

УДК 338.487

Г.А. Гомилевская<sup>1</sup>

Д.В. Соломонюк<sup>2</sup>

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Владивосток, Россия

## **Диверсификация туристской деятельности в условиях неопределенности внешней среды, связанной с эпидемией COVID-19**

Диверсификация необходима для минимизации или избежания существенных рисков в туристской деятельности, которые непосредственно связаны с ограничениями вследствие наступления коронавирусной инфекции. Цель данной научной работы состоит в определении стратегии диверсификации деятельности туроператоров международного туризма в условиях неопределенности внешней среды, а именно в связи с эпидемией COVID-19. Методическую основу работы составила оценка диверсификации и ее воздействия на туроператоров в период неопределенности внешней среды с использованием методов актуализации, системного анализа, классификации, статистического анализа и моделирования. В работе рассмотрено понятие «диверсификация», приводятся ее основные виды и классификация туристических операторов по сфере деятельности. Делается акцент на снижении динамики въездного и выездного туризма в Российской Федерации в период 2019–2020 годы, а также исходя из статистических данных сделан вывод о заинтересованности граждан РФ во внутреннем туризме даже во время пандемии COVID-19. Приведены основные способы диверсификации, позволяющие туроператорам и туристским фирмам поддерживать конкурентоспособность и развиваться на рынке туристических услуг. Практическая значимость состоит в определении стратегии диверсификации в условиях неопределенности внешней среды в период пандемии COVID-19, в выявлении особенностей диверсификации российских и зарубежных туроператоров, способов диверсификации туристского продукта в мировой практике.

**Ключевые слова и словосочетания:** диверсификация, COVID-19, туроператор, туристская фирма, туристский рынок, выведение из кризиса.

---

<sup>1</sup> Гомилевская Галина Александровна – канд. экон. наук, директор Международного института туризма и гостеприимства; e-mail: [galina.gomilevskaya@vvsu.ru](mailto:galina.gomilevskaya@vvsu.ru)

<sup>2</sup> Соломонюк Дарья Васильевна – бакалавр 4 курса направления «Туризм»; e-mail: [kooky99@mail.ru](mailto:kooky99@mail.ru)

G.A. Gomilevskaya

D.V. Solomonyuk

Vladivostok State University of Economics and Service

Vladivostok, Russia

## **Diversification of tourism activities in the face of uncertainty in the external environment associated with the COVID-19 epidemic**

The article analyzes the diversification of tourism activities in the face of uncertainty in the external environment associated with the COVID-19 epidemic. Diversification is necessary to minimize and avoid significant risks in tourism activities that are directly related to restrictions due to the onset of coronavirus infection. The purpose of this scientific work is to determine a strategy for diversifying the activities of tour operators of international tourism in the face of uncertainty in the external environment, namely in connection with the COVID-19 epidemic. The methodological basis of the work is the assessment of diversification and its impact on tour operators during a period of uncertainty in the external environment, the work uses methods of actualization, system analysis, classification, statistical analysis and modeling. The work pays significant attention to the concept of "diversification", provides its main types and classification of tourist operators by field of activity. Emphasis is placed on reducing the dynamics of inbound and outbound tourism in the Russian Federation in the period 2019–2020, and on the basis of statistical data, it is concluded that Russian citizens are interested in domestic tourism even during the COVID-19 pandemic. The main methods of diversification that help tour operators and travel companies to maintain competitiveness and develop in the market of travel services are given. The practical significance lies in defining a diversification strategy during a period of uncertainty in the external environment, during a pandemic, thus identifying the features of diversification of Russian and foreign tour operators, as well as ways to diversify the tourist product in world practice during the COVID-19 pandemic.

**Keywords:** diversification, COVID-19, tour operator, travel agency, tourism market, crisis recovery.

### **Введение**

Туристская сфера является одной из самых привлекательных для развития малого и среднего бизнеса, поскольку способствует увеличению поступлений в бюджет и развитию экспорта. Однако все устоявшие до 2019 года способы развития туристской деятельности утратили свою актуальность в связи с появлением нового вируса Covid-19. В период пандемии предприятия туристской отрасли понесли серьезные потери и столкнулись с кризисными явлениями, в связи с чем назрела необходимость модернизировать деятельность, в частности, в качестве приоритетной политики рассмотреть внутренний туризм. Именно диверсификация предоставляет возможность туристическим фирмам за счёт создания уникального продукта, рассчитанного на потребителей внутреннего туризма, оставаться конкурентоспособными.

