

УДК 338.48

¹О.А. Боксимер, ²И.М. Калабкина, ²В.М. Кицис

¹ ООО «Студия нестандартных путешествий «Ветер странствий», Саранск,
email: boksimer@mail.ru

² Национальный исследовательский Мордовский государственный университет,
Саранск, email: i.m.kalabkina@yandex.ru

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ТУРИСТСКОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО И ПОЛИТИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Ключевые слова: диверсификация, туроператор, туристская фирма, туристский бизнес, экскурсионное бюро, кризис.

Устойчивое развитие туристских предприятий в условиях жесткой конкурентной борьбы на туристском рынке невозможно без целого комплекса мер, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия. К числу этих мер с полным основанием следует отнести диверсификацию туристской деятельности, принимая во внимание ее различные направления. Актуальность исследования состоит в том, что в кризисных условиях туристскому предприятию необходимо уделять возрастающее внимание на диверсификации своей деятельности. При написании статьи использовались такие методы исследования, как анализ, синтез, обобщение, математической статистики и др. В результате проведенного исследования было выявлено, что данный проект будет достаточно эффективен – рентабельность составляет 10% при продаже туров через турагентов, 37% – при прямой продаже клиентам, а срок окупаемости (соответственно) – 5,5 и 3 месяца. Таким образом, благодаря диверсификации туристская фирма сможет продолжать успешную работу в постоянно изменяющихся сложных рыночных условиях.

¹О.А. Boximer, ²I.M. Kalabkina, ²V.M. Kitsis

¹ Studio of Non-Standard Travel «Wind of Wanderings», Saransk, email: boksimer@mail.ru

² National Research Mordovian State University, Saransk, email: i.m.kalabkina@yandex.ru

DIVERSIFICATION OF THE TOURISM BUSINESS IN THE CONDITIONS ECONOMIC AND POLITICAL CRISIS

Keywords: diversification, tour operator, travel company, tourism business, tour agency, crisis.

The sustainable development of tourism enterprises in the conditions of fierce competition in the tourism market is impossible without a whole range of measures aimed at increasing the competitiveness of the enterprise. Among these measures, with good reason, one should include the diversification of tourism activities, taking into account its various directions. The relevance of the study lies in the fact that in a crisis, a tourist enterprise needs to pay increasing attention to the diversification of its activities. When writing the article, such research methods as analysis, synthesis, generalization, mathematical statistics, etc. were used. As a result of the study, it was revealed that this project will be quite effective – the profitability is 10% when selling tours through travel agents, 37% – when selling directly customers, and the payback period (respectively) is 5.5 and 3 months. Thus, thanks to diversification, the travel company will be able to continue its successful work in the constantly changing difficult market conditions.

Кризис, разразившийся в последние годы, затронул все сферы деятельности и особенно остро отразился на сфере туризма. В туризме сложилась негативная ситуация из-за воздействия иностранных санкций, снижения российского рубля на мировом рынке, геополитической напряженности. Последствием чего стала череда банкротств российских туроператоров, ориентированных на выездной туризм. Выделяют несколько причин кризисной ситуации на выездном туристском рынке:

- политические и экономические санкции, которые выдвинули ряд стран против России;
- снижение курса рубля, которое привело к падению спроса на заграничные поездки;
- ухудшение отношений к туристам из России за рубежом;
- ужесточение при выдаче шенгенских виз российским туристам.

В первую очередь от этих мер пострадали те туроператоры, которые специализировались на европейском направ-

лении. В результате международный туризм ощутил падение спроса на туристские поездки со стороны россиян.

В настоящее время российский турист активно осваивает внутренний туризм. В последнее время спросом пользуется Дагестан, Чеченская Республика, Алтайский край, Байкал. Востребованы и известные направления – Санкт-Петербург, Краснодарский край, города Золотого кольца. Однако большинство туристов отмечают следующие проблемы отечественного туризма:

- несоответствие цены и качества;
- высокие цены;
- неразвитая инфраструктура.

Все обозначенные проблемы указывают на то, что туроператорская деятельность должна перестраивать свою работу. Некоторые турфирмы в сложных экономических условиях обратили свои взоры на диверсификацию бизнеса. Именно диверсификация должна помочь туристскому предприятию снизить издержки и максимально использовать свой ресурсный потенциал [8, с. 125].

