возможного риска.

4. Изучать рынок товаров (анализировать спрос и потребление, их мотивацию и колебания, формы деятельности конкурентов) и тенденции его развития.

5. Анализировать рыночные возможности.

6. Организовать сбор информации о спросе на товары, причинах его изменения (повышения, понижения), анализировать потребности покупателей.

7. Выявлять наиболее эффективные секторы рынка продаж товаров, разрабатывать комплекс мероприятий по использованию возможностей рынка товаров.

8. Разрабатывать и обеспечивать реализацию мероприятий по организации и созданию сети сбыта товаров (разработка и построение каналов движения товаров к потребителям; построение отношений с оптовыми и розничными торговыми предприятиями, иными посредниками; развитие дилерских отношений).

9. Выявлять потенциальных и перспективных покупателей товаров (оптовых и розничных торговых предприятий, иных посредников, пр.) и устанавливать деловые контакты.

10. Проводить переговоры по продажам с покупателями по следующим направлениям: представление общих сведений о товарах и их свойствах; введение значимых для продажи критериев оценки товаров; устранение сомнений в невыгодных свойствах товаров; информирование о спросе на товары и отзывах потребителей о товарах; выявление потенциальных потребностей покупателей; пр.

11. Принимать участие в ценообразовании, прорабатывает психологические аспекты переговоров о цене, определяет способы обоснования цены.

12. Определять формы расчетов по договорам (расчеты по аккредитиву, расчеты чеками, расчеты инкассо, расчеты по открытому счету, банковскими переводами, по товарному кредиту, платежными поручениями, пр.).

13. Разрабатывать и применять схемы скидок в зависимости от различных факторов.

14. Организовать преддоговорную работу (выбор вида договоров: дистрибьюторский, купли-продажи, пр.; определение способов и форм исполнения обязательств, разработка преддоговорной документации, согласование разногласий, анализ документации покупателей, пр.).

15. Заключать договоры купли-продажи, поставки и прочие.

16. Руководить организацией работ по доставке или отгрузке товаров покупателям по заключенным договорам.

17. Контролировать оплату покупателями товаров по заключенным договорам.

18. Организовать сбор информации от покупателей о требованиях к качественным характеристикам товаров (сроке службы, правилах пользования, упаковке, др.), а также о требованиях к послепродажному обслуживанию.

19. Анализировать причины направления покупателями претензий, рекламаций по заключенным договорам.

20. Создавать и обеспечивать постоянное обновление информационных баз о покупателях (организационно - правовые формы, адреса, реквизиты, номера телефонов, фамилии руководителей и ведущих специалистов, финансовое состояние, объемы закупок, объемы продаж, своевременность и полнота исполнения обязательств, др.).

21. Поддерживать контакт с постоянными клиентами, перезаключать договоры с ними.

22. Анализировать объемы продаж и подготавливает отчеты по результатам анализа для представления вышестоящему должностному лицу.

23. Организовать и руководить проведением мероприятий по формированию потребительского спроса на товары, стимулированию продаж.

24. Координировать проведение отдельных видов рекламных кампаний.

25. Обеспечивать участие предприятия в презентациях товаров, в проводимых ярмарках, выставках.

26. Принимать участие в решении вопросов формирования и изменения направлений развития товарного ассортимента.

27. Осуществлять подбор и обучение персонала по продажам.

28. Определять задачи подчиненным работникам и контролирует их выполнение.

Среднесписочная численность персонала ООО «Турмания» составляет 5 человек. За анализируемый период 2021-2023 гг. в данном направлении никаких изменений в движении трудовых ресурсов не наблюдалось. Таким образом, можно сделать вывод, что коэффициенты, характеризующие движение рабочей силы, а именно, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров равны 0.

Оценка потенциала организационной структуры управления ООО «Турмания» представляет собой изучение совокупности показателей, отражающих аспекты хозяйственных процессов, содержащая обобщающие выводы о результатах деятельности объекта. Данная оценка выступает одним из основных условий повышения эффективности его деятельности.