Исследованию проблем диверсификации деятельности туроператоров в рамках неопределенности внешней среды посвящено значительное количество трудов таких ученых, как О. В. Шпырня [1], Г. В. Ермакова [2], А. В. Медяник [3], М. В. Гуцев [4], С. Никитин, Л. Демидова [5], А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [6]. Исследователи дают определения диверсификации с указанием существенных характеристик.

Спад развития туристской отрасли в 2020 году напрямую связан с эпидемиологической обстановкой в стране и в мире в целом, о чем свидетельствуют статистические данные. Так, в 2020 г. количество реализованных туристских зарубежных программ российским гражданам сократилось в 2,4 раза по сравнению с 2019 г.

Актуальность рассматриваемой проблемы, ее практическая значимость и недостаточная степень научной изученности определили выбор темы научно-исследовательской работы и послужили основой для формулирования ее цели и задачи.

Цель научно-исследовательской работы состоит в определении стратегии диверсификации деятельности туроператоров международного туризма в условиях неопределенности внешней среды, а именно в связи с пандемией COVID-19. Достижение поставленной цели потребовало решения группы системно взаимосвязанных теоретических, методологических и практических задач:

- рассмотреть понятийный аппарат по диверсификации деятельности туроператоров;
- определить виды диверсификации;
- провести анализ деятельности туроператоров;
- проанализировать тенденции развития туристских услуг в период пандемии COVID-19;
- исследовать закономерности формирования спроса и предложения в современной экономической ситуации.

#### **Предмет исследования, источниковая база исследования, противоречия в имеющихся исследованиях и авторская позиция**

Предметом исследования являются методологические и практические подходы к изучению диверсификации деятельности туроператоров международного туризма в условиях неопределенности внешней среды.

Развитие туроператоров и их место на рынке напрямую зависят от уровня конкурентоспособности и возможности видоизменяться вследствие социально-экономических трансформаций. Именно диверсификация деятельности туристских предприятий помогает быстро реагировать на переменчивую структуру спроса, сохранять и более эффективно применять материально-технические и финансовые средства. Процесс диверсификации представляет собой включение в структуру предприятия новых вариантов деятельности, которые обладают разными характеристиками. Для предприятий в сфере туризма вопрос эффективной диверсификации остается достаточно актуальным, так как подобная трансформация позволяет решать вопросы снижения издержек, формирования оборотных средств, максимального использования потенциала в целом.

Диверсификация в последнее время приобретает все большее значение в связи с пандемией COVID-19. Ее исследованием занимаются О. В. Шпырня [1],

С. Берри [7], А. В. Медяник [3], Ф. Е. Ляшко, В. И. Приходько, Г. С. Татюшкин [8], М. В. Спирыкин и другие. Большинство авторов определяют диверсификацию как одновременное обслуживание нескольких рынков предприятием, имеющим в краткосрочном периоде необходимые ресурсы для производства товаров другого вида. В свою очередь, под диверсификацией понимается изменение устоявшихся взглядов и стремление к разнообразию процессов деятельности. В целом анализ современной трактовки термина «диверсификация» показывает, что до сих пор в терминологии не сложилось единого подхода к данному определению.

А. В. Макаров [9], Н. Б. Рудык [10], С. Никитин и Л. Демидова [11], В. К. Склярченко [12], М. Г. Коваленко [13], М. А. Стрелков [14], Е. Г. Новицкий [15], А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [6] используют тип неродственной диверсификации. Например, Е. Г. Новицкий [15] применяет в определении термина «диверсификация» такие словосочетания, как «зависимость от главной деятельности» и «новые сферы», что указывает на характеристику одного из типов диверсификации. А. В. Макаров [9] трактует термин через фразы «обеспечение конкурентоспособности» и «совершенно новые регионы деятельности». Компания конкурентоспособна при наличии разных мероприятий, факторов, особенностей и т. д., что не относится к конкретной характеристике понятия «диверсификация». М. В. Гуцев [4], Е. Е. Румянцев [16], Н. Б. Рудык [10], Ф. Е. Ляшко, В. И. Приходько, Г. С. Тютюшкина [8] трактуют термин «диверсификация» как стратегию с целью минимизации и рассредоточения риска. М. В. Гуцев [4] говорит о диверсификации как о возможном стратегическом типе поведения организации посредством диверсификации вложений в различные иностранные деньги. Однако диверсификация сама по себе связана с определенным риском и затратами. Итак, можно определить существенные признаки, которые формируют ядро данного понятия:

1) диверсификация – стратегия, позволяющая выйти на новый уровень сбыта, с одновременным повышением конкурентоспособности;

2) диверсификация – освоение новых видов производства, его переориентация на расширенную категорию потребителей с целью снижения экономических рисков;

3) диверсификация – одновременное обслуживание нескольких рынков компанией, имеющей в краткосрочном периоде необходимые ресурсы для производства товаров другого вида;

4) диверсификация – прямой способ минимизации и рассредоточения рисков.