Цель исследования

Целью данной статьи является определение направления диверсификации конкретного туристского предприятия для решения задач устойчивого развития. Объектом исследования выступает диверсификация туристской деятельности предприятия, а предметом – проект создания экскурсионного бюро в туроператорской компании.

Материал и методы исследования

Экономический словарь дает такую трактовку: «Диверсификация – расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой предприятием, освоение новых видов производства с целью повышения его эффективности, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства» [11, с. 99].

Проблемами диверсификации занимались многие известные зарубежные и отечественные экономисты, такие как И. Ансофф, Ф. Котлер, Р. Кунц, М. Портер, А. М. Аронов, А. В. Васильева, Н. Н. Герчикова, Е. Г. Новицкий и многие другие. Все они отмечают главное в этом процессе – это расширение номенклатуры товаров и услуг.

Отметим монографию Е. В. Фоменко, Л. Л. Оганесян, В. В. Антошкиной, которая полностью посвящена вопросам диверсификации туристского продукта и основным направлениям его диверсификации [13].

Публикаций, направленных на изучение диверсификации, достаточно много, при этом весьма широка палитра рассматриваемых проблем. В частности, статья В. М. Белоусовой посвящена рассмотрению диверсификации как стратегии развития бизнеса и формы организации производства. Автор отмечает, что выбор стратегии диверсификации зависит от возраста и размера компании [2].

В работах И. С. Антоновой [1], Т. А. Ганеева и Н. Е. Смольянинова [4], И. М. Калабкиной и И. И. Карпушиной [8], С. Н. Чагарбиева [14] подняты проблемы диверсификации деятельности предприятий. В этих статьях обращено внимание на то, что диверсификация ведет к повышению конкурентоспособности предприятия, рассмотрены преимущества и недостатки использования той или иной стратегии диверсификации.

Часть публикаций посвящена проблемам и перспективам диверсификации туризма на региональном уровне: Е. В. Воробьевой [3], Г. В. Ермакова [6], В. К. Крутикова с соавторами [9], Л. Л. Оганесяна и Е. В. Фоменко [10].

Не остались в стороне от изучения проблемы диверсификация туристской деятельности в неблагоприятных экономических, политических и санитарно-эпидемиологических условиях. В числе этих работ отметим статьи Г. А. Гомилевской и Д. В. Соломонюк [5], М. В. Ефремовой с соавторами [7], Н. К. Сердюковой [12].

Методическую основу исследования составила оценка направления диверсификации деятельности туроператора в период экономического и политического кризиса внешней среды. Для достижения поставленной цели использовались следующие методы исследования: анализ и синтез, обобщение, а также методы математической статистики. На основе статистического анализа базы данных туроператора был сделан вывод о необходимости расширения такого направления его деятельности, как экскурсионная, за счет создания экскурсионного бюро.

Результаты исследования и их обсуждение

На основании общего толкования понятия «диверсификация», можно констатировать, что диверсификация в туризме подразумевает разработку новых туристских продуктов и услуг и появление новых технологий их производства, образование новых субъектов туристского рынка, расширение рынков, внедрение новых форм обслуживания туристов, увеличение разнообразия предложений, расширение отраслевой и региональной структуры туристской деятельности и т. д.

В турбизнесе выделяются следующие формы диверсификации – сконцентрированная, горизонтальная и вертикальная.

Сконцентрированная диверсификация предусматривает концентрацию на специализированном бизнесе, который расширяется за счет тех туристских маршрутов и услуг, которые более всего востребованы туристами.

Горизонтальная диверсификация – это разработка новых форм ведения турбизнеса: создание новых туристских маршрутов и экскурсий, внедрение инновационных форм обслуживания туристов и пр.

Вертикальная диверсификация предполагает включение в существующий бизнес новых туристических проектов: открытие гостиницы, транспортной компании, предприятия общественного питания и т. д. Эта форма диверсификации возможна при наличии достаточного капитала у предпринимателя.

Выбор той или иной формы диверсификации обусловлен следующими факторами:

- туристский рынок насыщен данным турпродуктом, либо спрос на него резко снизился;
- бизнес не приносит намеченной прибыли и доходы могут быть вложены в другие сферы деятельности;
- новый бизнес может породить мультипликационный эффект за счет лучшего использования ресурсов;
- привлечение новых квалифицированных кадров для работы на предприятии.