Эффективность организационной структуры управления ООО «Турмания» можно определить с помощью системы показателей представленной в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Показатели эффективности организационной структуры ООО «Турмания»

Показатель	Формула расчета	Значение на предприятии	Рекомендуемое значение
1 Уровень определенности цели	$K1 = m1/m0$ m1 — кол-во подразделений, обоснованные и взаимоувязанные цели которых сформулированы; m0 — общее кол-во подразделений m0 – руководство, бухгалтерия, отдел продаж	$K1=2/3=0,67$	1
2 Коэффициент охвата цели	$K2 = Цн/Цз$ Цн — кол-во нормативных целей отдела продаж; Цз – кол-во целей, отраженных в положении об отделе	$K2=5/5=1$	1
3 Коэффициент охвата функций	$K3 = Фд/Фн$ Фд — кол-во действительных функций, реализуемых в оргструктуре; Фн — кол-во функций по нормативу	$K3=13/15=0,87$ (не выполняется маркетинговое и финансовое планирование)	1
4 Коэффициент дублирования и игнорирования функций	$K4 = (Фн - Фди)/Фн$ Фди — кол-во дублируемых и игнорируемых функций в оргструктуре	$K4=(15-3)/15=0,8$	1
5 Удельный вес должностей, для которых определены реальные права и обязанности	$K5=Допр/Д$ Допр — кол-во должностей, для которых в инструкциях определены права и обязанности Д — всего должностей	$K5=5/5=1$	1
6 Удельный вес численности руководителей в численности персонала	$K6 = Чр/ЧП$ Чр — численность руководителей; ЧП — численность персонала	$K6=1/4=0,25$	0,15

Примечание – Источник: собственная разработка

Полученные расчетные данные составим в матрицу (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Матрица эффективности организационной структуры ООО «Турмания»

Показатель	Расчетное значение	Рекомендуемое значение	Отклонение	Качественная оценка
1	0,67	1	0,33	слабое соответствие
2	1	1	0	соответствие
3	0,87	1	0,13	удовлетворительно
4	0,8	1	0,2	удовлетворительно
5	1	1	0	соответствие
6	0,25	0,15	0,1	слабое соответствие

Примечание – Источник: собственная разработка.

На основе постоянного мониторинга количественных значений оценок, выставляемых экспертами разрабатываются мероприятия по корректировке организационной структуры, что позволит обеспечить ее наиболее эффективное функционирование.

К положительным моментам в организационной структуре управления ООО «Турмания» относятся:

- 1) уровень охвата целей сотрудниками предприятия;
- 2) уровень охвата функций специалистами по продаже и формированию туристического продукта.

К отрицательным моментам можно отнести:

- 1) уровень определенности цели сотрудниками предприятия;
- 2) дублирование и игнорирование ряда функций сотрудниками предприятия.

Таким образом, по итогам анализа организационной структуры управления ООО «Турмания», необходимо отметить, что организационная структура управления не в полной мере способствует эффективному функционированию предприятия: низкий уровень определенности цели сотрудниками предприятия, а также дублирование и игнорирование ряда функций сотрудниками предприятия.

Опыт успешной деятельности сотрудников компании на рынке туристического бизнеса более десяти лет.

Характерной чертой функции организации ООО «Турмания» является сочетание принципов централизации и децентрализации, когда полномочия по вопросам разработки целей и стратегии закрепляются за высшим звеном, а оперативные вопросы, относящиеся к производственно-сбытовой и иной деятельности, как правило, – за низовыми звеньями управления.

Основным направлением развития ООО «Турмания» является постоянное совершенствование осуществляемой деятельности на основе привлечения высококвалифицированных специалистов.