Диверсификация предполагает развитие многих, не связанных друг с другом видов деятельности в один момент, таких, как производство, продажа и бизнес, расширение видов и вариантов продукции или услуг, грамотное распределение средств между разными активами с целью уменьшения рисков. Диверсификация туристской отрасли означает совершенствование туров, увеличение разнообразия туристского предложения по существующим направлениям, а также расширение компании и создание авиакомпаний, открытие гостиничных комплексов и многое другое.

От правильно подобранной стратегии диверсификации туристских фирм зависят их конкурентоспособность на рынке, удовлетворение потребностей,

а также финансовые результаты деятельности. В туристской деятельности можно выделить три способа диверсификации производственной деятельности в условиях неопределенности внешней среды: концентрический, вертикальный и горизонтальный. Так, горизонтальную диверсификацию рассматривают как организацию определенных видов деятельности, которые не связаны напрямую с нынешней специализацией туристской фирмы. В качестве примера можно обозначить открытие новых туристских маршрутов или направлений, а также освоение новых видов туристской деятельности. Вертикальная диверсификация – открытие абсолютно новых видов туристской деятельности, концентрическая диверсификация – рост туристской фирмы за счет дифференциации в рамках того вида услуг, на котором специализируется конкретная турфирма. К данному способу диверсификации относят предложение дополнительных услуг потребителям [19].

Таким образом, понятие «диверсификация» предполагает развитие многих, не связанных друг с другом видов деятельности в один момент (производство, продажа и бизнес, расширение видов и вариантов продукции или услуг, грамотное распределение средств между разными активами с целью уменьшения рисков). Анализ способов диверсификации туроператоров позволяет увидеть, как туроператоры могут диверсифицировать свою производственную деятельность в условиях неопределенности внешней среды.

#### **Методы исследования**

Методическую основу работы составила оценка диверсификации и ее воздействия на туроператоров в период неопределенности внешней среды с использованием методов актуализации, системного анализа, классификации, статистического анализа и моделирования.

#### **Основная часть**

Одна из важнейших задач туроператора – получение стабильного дохода в совокупности с устойчивым положением компании на туристском рынке. Для этого туроператорам необходимо разработать свой сегмент потребителей на основе дифференциации туристского рынка, который будет конкурентоспособным. В настоящее время выделяют следующие виды туроператоров (табл. 1).

*Таблица 1*

#### **Классификация туроператоров**

Вид	Описание
<i>По виду деятельности</i>	
Операторы массового рынка	Операторы массового рынка в ходе своей деятельности предлагают турпакеты, используя при этом именно чартерные рейсы в часто посещаемые туристами места
Специализированные операторы	Специализированные туроператоры – организации, оказывающие услуги по определённой потребности и определённым потребителям

Вид	Описание
<i>По месту деятельности</i>	
Местные туроператоры	Операторы, предоставляющие туры внутри страны потребителям, которые обращаются в компанию
Выездные туроператоры	Операторы, предоставляющие туры за пределами страны проживания потребителя
Туроператоры на приеме	Туроператоры, находящиеся в другой стране и встречающие своих туристов в том государстве
Инициативные туроператоры	Туроператоры, отправляющие клиентов в другую страну или регион по желанию туриста, при этом предварительно договорившись с рецептивными операторами или сразу же с туристическими предприятиями без посредников
Рецептивные туроператоры	Туроператоры, находящиеся в стране приема и разрабатывающие туры и программы отдыха для клиентов (данный вид туроператоров использует соглашения с поставщиками услуг напрямую)

*Примечание:* разработано автором.

Исходя из данных табл. 1, можно сделать вывод о разнообразии оказываемых услуг, что, безусловно, сказывается на высоком уровне конкуренции. Именно поэтому туроператоры должны модернизировать свою деятельность для поддержания конкурентоспособности. Особенно это необходимо в связи с изменениями, связанными с ограничениями из-за коронавирусной инфекции COVID-19.