В настоящее время на туристском рынке можно рассматривать три направления для диверсификации турбизнеса:

- переориентация туроператоров на деятельность по сопровождению въезжающих на данную территорию туристов;
- переход на внутреннее российское направление деятельности;
- расширение спектра услуг туристской компании за счет экскурсионной деятельности, реализации сувенирной продукции и других услуг.

В этом случае снижается риск инфляции и наблюдается подъем деловой активности туристского предприятия.

Примером компании, где может быть применена концепция диверсификации бизнеса является туроператор по внутреннему туризму Республики Мордовия ООО «Студия нестандартных путешествий «Ветер странствий» (в дальнейшем – ООО «Ветер странствий»), которая располагается по адресу г. Саранск ул. Б. Хмельницкого, д. 22, офис 5. Турфирма организует экскурсионные и туристические маршруты по Мордовии, России и по миру. Экономические показатели туристской компании за последние пять лет не стабильны. Пандемия, локдаун, политический кризис наложили свой след на экономику предприятия. За ряд последних лет предприятие работало с убытками. В этих условиях турфирма ищет новые пути разрешения ситуации.

За пределами региона компания ООО «Ветер странствий» известна как фирматуроператор, работающая на прием групп в Республике Мордовия, а значит, этот факт может стать преимуществом для увеличения доли рынка и получения прибыли. Положительным является и то, что конкуренция в сфере разработки туристских маршрутов по внутреннему туризму в регионе невелика. На сегодняшний день всего 5 компаний в республике имеют лицензию на туроператорскую деятельность, при этом реальным конкурентом в городе Саранске является только туристская компания ООО – МЦО «Юнион».

Концепция развития турфирмы «Ветер странствий» предполагает расширение ее деятельности за счет создания экскурсионного бюро. Совмещение туроператорской и экскурсионной деятельности, по нашему мнению, логично. Именно туроператор может создать такой экскурсионный маршрут, который будет востребован в данном регионе и для определенной целевой аудитории.

К функциям экскурсионного бюро можно отнести:

- изучение спроса и предложения на экскурсионные услуги;
- ведение банка данных важных экскурсионных объектов региона;
- проектирование новых экскурсий;
- расчет цены и других экономических показателей новых экскурсий;
- продвижение экскурсионных маршрутов;
- оформление документов по экскурсионным маршрутам.

У туристского предприятия «Ветер странствий» уже есть положительный опыт диверсификации бизнеса. К турфирме примыкает кофейня «Прокофий-экспресс». Экскурсионное бюро предлагается разместить в соседнем свободном помещении (на территории кофейни «Прокофий-экспресс»). Обе фирмы входят в группу компаний «ОптикЭнего». Удачное расположение турфирмы и кафе, положительная динамика развития обоих предприятий вдохновила владельца бизнеса на его расширение путем открытия экскурсионного бюро. На рынке туристских услуг туроператоры редко выполняют только одну функцию – создание туристских маршрутов, зачастую они комбинируют свои функции: продают и продвигают туры, сотрудничают с посредниками.

Главная миссия экскурсионного бюро – обслужить экскурсантов на высоком уровне, ознакомление их с самыми значимыми туристскими объектами города и республики. Экскурсионная фирма, комбинируя свои услуги, услуги музеев, транспортных фирм, аниматоров может создавать свои интересные востребованные туристские продукты.

При диверсификации бизнеса снижаются транзакционные и иные виды издержек, повышается имиджевая составляющая, увеличивается доходность за счет слияния сфер деятельности. Анализируя предыдущий опыт применения диверсификации турфирма «Ветер странствий», открывая экскурсионное бюро, планирует обрести финансовую стабильность за счет снижения финансовых рисков; получить конкурентные преимущества на рынке туристских услуг г. Саранска за счет расширения линейки своих услуг.

Предполагается участие экскурсионного бюро в имиджевых мероприятиях регионального значения в качестве спонсора при условии предоставления возможности популяризации региональных туристических направлений.