В качестве основных направлений работы директора, который выполняет функции управления персоналом, в ООО «Турмания» можно назвать следующие:

1) аттестация кадров (изучение и фиксация деловых, профессиональных и других свойств, качеств и способностей работников);

2) аттестация должностей, включенных в штатное расписание (описание должностных обязанностей, составление профессиограмм, должностных инструкций);

3) ускорение процесса адаптации работников (действия, направленные на ускорение и упрощение процесса вхождения работников в трудовой коллектив);

4) изучение условий труда (исследование различных параметров производственной среды и процесса трудовой деятельности);

5) анализ личности работника в рамках производства (изучение удовлетворенности работой и отношения к труду, выработка рекомендации для стимулирования труда);

6) решение кадровых вопросов (анализ расстановки кадров, текучести кадров, определение резерва на выдвижение внутри предприятия);

7) контроль за состоянием психологического климата в коллективе (помощь в установлении личных контактов как между людьми внутри коллектива, так и с внешними организациями, устранение конфликтных ситуаций);

8) разработка, внедрение и контроль выполнения правил, норм и требований на предприятии.

Основной чертой менеджмента ООО «Турмания» является индивидуальный подход к работнику с целью стимулирования выполнения порученной работы с максимальной ответственностью. Отсюда большая роль отводится обучению работников, повышению их профессионального уровня и инициативы в работе.

С целью определения степени реализации функций менеджмента в ООО «Турмания» был проведен опрос среди сотрудников организации, в котором необходимо было их оценить по шкале от 1 до 5. Значение «5» означает максимальную реализацию функций менеджмента, значение «1» – минимальную (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Результаты опроса среди сотрудников

Сотрудник	Функции менеджмента			
	планирование	организация	мотивация	контроль
Директор	5	5	4	3
Бухгалтер	5	4	3	4
Менеджер по продажам 1	4	4	2	3
Менеджер по продажам 2	4	4	3	3
Менеджер по продажам 3	5	4	3	4
Итого	23	21	15	17

Примечание – Источник: собственная разработка.

Исходя из данных таблицы 1.3 видно, что в ООО «Турмания» в большей степени реализуется функция планирования, которая находит свое отражение в создании бизнес-плана организации.

Также достаточно высоко, в 21 балл, сотрудники ООО «Турмания» оценили функцию организации, функция контроля набрала 17 баллов. Наименьшее количество баллов набрала функция мотивации (15 баллов).

Для ООО «Турмания» характерен демократический стиль руководства, при котором коллектив в той или иной мере подключается к организации деятельности. Руководитель разрешает членам коллектива участвовать в определении содержания ее деятельности, распределяет между ними ответственность, поощряет и развивает отношения между подчиненными, стремясь уменьшить внутригрупповое напряжение; создает атмосферу товарищества и делового сотрудничества. Все члены группы в общем виде знают все основные этапы деятельности. Когда кто-то просит совета, руководитель предлагает на выбор не один, а несколько способов достижения цели. Сотрудники разбиваются на группы по их желанию. Руководитель старается быть объективным в своей похвале и критике их участников.

С целью повышения квалификации сотрудники ООО «Турмания» постоянно участвуют в семинарах, вебинарах и тренингах, проводимых крупными туроператорами. Например, в 2023 г. менеджеры участвовали в серии вебинаров от Tez Tour: страноведческие вебинары и вебинары по работе с оператором. Сотрудники ООО «Турмания» принимают участие в рекламных турах, которые также организовываются крупными туроператорами: Tez Tour, Топ-Тур, Apex tour, Ростинг.

В связи с тем, что ООО «Турмания» существует на рынке туристических услуг уже достаточно долго, персонал обладает опытом работы в конфликтных ситуациях, а главное умеет предотвращать конфликты в большинстве случаев.

Одним из видов конфликтов в практике деятельности ООО «Турмания» являются конфликты между поставщиками услуг и потребителями. Также в своей деятельности ООО «Турмания» часто сталкивается с конфликтными ситуациями, связанными с неверным заполнением и оформлением документов, как документов, используемых в работе между туристическими предприятиями, так и документов для потребителей.

Как правило, все конфликты в ООО «Турмания» решаются переговорами, где принимается компромиссное решение, удовлетворяющее обе стороны. Однако в практике работы организации также были и судебные разбирательства.