Вклад туристской отрасли в целом в экономику Российской Федерации по итогам 2019 г. оценен Росстатом в 3680,3 млрд рублей, что составило 3,9% валового внутреннего продукта страны. Однако в 2020 году наблюдается резкий скачок доли внутренней добавленной стоимости туристской индустрии. Данная тенденция напрямую связана с пандемией коронавирусной инфекции COVID-2019. При этом в России максимальная загрузка гостиничных номеров составляет примерно 4–12% от 100% мощностей. Данный показатель характерен как для больших, так и малых городов. В курортных объектах (городах) загрузка равняется 0% (так как с 28 марта 2020 г. по 01 июня 2020 г. деятельность баз отдыха, пляжей, различных курортов была приостановлена для предотвращения угрозы распространения инфекции). Клиенты, несмотря ни на что проживающие в гостиницах, – это гости с длительными сроками пребывания. Также существовала квота на посетителей с короткими и важными поездками повышенной срочности. В столице в верхнем сегменте рынка загрузка не превышает 5–7% [20]. Так, на рис. 1 представлена динамика въездного и выездного туризма в Российской Федерации в период с 2017 по 2019 год.

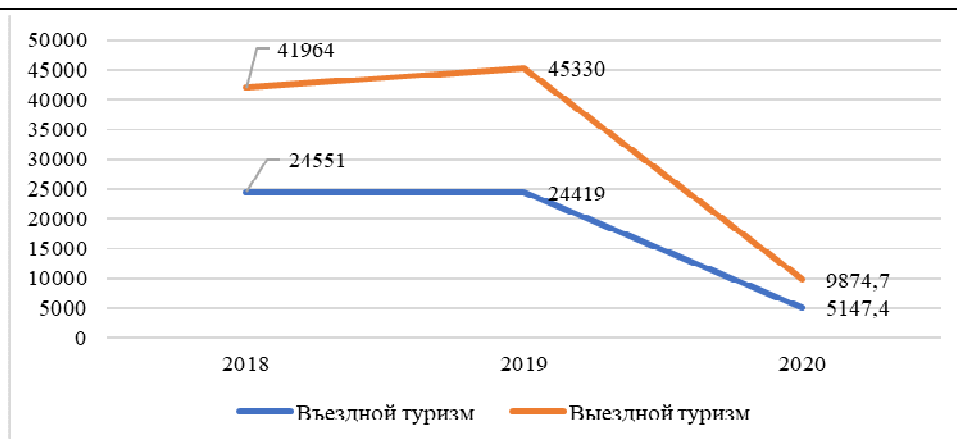


Рис. 1. Динамика въездного и выездного туризма в Российской Федерации

Как можно увидеть из рис. 1, к 2020 году снизилась динамика въездного и выездного туризма в Российской Федерации. Данная тенденция обусловлена закрытием границ в связи с пандемией. Именно этот внешний фактор отрицательно сказывается на возможности туристов полноценно путешествовать как внутри страны, так и за границей. Однако опросы ВЦИОМ свидетельствуют о том, что у россиян до сих пор наблюдается интерес к туристской деятельности даже в условиях жестких ограничений. Данная тенденция обусловила увеличение потока внутреннего туризма в Российской Федерации (рис. 2).

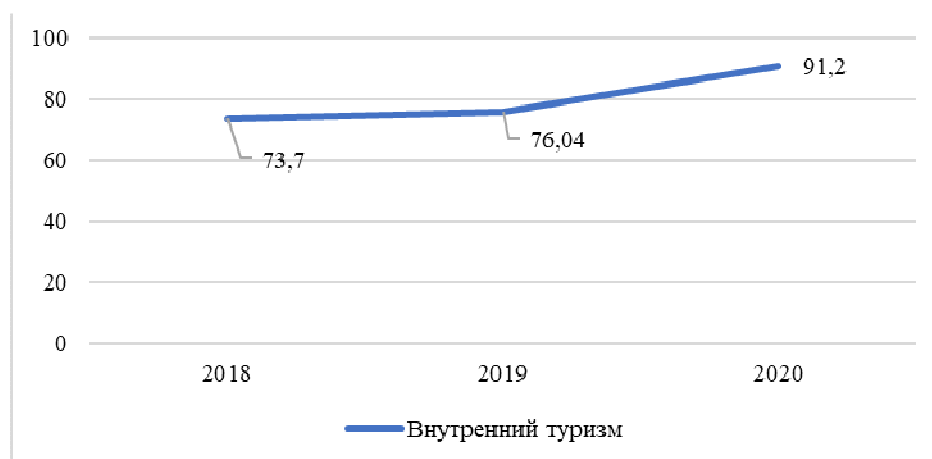


Рис. 2. Внутренний туризм в Российской Федерации

В связи с этим туроператорам целесообразно видоизменить свою деятельность, чтобы избежать кризисные ситуации в сложившейся экономической ситуации в стране и в мире в целом.