Согласно проекту, экскурсионное бюро «Ветер странствий» будет оказывать услуги по организации и проведению экскурсионных программ как пешеходных, так и с использованием заемного транспорта и привлеченных экскурсоводов. На данный момент в турфирме «Ветер странствий» разработано и действуют 16 основных экскурсионных программ, различных по продолжительности. Кроме этого, туроператор постоянно разрабатывает и нестандартные программы по запросу клиентов: интерактивные экскурсии, иммерсивные, детские, тематические.

При формировании туров «Ветер странствий» предусматривает комиссию в размере 40%, которая распределяется следующим образом: 20% от цены брутто – агентское вознаграждение партнерам за реализацию экскурсионных программ, остальные 20% компания «Ветер странствий» оставляет себе за разработку и организацию тура. Наценка на сборные туры составляет 10% и является комиссией компании «Ветер странствий».

Перечень всех экскурсий, реализуемых турфирмой «Ветер странствий», переменные затраты по их формированию и конечная стоимость услуг приведены в таблице 1.

При организации туристского бизнеса большое значение имеет сезонность, которую обязательно следует учитывать. Спрос на экскурсионные услуги так же носит сезонный характер. Максимальный спрос приходится на период с мая по сентябрь; зимой – спад. Однако, если учесть, что большинство программ не имеют сезонного характера, то даже в зимний период сохраняется определенный уровень спроса.

Максимальный месячный объем продаж в сезон (июнь, июль, август) рассчитан исходя из реалистичного сценария, характерного для Республики Мордовия и приведен в таблице 2. В таблице отражены основные экономические показатели при организации экскурсионных программ.

Таблица 1

Стоимость и затраты на организацию экскурсионных программ турфирмой «Ветер странствий»

Товар/услуга	Затраты на ед., руб. (нетто)	Стоимость ед., руб. (брутто)	Комиссия, %
Пешеходная экскурсия по городу Саранск	2 700	4 500	40
Экскурсия на стадион «Мордовия Арена»	4 200	7 000	40
Экскурсия-квест	9 000	15 000	40
Автобусные программы			
Большая обзорная экскурсия «Шумбрат, Саранск»	13 500	22 500	40
Экскурсионный тур в Музей валенок	36 480	60 800	40
Программа «ЗаМороженное путешествие»	19 200	32 000	40
Экскурсия в Мордовский заповедник	27 000	45 000	40
Программа «Знакомство с мордовской культурой» в с. Ст. Теризморге	53 700	89 500	40
Двухдневные туры			
Этно-гастрономический тур «Выходные с мордов- ским акцентом»	298 200	497 000	40
Эко-программа «Мордовия заповедная»	81 000	135 000	40
Экскурсионная программа «Скульптор Эрзя. Сын Мордовии – гордость мира»	147 000	245 000	40
Трехдневные туры			
Этно-гастрономический тур «Выходные с мордов- ским акцентом»	429 000	715 000	40
Сборные туры			
Программа «Неизвестный Нижний»	94 500	105 000	10
Тур в Дивеево	67 500	75 000	10
Программа «В гости к Пушкину» с посещением с. Б. Болдино и с. Львовка	52 650	58 500	10
Программа «Симбирская балалайка» с посещением Ульяновска	85 050	94 500	10

Таблица 2

Экономические показатели по основным экскурсионным программам
экскурсионного бюро

Товар/услуга	Средний плановый объем про- даж ед./ мес.	Цена за ед., тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Затраты, при реал- изации через ТА, тыс. руб.	Затраты, при реали- зации клиенту, тыс. руб.
Пешеходная экскурсия по городу Саранск	10	2,25	22,5	36,0	27,0
Экскурсия на стадион «Мордовия Арена»	2	7,0	14,0	11,2	8,4
Экскурсия-квест	1	15,0	15,0	12,0	9,0
Автобусные программы					
Большая обзорная экскурсия «Шумбрат, Саранск»	4	16,875	67,5	72,0	54,0