Внутриличностный конфликт в ООО «Турмания» может возникнуть в связи с такой особенностью туристического бизнеса как сезонность работы. Слишком большая загруженность в летний и зимний периоды, ощутимое увеличение объема туристского потока, возрастающая напряженность работы, а нередко и существенное увеличение количества рабочих часов, способствуют возникновению стрессовых ситуаций, а, следовательно, и большого числа конфликтов.

Что же касается управления внутрифирменными конфликтами, то персонал предприятия всегда уважительно относится друг к другу, приходит на помощь в сложных ситуациях. Каждый работник отличается доброжелательностью, честностью и надежностью.

Подводя итог, следует отметить, что конфликтные ситуации в ООО «Турмания» неизбежны. Менеджеры предприятия должны уметь урегулировать возникшую конфликтную ситуацию таким образом, чтобы и турист остался доволен, и предприятие не пострадало как в материальном плане, так и в отношении своей репутации. Для этого сотрудники отдела должны обладать определенными моральными и волевыми качествами, уметь общаться и убеждать, быть хорошими психологами.

Мотивация со стороны директора ООО «Турмания» осуществляется следующим образом: создание благоприятных условий работы; материальное вознаграждение, что является одним из главных стимуляторов работы в связи с маленьким окладом.

Однако существуют также некоторые моменты, которые отбирают у сотрудников стимул к усердному труду. Например, при возникновении конфликтных ситуаций с клиентами либо при возникновении вопросов на работе, директор склонен проявлять свою помощь и консультацию в критической манере. Что приводит к нежеланию или даже некому страху сотрудников консультироваться с директором по тому или иному поводу. Боязнь быть отчитанным порой заставляет работников умалчивать о недостатках функционирования организации.

Основные методы мотивации, используемые руководителем:

- экономический метод;
- морально-психологический метод.

Функцию контроля директор ООО «Турмания» выполняет лично. Ежедневно находится в офисе, проверяет «Книгу отзывов и предложений» для принятия во внимание основных недостатков. Таким образом, директор осуществляет текущий контроль.

Огромным плюсом являются еженедельные собрания («планерки»), на которых обсуждаются итоги текущей недели, недочеты и положительные моменты, нововведения и идеи от всех членов коллектива для улучшения работы ООО «Турмания».

Соответственно, функция контроля устанавливает степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы управления, реально достигнутых результатов и целей запланированным, выявляет отклонения и их причины. Цель контроля – помочь предотвратить ошибки в будущем. На ООО «Турмания» контролю уделяется много внимания, однако эта функция не реализована в полной мере.

Таким образом, в ООО «Турмания» реализуются все функции менеджмента, которые положительно сказываются на функционировании и конкурентоспособности предприятия. Однако необходимо отметить, что по результатам проведенного анкетирования среди сотрудников ООО «Турмания» не в полной мере развиты функции мотивации и контроля, что в дальнейшем

может негативно отразиться на деятельности предприятия. Соответственно, продуманная политика в области эффективной реализации функций менеджмента имеет огромное значение для ООО «Турмания».

## РАЗДЕЛ II. ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ УСЛУГИ

### 2.1 Исследование и анализ рынка

Турфирма ООО «Турмания» работает в качестве турагента, предлагая своим клиентам не только внутренние белорусские, но и международные маршруты. Как и многие турагенты, фирма может одновременно работать с несколькими туроператорами. От них стекается информация о различных турах, из которых они подбирают клиенту нужный и наиболее доступный по цене.

Далее проанализируем основные туристические направления ООО «Турмания» за 2021–2023 гг. (таблица 2.1).

Таблица 2.1 — Общее количество туристов по направлениям, чел.