Можно выделить следующие особенности диверсификации российских и зарубежных туроператоров в эпоху пандемии COVID-19.

**Особенности диверсификации российских и зарубежных туроператоров**

Особенности российских туроператоров	Особенности зарубежных туроператоров
Разработка новых туристских направлений для VIP-туризма	Разработка новых туристских направлений для населения со средним доходом
Расширение сезонных туров по России	Расширение круглогодичных туров в стране
Направленность на расширение ассортимента туров в зарубежные страны	Направленность на расширение ассортимента турпродуктов на внутреннем рынке

*Примечание:* разработано авторами.

Исходя из данных табл. 2, можно увидеть, что российские туроператоры ориентированы на разработку новых туристских продуктов непосредственно для направлений VIP-туризма, в то время как в зарубежных странах туроператоры нацелены на разработку новых туров для населения со средним доходом. Так, в России наблюдается расширение сезонных туров, поскольку большинство российских туров совершаются в период с апреля по сентябрь, это обусловлено благоприятными климатическими условиями. Учитывая климатические условия, в частности в осенне-зимний период, российские туроператоры были нацелены на расширение ассортимента туров непосредственно в зарубежные страны, так как российский потребитель предпочитает проводить зимнее время в теплых и экзотических странах [21].

В российской практике в качестве особенностей сектора туризма процессы диверсификации сопровождались углублением специализации, нарастанием процессов концентрации производства, переходом в совершенно новые отрасли благодаря современным технологиям. В туризме, как и в других отраслях экономики, специализация стала важным принципом организации работы предприятий. Среди многих направлений деятельности фирма выделяет для себя главные, концентрируя на них основные усилия. Эти направления специализации соответствуют определенным сегментам туристского рынка с учетом определенных характеристик: демографических, психографических, поведенческих и др. Кроме того, можно заметить, что диверсификация туристского продукта декларируется как приоритетное направление социально-экономического развития Российской Федерации с целью актуализации ресурсного потенциала регионов, выравнивания уровня рекреационной освоенности территории страны и достижения высокой конкурентоспособности региональных туристских продуктов на национальном и международных рынках [22].

Туристская отрасль наиболее сильно пострадала в период коронавирусной инфекции, что сказалось на экономике не только России, но и мира. Иными словами, произошли огромные убытки, так как в связи с высокими темпами роста количества заболевших COVID-19 по всему миру текущие туры пришлось прервать, а запланированные и вовсе отменить. В таких условиях туроператоры,



турагенты, перевозчики и другие участники рынка туристских услуг имели колоссальные финансовые потери, в том числе претерпели сокращение кадрового состава на предприятиях в сфере туризма [23]. В условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки развитие туристского бизнеса оказалось под серьезной угрозой. По оценкам экспертов, только в первые месяцы пандемии спрос на путешествия уменьшился на 21–26%, а после закрытия границ многими государствами полностью исчез.

Стратегия диверсификации туристского продукта предполагает разнообразие и совершенствование туров по существующим направлениям, а также освоение новых видов туризма и сглаживание сезонности путешествий. В мировой практике можно отметить следующие особенности диверсификации туристского продукта в условиях кризиса (табл. 3).

Таблица 3

### Диверсификация туристского продукта в мировой практике

Особенности	Описание
Освоение новых направлений	Неопределенные условия внешней среды мотивируют мировые турфирмы разрабатывать туры в новые страны или по новым маршрутам
Использование новых видов туристской деятельности	Неопределенные условия внешней среды вынуждают турфирмы обращаться к использованию новых видов туристской деятельности (автобусные или круизные туры и т.д.)
Увеличение специальных туристских путешествий в несезонный период	В несезонный период количество поездок по традиционным маршрутам и видам туризма резко сокращается, что вынуждает турфирмы осваивать новые виды туризма (например, туры для горнолыжников или туры в тропические страны)

*Примечание:* составлено авторами.

Туристские фирмы ориентированы на освоение новых направлений, так как закрытие границ во время пандемии коронавирусной инфекции вынуждает фирмы разрабатывать туры в те страны, которые на сегодняшний день открыты (например, туры в Занзибар вызывают интерес и популярность у граждан) [24].