продолжение табл. 2

окончание табл. 2					
Экскурсионный тур в Музей валепок	2	60,8	121,6	97,28	72,96
Программа «ЗаМороженное путешествие»	2	32,0	64,0	51,2	38,4
Экскурсия в Мордовский запо-ведник	1	45,0	45,0	36,0	27,0
Программа «Знакомство с мордовской культурой» в с. Ст. Теризморге	2	89,5	179,0	143,2	107,4
Двухдневные туры					
Этно-гастрономический тур «Выходные с мордовским акцентом»	0	497,0	0	0	0
Эко-программа «Мордовия запо-ведная»	0	135,0	0	0	0
Экскурсионная программа «Скульптор Эрзя. Сын Мордо-вии – гордость мира»	1	245,0	245,0	196,0	147,0
Трехдневные туры					
Этно-гастрономический тур «Выходные с мордовским акцентом»	1	715,0	715,0	572,0	429,0
Сборные туры					
Программа «Неизвестный Нижний»	1	105,0	105,0	94,5	94,5
Тур в Дивеево	0	75,0	0	0	0
Программа «В гости к Пушки-ну» с посещением с. Б. Болдино и с. Львовка	0	58,5	0	0	0
Программа «Симбирская бала-лайка» с посещением Ульяновска	0	94,5	0	0	0
Итого	27	–	1 638,6	1 321,38	1 014,66

Таким образом, при проведении 27 экскурсионных программ в сезон выручка составит 1 638 600 руб. в ме-сяц. При реализации туров через аген-тов, переменные затраты составят 1 321 380 руб. с учетом их комиссионно-го вознаграждения, при продаже туров напрямую клиентам, затраты составят 1 014 660 руб.

В таблице 3 указаны объем и направ-ления требуемых денежных средств на открытие экскурсионного бюро.

Планируется, что к концу пятого месяца работы (при реализации туров через агентов) или к третьему месяцу работы (при прямой продаже туров кли-ентам), организация полностью окупит вложенные денежные средства.

Таким образом, затраты на открытие проекта: 570 000 руб.

Постоянные затраты проекта: 1 018 500 руб. в год.

Переменные затраты проекта: 8 588 970 руб. в год при продажах через турагентов / 6 595 290 руб. в год при пря-мых продажах.

Выручка с учетом сезонности: 10 650 900 руб. в год.

Налоговые отчисления (ООО УСН (д-р) 15%): 159 889,80 руб. в год. при про-дажах через турагентов / 456 091,50 руб. в год при прямых продажах.

Чистая прибыль за первый год: 1 046 930 руб. в год при продажах через турагентов / 3 040 610 руб. в год при пря-мых продажах.

Таблица 3

Затраты на открытие экскурсионного бюро

№	Направление инвестиций	Количество	Цена за ед., руб.	Стоимость, руб.
Закупка оборудования				
1	Моноблок	2	70 000	140 000
6	МФУ	1	50 000	50 000
7	Телефонный аппарат	2	5 000	10 000
8	Кассовый аппарат	1	3 000	3 000
Оформление офиса, закупка мебели				
10	Ремонт офиса	1	200 000	200 000
11	Стол компьютерный	2	15 000	30 000
12	Стулья компьютерные	2	8 000	16 000
13	Стулья для клиентов	2	8 000	16 000
14	Диван	1	16 000	16 000
15	Журнальный столик	1	4 000	4 000
16	Шкаф	2	10 000	20 000
17	Концелярские товары	2	1 000	2 000
18	Кулер	1	5 000	5 000
19	Кофемашина	1	5 000	5 000
Маркетинговые и рекламные услуги				
20	Реклама на радио	10	2 000	20 000
21	Реклама в социальных сетях	200	500	10 000
22	Наружная реклама (вывеска, штендер)	1	5 000	10 000
23	Сувенирная продукция	50	200	10 000
24	Печать сертификатов (бесплатные экскурсии, скидки на экскурсии)	20	150	3 000
Итого				570 000

Чистая прибыль за месяц в сезон: 215 720 руб. в год при продажах через турагентов / 522 440 руб. в год при прямых продажах.

Точка безубыточности при продаже через турагентов составляет 5 261 062 руб., при прямой продаже – 2 674 799 руб. Если предприятие будет ежегодно реализовывать свои услуги на данную сумму, то оно не будет терпеть убытки.

Рентабельность составляет 10% при продаже туров через турагентов, 37% – при прямой продаже клиентам.

Срок окупаемости составил 5,5 месяцев при продаже туров через турагентов и 3 месяца при прямой продаже клиентам.