Направление	Годы			Темпы роста, %	
	2021	2022	2023	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Зарубежные туры, в том числе	609	637	716	104,6	112,4
Албания	2	0	8	0,0	-
Болгария	24	32	39	133,3	121,9
Венгрия	3	0	4	0,0	-
Греция	0	2	5	-	250,0
Грузия	4	4	5	100,0	125,0
Египет	198	210	222	106,1	105,7
Израиль	0	0	2	-	-
Испания	5	6	10	120,0	166,7
Индия	0	2	3	-	150,0
Кипр	0	0	2	-	-
Нидерланды	2	2	2	100,0	100,0
ОАЭ	4	2	4	50,0	200,0
Польша	10	8	6	80,0	75,0
Россия	82	68	74	82,9	108,8
Таиланд	4	0	7	0,0	-
Турция	232	258	264	111,2	102,3
Украина	14	18	22	128,6	122,2
Франция	8	4	4	50,0	100,0
Чехия	3	0	5	0,0	-
Швеция	14	21	28	150,0	133,3

Примечание – Источник: данные предприятия.

Исходя из данных таблицы 2.1, видно, что наиболее популярные направления в ООО «Турмания» в 2023 г.: Турция — 264 чел.; Египет — 222 чел. Также необходимо отметить, что растет спрос на Болгарию, в 2021 г. количество туристов по данному направлению возросло и составило 39 чел.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Турмания» в период 2021–2023 гг. работало достаточно эффективно. Наиболее популярные

направления в ООО «Турмания» в 2023 г. – Турция и Египет.

В таблице 2.2 представлены наиболее популярные экскурсионные маршруты ООО «Турмания».

Таблица 2.2 – Ассортимент экскурсионных маршрутов ООО «Турмания»

Название	Экскурсионный маршрут	Стоимость, руб.
Обзорная экскурсия по Минску + концерт в Верхнем городе	Пр. Независимости – Верхний город – пр. Победителей – Троицкое предместье – Концерт	35,00
Мемориальный комплекс «Хатынь»	Хатынь – Курган Славы	29,00
Свадьба Ягайло в замке Гедымина	Минск – Лида	60,00
Памятники Мира и Несвижа	Мир – Несвиж (с обедом)	85,00
Brest Sightseeing Tour	Brest – the Brest Fortress	60,00
Брест – Пуца, 2 дня	Брест (ночлег) – Каменец – Беловежская пуца – Поместье Деда Мороза	200,00
Белорусы – от средневековья к современности	Мир – Любча – Новогрудок – Несвиж	95,00
Музей материальной культуры «Дудутки»	Дудутки (экскурсия – анимация с обедом)	65,00

Примечание – Источник: данные предприятия.

Экскурсия в Музей мемориальной культуры «Дудутки» также наполнена ресурсами культурного наследия. В музее работают самые талантливые мастера кузнечного дела, соломоплетения, ткачества, деревообработки, валяния. Не оставят равнодушными и старинные белорусские рецепты, по которым здесь до сих пор готовят хлеб, масло, алкоголь и многое другое. Туристам предоставляется возможность продегустировать продукты местного производства. Помимо мастерских здесь сохранилась единственная в Беларуси ветряная мельница, которая приоткрывает занавес тайны и исполнения желаний. Яркие впечатления оставят и редкие модели ретро-автомобилей. В свободное время в комплексе туристам предоставляется возможность погулять по зоосаду и прокатиться на лошадях.

В таблице 2.3 представлено количество проданных экскурсионных маршрутов ООО «Турмания».

Таблица 2.3 – Количество проданных экскурсионных маршрутов ООО «Турмания»

Название экскурсии	Количество проданных экскурсий		
	2021	2022	2023
Обзорная экскурсия по Минску + концерт в Верхнем городе	30	33	38
Мемориальный комплекс «Хатынь»	25	26	25
Свадьба Ягайло в замке Гедымина	11	10	28
Памятники Мира и Несвижа	22	35	42
Brest Sightseeing Tour	12	12	10
Брест – Пуца, 2 дня	25	35	43
Белорусы – от средневековья к современности	26	27	24
Музей материальной культуры «Дудutki»	12	29	27

Примечание – Источник: данные предприятия.

Исходя из данных таблицы 2.3, необходимо отметить, что для большинства экскурсий характерна положительная динамика увеличения продаж. Соответственно, можно сделать вывод, что данный вид экскурсионных маршрутов пользуется спросом и является перспективным направлением совершенствования туристического продукта ООО «Турмания».