Туроператоры в условиях глобального кризиса предпринимали следующие шаги для повышения своей эффективности:

- 1) предлагали клиентам не отказываться от туров, а воспользоваться ими после открытия границ;
- 2) сокращали расходы – переходили на удаленную работу;
- 3) повышали активность в социальных сетях, чтобы привлечь новых клиентов;
- 4) придумывали альтернативные варианты туров: бюджетные предложения туров на внутреннем рынке.

Однако организация внутреннего туризма – это сложный, многогранный процесс, который сопровождается рядом трудностей, в частности, проблемами с логи-

стикой, высокой стоимостью авиаперелётов, расположением достопримечательностей в труднодоступных местах, что обязывает туроператоров обеспечивать данные маршруты дополнительными трансферами. С учетом всех составляющих (транспорт, проживание, услуги сопровождающих лиц) стоимость тура остается высокой, что не подходит для организации массовых туристических направлений [25].

Таким образом, понятие «диверсификация» предполагает развитие многих, не связанных друг с другом видов деятельности, таких, как производство, продажа и бизнес, расширение видов и вариантов продукции или услуг, а также грамотное распределение средств между разными активами с целью уменьшения рисков. Диверсификация туристского продукта декларируется как приоритетное направление социально-экономического развития Российской Федерации с целью актуализации ресурсного потенциала регионов. Стратегия диверсификации туристского продукта предполагает разнообразие и совершенствование туров по существующим направлениям, а также освоение новых видов туризма и сглаживание сезонности путешествий.

### **Выводы и научная новизна**

В ходе исследования определена роль диверсификации в деятельности туроператоров международного туризма в условиях неопределенности внешней среды, связанной с пандемией COVID-19.

Диверсификация даёт возможность фирмам поддерживать конкурентоспособность при сложной экономической ситуации за счёт создания уникального продукта, рассчитанного на потребителей внутреннего туризма. Все причины диверсификации вызваны стремлением повысить эффективность деятельности предприятия не только в данный момент или в ближайшем будущем, но и на длительную перспективу. Сложившиеся условия неопределённости внешней среды негативно сказываются на деятельности организации, снижая ее показатели и эффективность на рынке туристских услуг. Следовательно, чтобы эффективно продолжить свою деятельность на рынке туристских услуг, необходимо диверсифицировать туристский продукт на внутреннем рынке туризма. В период развития коронавирусной инфекции, то есть в условиях неопределённости внешней среды, предприятия туристской отрасли становятся малоэффективными и поэтому должны изменить вид своей деятельности, ориентироваться на реализацию услуг на рынке внутреннего туризма.

*Научной новизной* работы является исследование понятий «диверсификация» в период неопределенности внешней среды, связанной с пандемией COVID-19. В работе классифицированы туристические операторы по сфере деятельности, исследована динамика въездного и выездного туризма в Российской Федерации в 2019–2020 годы, а также на основании статистических данных сделан вывод о заинтересованности граждан России во внутреннем туризме даже во время пандемии COVID-19. Приведены основные способы диверсификации, позволяющие туроператорам и туристским фирмам поддерживать конкурентоспособность и развиваться на рынке туристических услуг.

*В качестве практической составляющей*, определения стратегии диверсификации в период неопределенности внешней среды, были выявлены особенно-

сти диверсификации российских и зарубежных туроператоров, способы диверсификация туристского продукта в мировой практике во время пандемии COVID-19.