Такая окупаемость проекта возможна при запуске перед началом сезона и при соблюдении плана продаж – проведение 27 экскурсий в месяц в сезон и 8 экскурсий вне сезона.

В перспективе планируется расширение количества услуг и экскурсионных программ, включая игровые программы для детей, велосипедные прогулки и иммерсионные экскурсии.

Выводы

Таким образом, именно диверсификация позволяет туристским фирмам продолжать работу в постоянно изменяющихся сложных рыночных условиях. При диверсификации производства за счет увеличения ассортимента пред-

лагаемых туристских продуктов и услуг убытки от нереализованных туров покрываются прибылью от продажи востребованных путевок или от реализации других услуг. Переход на новые технологии обслуживания туристов, предложения туристских маршрутов для новой дестинации, освоение новых туристских рынков и т. д., т. е. разнообразные направления диверсификации деятельности туристской компании, обеспечат

ей устойчивый экономический рост не только в обычных условиях, но и в условиях экономической и политической нестабильности. Предлагаемый проект диверсификации деятельности ООО «Ветер странствий» показывает, что компания полностью окупит вложенные денежные средства к концу пятого месяца работы (при реализации туров через агентов) или к третьему месяцу работы (при прямой продаже туров клиентам).

Библиографический список

1. Антонова И.С. Теория диверсификации экономики моногорода // Вестник науки Сибири. 2015. № 2(17). С. 179-193.
2. Белоусова В.М. Диверсификация как стратегия развития и форма организации производства // Дискуссия. 2013. № 11(41). С. 44-50.
3. Воробьева Е.В. Диверсификация турпродуктов как фактор повышения конкурентоспособности туризма в Республике Коми // Актуальные проблемы науки и практики: Гатчинские чтения: сборник научных трудов по материалам VII Международной научно-практической конференции. Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2020. Т. 2. С. 381-384.
4. Ганеев Т.А., Смольянинов Н.Е. Диверсификация как стратегия развития предприятия // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XVIII Международной научной конференции. Уфа: Уфимский государственный авиационный технический университет, 2018. С. 66-70.
5. Гомилевская Г.А., Соломонюк Д.В. Диверсификация туристской деятельности в условиях неопределенности внешней среды, связанной с эпидемией COVID-19 // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2021. № 1. С. 80-92.
6. Ермаков Г.В. Проблемы и перспективы диверсификации туристских продуктов регионов // Молодая наука: сборник трудов научно-практической конференции для студентов и молодых ученых; Научн. ред. Н. Г. Гончарова; редкол.: Г. А. Штофер, О. В. Красникова, Д. В. Шадуро. Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2019. С. 126-128.
7. Ефремова М.В., Кочкурова Е.А., Зыкова Т.В., Рябова О.В. Анализ возможностей диверсификации внутреннего туризма в условиях новых вызовов // Человек. Спорт. Медицина. 2021. Т. 21. № S1. С. 159-165.
8. Калабкина И.М., Карпушина И.И. Диверсификация, как направление развития туристского предприятия // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 92. Ч. 15. С. 125-127.
9. Крутиков В.К., Хыски Марчин, Епищева В. Региональные аспекты диверсификации индустрии туризма // Современное социально-экономическое пространство: проблемы и перспективы: материалы заочной научно-практической конференции с международным участием (25-26 января 2018 года) / Под общей научной редакцией д.э.н., профессора Крутикова В. К. Калуга: ИП Стрельцов И. А. (Изд-во «Эйдос»), 2018. С. 9-13.
10. Оганесян Л.Л., Фоменко Е.В. Проблемы применения диверсификационной стратегии в развитии туристского продукта региона // Курорты. Сервис. Туризм. 2014. № 1. С. 129-141.
11. Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2006. 495 с.
12. Сердюкова Н.К. Диверсификация туристского и гостиничного продукта в постковидной реальности // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2021. № 3 (11). С. 25-34.
13. Фоменко Е.В., Оганесян Л.Л., Антошкина В.В. Диверсификационные возможности современного турпродукта: монография. Краснодар: Изд-во Кубанского социально-экономического ин-та, 2014. 177 с.
14. Чагарбиев С.Н. Диверсификация как стратегия устойчивого развития предприятия // Молодой ученый. 2018. № 10(196). С. 108-111.