Соответственно, ассортимент экскурсионных маршрутов ООО «Турмания» достаточно разнообразен. Наиболее популярными экскурсиями являются: Обзорная экскурсия по Минску + концерт в Верхнем городе; Мемориальный комплекс «Хатынь»; Свадьба Ягайло в замке Гедымина; Памятники Мира и Несвижа; Белорусы – от средневековья к современности; Музей материальной культуры «Дудutki». В программу экскурсионных маршрутов входят: театрализованные представления, кейтеринг, концертные выступления, историческая реконструкция и другое.

Туристическое предприятие ООО «Турмания» зарекомендовало себя как надёжное, опытное профессиональное предприятие на рынке туристических услуг города Минска. В распоряжении ООО «Турмания» контракты с известными надёжными туроператорами и транспортными компаниями, огромная клиентская база туристов, 40 % туристов приходят по рекомендации друзей.

В ходе исследования был проведен опрос населения г. Минска на тему известности и популярности туристических предприятий города. В опросе участвовало 110 респондентов. Согласно данным исследования, 66 опрошенных, планирующих туристическую поездку, не смогли вспомнить названия ни одного из туристических агентств г. Минска (количество туристических агентств, находящихся в г. Минске, превышает цифру 100).

Среди тех агентств, которые все же были названы, наибольшим уровнем приоритетной известности обладает туристическая организация «Tez Tour» (17%) (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Уровень известности туристических организаций г. Минска

Туристические предприятия г. Минска	Уровень приоритетной известности(%)	Уровень известности припоминания(%)
Tez Tour	17	18
Внешинтурист	15	16
Топ-Тур	13	15
ЦентрКурорт	12	10
Атлас Мира	8	9
Ростинг	7,5	9
Сойер Тревел	7	7
Ривьера Трэвел	6	6
ТрансАвиа	5	4
Турмания	5	3
Вояж	4,5	3

Примечание – Источник: собственная разработка.

На десятом месте по показателю «приоритетная известность» находится ООО «Турмания», который смогли вспомнить лишь 5% респондентов.

Сложившееся положение вещей, когда в сознании большинства потенциальных клиентов не присутствует название ни одного туристического предприятия, дает возможность расширения рынков сбыта другим небольшим предприятиям, работающим на рынке города Минска.

Результаты сравнения с основными конкурентами можно представить в виде сравнительной таблицы 2.5.

Таблица 2.5 – Исследование основных конкурентов ООО «Турмания»

Параметр	Турмания	Tez Tour	Внешинтурист
Качество турпродукта	4	5	5
Качество обслуживания	4	5	5
Цена	4	4,5	4
Реклама	2,5	5	5
Месторасположение	5	4,5	5
Ассортимент	4	4,5	5
Известность на региональном рынке	4	5	5
ИТОГО	27,5	33,5	35

Примечание – Источник: собственная разработка.

Оценка параметров в таблице 2.5 производилась по пятибалльной шкале (от наиболее слабых позиций по данному параметру до доминирующей позиции).

Из полученных результатов видно, что основными конкурентами ООО «Турмания» являются туристические организации «Tez Tour» и «Внешинтурист».

В таблице 2.6 представлены факторы конкурентоспособности ООО «Турмания».