1. Шпырня О. В. Технологические драйверы развития рынка туристических услуг // Научный вестник Южного института менеджмента. – Москва: Академия, 2019. – С. 17.
2. Ермаков Г. В. Проблемы и перспективы диверсификации туристских продуктов регионов // Молодая наука. – 2019. – №1. – С. 16.
3. Медяник А. В. Специфика процесса управления рисками на предприятиях туристической деятельности // Туристическая деятельность России. – Москва: Изд-во РДЛ, 2017. – 34 с.
4. Гуцев М. В. Диверсификация на высокотехнологичных предприятиях. – Текст: электронный // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2011. – №10 // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»: [сайт]. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-na-vysokotehnologichnyh-predpriyatiyah> (дата обращения: 20.02.2021).
5. Никитин С., Демидова Л., Степанова М. Монополия, олигополия и конкуренция // Мировая экономика и международные отношения. – 1989. – № 3. – С. 18–26.
6. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий: учеб. для вузов / пер. с англ.; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 86 с.
7. Berry С. Н. Corporate Growth and Diversification // Journal of Law and Economics. – 1971. – Vol. 14, № 2. – P. 371–383.
8. Ляшко Ф. Е., Приходько В. И., Тютюшкина Г. С. Стратегический менеджмент в авиационной отрасли: учебное пособие. – Ульяновск, 2003. – 240 с.
9. Макаров А. В., Гарифуллин А. Р. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия // Известия УрГЭУ. – 2010. – № 1(27). – С. 27–36.
10. Рудык Н. Б. Конгломеративные слияния и поглощения: книга о пользе и вреде непрофильных активов: учебно-практическое пособие. – Москва: Дело, 2005. – 188 с.
11. Никитин С., Демидова Л., Степанова М. Монополия, олигополия и конкуренция. – 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: СПбГУ, 2014. – 108 с.
12. Склярченко В. К. Экономика предприятия. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 111 с.
13. Коваленко М. Г. Диверсификация экономики региона и ее роль в преодолении внутрирегиональных различий. – Текст: электронный // Вестник Адыгейского государственного университета: сетевое электронное научное издание: [сайт]. – URL: [http://vestnik.adygnet.ru/files/2013.1/2418/kovalenko1\\_2013\\_1.pdf](http://vestnik.adygnet.ru/files/2013.1/2418/kovalenko1_2013_1.pdf) (дата обращения: 15.01.2021).
14. Стрелков М. А. Управление диверсификацией предпринимательской деятельности российских корпораций. автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2008. – С. 9.
15. Новицкий Е. Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. – Москва: Буквица, 2001. – 256 с.
16. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия. – Москва: Инфра-М, 2008. – 826 с.
17. Туристическая отрасль Приморья с вершины рейтинга в пучину кризиса. – Текст: электронный // Востокмедиа: [сайт]. – URL: <https://vostokmedia.com/article/general/03-06-2020/turisticheskaya-otrasl-primorya-s-vershiny-reytinga-v-puchinu-krizisa> (дата обращения: 15.01.2021).

18. Латорцев А. А. Особенности планирования показателя конкурентоспособности в индустрии туризма. – Текст: электронный // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2018. – №8 // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»: [сайт]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-planirovaniya-pokazatelya-konkurentosposobnosti-v-industrii-turizma> (дата обращения: 20.02.2021).
19. Туристическая отрасль в условиях пандемии и после неё. – Текст: электронный // СПС «Гарант»: [сайт]. – URL: <http://www.garant.ru/article/1376805/#ixzz6gqZNgED> (дата обращения: 20.02.2021).
20. Саломатина Л. Н, Байдак А. В. Влияние глобализации на развитие рекреационной сферы // Экономика промышленности. – 2007. – № 8. – С. 26.
21. Текущее положение туроператоров на рынке. – Текст: электронный // СПС «Гарант»: [сайт]. – URL: <http://www.garant.ru/article/1376805/#ixzz6gqbRam7j> (дата обращения: 12.12.2020).
22. Леонидова Е. Г. Проблемы развития туризма в регионах // Актуальные проблемы экономики и права. – 2020. – № 2. – С. 62.

### Транслитерация

1. Shpyrnya O. V. Tekhnologicheskie drajvery razvitiya rynka turistichestkih uslug // Nauchnyj vestnik Yuzhnogo instituta menedzhmenta. – Moskva: Akademiya, 2019. – S. 17.
2. Ermakov G. V. Problemy i perspektivy diversifikatsii turistskih produktov regionov // Molodaya nauka. – 2019. – №1. – S. 16.
3. Medyanik A. V. Specifika processa upravleniya riskami na predpriyatiyah turistichestkoj deyatel'nosti // Turistichestkaya deyatel'nost' Rossii. – Moskva: Izd-vo RDL, 2017. – 34 s.
4. Gucev M. V. Diversifikatsiya na vysokotekhnologichnyh predpriyatiyah. – Текст: электронный // Aktual'nye problemy gumanitarnyh i estestvennyh nauk. – 2011. – №10 // Nauchnaya elektronnyaya biblioteka «KiberLeninka»: [sajt]. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-na-vysokotekhnologichnyh-predpriyatiyah> (data obrashcheniya: 20.02.2021).
5. Nikitin S., Demidova L., Stepanova M. Monopoliya, oligopoliya i konkurenciya // Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya. – 1989. – № 3. – S. 18–26.
6. Tompson A. A., Striklend A. Dzh. Strategicheskij menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizatsii strategij: ucheb. dlya vuzov / per. s angl.; pod red. L. G. Zajceva, M. I. Sokolovoj. – Moskva: Banki i birzhi; YUNITI, 1998. – 86 s.
7. Berry C. H. Corporate Growth and Diversification // Journal of Law and Economics. – 1971. – Vol. 14, № 2. – P. 371–383.
8. Lyashko F. E., Prihod'ko V. I., Tyutyushkina G. S. Strategicheskij menedzhment v avia-stroenii: uchebnoe posobie. – Ul'yanovsk, 2003. – 240 s.
9. Makarov A. V., Garifullin A. R. Diversifikatsiya kak instrument razvitiya sovremennogo predpriyatiya // Izvestiya UrGEU. – 2010. – № 1(27). – S. 27–36.
10. Rudyk N. B. Konglomerativnye sliyaniya i pogloshcheniya: kniga o pol'ze i vrede neprofil'nyh aktivov: uchebno-prakticheskoe posobie. – Moskva: Delo, 2005. – 188 s.
11. Nikitin S., Demidova L., Stepanova M. Monopoliya, oligopoliya i konkurenciya. – 2-e izd., pererab. i dop. – Sankt-Peterburg: SPbGU, 2014. – 108 s.
12. Sklyarenko V. K. Ekonomika predpriyatiya. – Moskva: INFRA-M, 2007. – 111 s.
13. Kovalenko M. G. Diversifikatsiya ekonomiki regiona i ee rol' v preodolenii vnutrireional'nyh razlichij. – Текст: электронный // Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta: setevoe elektronnoe nauchnoe izdanie: [sajt]. – URL: [http://vestnik.adygnet.ru/files/2013.1/2418/kovalenko1\\_2013\\_1.pdf](http://vestnik.adygnet.ru/files/2013.1/2418/kovalenko1_2013_1.pdf) (data obrashcheniya: 15.01.2021).

14. Strelkov M. A. Upravlenie diversifikaciej predprinimatel'skoj deyatel'nosti rossijskih korporacij. avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05. – Moskva, 2008. – S. 9.
15. Novickij E. G. Problemy strategicheskogo upravleniya diversificirovannymi korporacijami. – Moskva: Bukvica, 2001. – 256 s.
16. Rumyanцева E. E. Novaya ekonomicheskaya enciklopediya. – Moskva: Infra-M, 2008. – 826 s.
17. Turisticheskaya otrasl' Primor'ya s vershiny rejtinga v puchinu krizisa. – Tekst: elektronnyj // Vostokmedia: [sajt]. – URL: <https://vostokmedia.com/article/general/03-06-2020/turisticheskaya-otrasl-primorya-s-vershiny-rejtinga-v-puchinu-krizisa> (data obrashcheniya: 15.01.2021).
18. Latorcev A. A. Osobennosti planirovaniya pokazatelya konkurentosposobnosti v industrii turizma. – Tekst: elektronnyj // Vestnik Moskovskogo finansovo-yuridicheskogo universiteta. – 2018. – №8 // Nauchnaya elektronnyaya biblioteka «KiberLeninka»: [sajt]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-planirovaniya-pokazatelya-konkurentosposobnosti-v-industrii-turizma> (data obrashcheniya: 20.02.2021).
19. Turisticheskaya otrasl' v usloviyah pandemii i posle neyo. – Tekst: elektronnyj // SPS «Garant»: [sajt]. – URL: <http://www.garant.ru/article/1376805/#ixzz6gqZNgED> (data obrashcheniya: 20.02.2021).
20. Salomatina L. N, Bajdak A. V. Vliyanie globalizacii na razvitie rekreacionnoj sfery // Ekonomika promyshlennosti. – 2007. – № 8. – S. 26.
21. Tekushchee polozhenie turoporatorov na rynke. – Tekst: elektronnyj // SPS «Garant»: [sajt]. – URL: <http://www.garant.ru/article/1376805/#ixzz6gqbRam7j> (data obrashcheniya: 12.12.2020).
22. Leonidova E. G. Problemy razvitiya turizma v regionah // Aktual'nye problemy ekonomiki i prava. – 2020. – № 2. – S. 62.

© Г. А. Гомилевская, 2021

© Д. В. Соломонюк, 2021

**Для цитирования:** 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. – Т. 13, № 1. – С. 80–92.

**For citation:** Gomilevskaya G. A., Solomonyuk D. V. Diversification of tourism activities in the face of uncertainty in the external environment associated with the COVID-19 epidemic, *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service*, 2021, Vol. 13, № 1, pp. 80–92.

DOI <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2021-1/080-092>

Дата поступления: 26.02.2021.