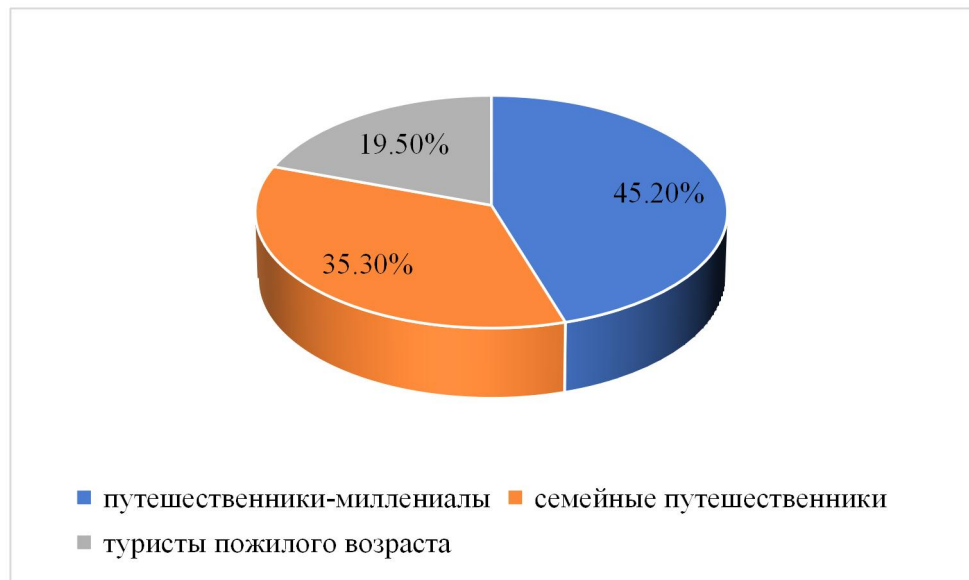
Таблица 2.6 – Факторы конкурентоспособности

Показатели	Анализируемое предприятие	Основные конкуренты	
		Турмания	Tez Tour
Факторы, характеризующие предприятие			
Оформление офиса	Традиционно	Стильное	Традиционно
Особенности спектра услуг	Оказывает средний спектр услуг	Широкий спектр услуг	Традиционный набор услуг
Скидки и бонусы	Скидки имеются, бонусы отсутствуют	Имеются	Отсутствуют
Факторы, характеризующие процесс продажи			
Уровень цен	Средне-высокие	Высокие	Средне-низкие
Качество услуг	Среднее качество предоставляемых услуг	Высокое качество, высококвалифицированные менеджеры	Среднее качество предоставляемых услуг
Ценовая политика	Гибкая	Гибкая	Традиционная
Богатство ассортимента	Средний ассортимент	Широкий Ассортимент	Средний Ассортимент
Факторы, характеризующие покупателей			
Процент пост. покупателей	менее 10%	Около 37%	Около 22%
Мотивация покупателей	Мало предложений, подарки не значительные	Много предложений, предоставление скидок и подарков	Много предложений, предоставление скидок
Факторы, характеризующие маркетинговую политику			
Маркетинговая политика	Практически отсутствует	Разработана и действует	Внедрены отдельные элементы
Реклама	Не достаточная	Активная	Не достаточная

Примечание – Источник: собственная разработка.

К основной целевой аудитории ООО «Турмания» относятся: путешественники-миллениалы; семейные путешественники; туристы пожилого возраста.

Проведем сегментирование потребителей ООО «Турмания» по вышеуказанным признакам (рисунок 2.1).



**Рисунок 2.1 – Сегментирование потребителей ООО «Турмания»**  
Примечание – Источник: собственная разработка.

Исходя из рисунка 2.1, необходимо отметить, что в структуре потребителей ООО «Турмания» наибольший удельный вес занимают путешественники-миллениалы – 45,2%, далее следуют семейные путешественники – 35,3% и туристы пожилого возраста – 19,5%.

Можно сделать вывод, что ООО «Турмания» имеет среднюю позицию по эффективности управления на туристическом рынке города Минска, вследствие чего ему необходимо выработать мероприятия по совершенствованию процесса управления туристической деятельностью. Если руководство не будет предпринимать действий, ООО «Турмания» грозит опасность в виде слабой позиции в конкуренции, что означает быть совсем не конкурентоспособным предприятием с низкой прибылью.

## **2.2 Договорные взаимоотношения с поставщиками услуг**

В свою очередь, договорные отношения между субъектами туристической индустрии по функциональной направленности деятельности участников данных правоотношений условно можно подразделить на следующие виды:

- 1) договорные отношения по формированию тура, которые вытекают из деятельности туроператоров по созданию тура на основании различного рода договоров по туроперейтингу (договоры перевозки пассажиров и их багажа, размещения, страхования, экскурсионного обслуживания и т.п.);
- 2) договорные отношения по продвижению тура, которые имеют своей целью формирование спроса на туристические услуги;
- 3) договорные отношения по реализации тура, которые складываются при реализации тура субъектам туристической деятельности, посредством заключения не запрещенных законодательством посреднических договоров (комиссия, договор поручительства, агентский договор и т.п.) либо при

реализации тура непосредственно участникам туристической деятельности на основании договора оказания туристических услуг.

Договорные отношения по формированию тура возникают из специфической деятельности туроператоров, заключающейся в составлении программы туристического путешествия, формировании комплекса туристических услуг, позволяющих совершить туристическое путешествие. При этом услуги, входящие в тур, могут непосредственно оказываться как самим туроператором, так и третьими лицами, с которыми у туроператора заключены гражданско-правовые договоры.

Специфика посреднической деятельности в индустрии туризма в форме деятельности турагентов на основании договора комиссии обусловлена, во-первых, тем, что турагентская деятельность — это предпринимательская деятельность юридических лиц и индивидуальных предпринимателей по продвижению, реализации туров, сформированных туроператорами — резидентами Республики Беларусь, участникам туристической деятельности, а также по оказанию отдельных услуг по организации туристического путешествия.

ООО «Турмания» в качестве турагента сотрудничает с крупными туристическими операторами на основании договора комиссии (Приложение Б).

Согласно условиям данного договора ООО «Турмания» на основании доверенности реализует пакетные туры физическим лицам от имени туроператора. По договору поручения ООО «Турмания» перечисляет туроператору стоимость тура в белорусских рублях в сумме, эквивалентной стоимости в евро по внутреннему курсу туроператора на день оплаты (курс евро по Нацбанку + 2,5%). По истечении отчетного месяца туроператор перечисляет турагенту вознаграждение в согласованном размере.

Посреднические договорные отношения, основанные на договоре комиссии, по своей сути порождают две группы взаимосвязанных правоотношений: правоотношения между участниками туристической деятельности, которые вытекают сугубо из комиссии, — внутренние; правоотношения между субъектами и участниками туристической деятельности, которые складываются по договору оказания туристических услуг, — внешние.

Договорные отношения по продвижению тура характеризуются тем, что субъекты туристической деятельности в целях формирования спроса на туристические услуги вступают в различные договорные отношения. Наиболее распространенными договорами, заключаемыми с целью продвижения тура, являются договоры франчайзинга, оказания рекламных, консультационных, дизайнерских, маркетинговых услуг и т.п.

Когда ООО «Турмания» разрабатывает свой туристический продукт, организация выступает туроператором и сотрудничает с поставщиками услуг (гостиницы, транспортные компании, музей и т.д.) на основании договора купли-продажи.

ООО «Турмания» должно рассчитываться с: потребителями (туристы), туроператорами (наоборот), поставщиками (музеи, гостиницы, перевозчики и

т.п.), поставщиками поддерживающих услуг (страховые компании, связь, аренда офиса и т.п.), государством (различные налоги и сборы), банками, кредитными учреждениями (за обслуживание счета, за предоставление кредита, лизинга и т.п.), персоналом (зарплата).

Способы расчетов в ООО «Турмания»: безналичный (через расчетный счет), наличный (через кассу)

ООО «Турмания» имеет в своей кассе наличные деньги в пределах лимитов, установленных банком, по согласованию сторон. Всю денежную наличность сверх установленного лимита ООО «Турмания» сдает в банк в порядке и в сроки, согласованные с обслуживающим их банком. Своевременность и полнота сдачи наличных денег в банк контролируются экономистами банка.

ООО «Турмания» не имеет право брать деньги в иностранной валюте, если не получено специальное разрешение; зарплата начисляется с расчетного счета на карточки персоналу.

Оказание туристических услуг туроператорами и (или) турагентами в Республике Беларусь осуществляется на основании договора оказания туристических услуг, к которому применяются правила, установленные законодательством.